

**Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2015

Mgr. Pavlína Čermáková

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

Portfolio učitele jako nástroj k hodnocení pracovníků

Teacher's portfolio as a tool for evaluation

Mgr. Pavlína Čermáková

Vedoucí práce:	PhDr. Romana Lisnerová
Studijní program:	Specializace v pedagogice
Studijní obor:	Školský management

2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Portfolio jako nástroj hodnocení pedagogických pracovníků vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha 10.4.2015

.....

podpis

Děkuji vedoucí své práce, PhDr. Romaně Lisnerové, za cenné rady a připomínky. Chtěla bych poděkovat také všem ředitelům mateřských, základních, středních, uměleckých a vyšších odborných škol, kteří se mnou sdíleli své zkušenosti a poskytli mi informace a materiály k portfoliu, využívané v jejich školách pro hodnocení učitelů.

ANOTACE

Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku portfolia učitele jako nástroje pro jeho hodnocení ze strany managementu škol. V první teoretické části se práce zabývá vymezením portfolia a profesního portfolia jako prostředku pro podporu evaluace, identifikací jeho struktury, funkčních specifík a možností využití portfolia jako nástroje pro sebehodnocení a sebereflexi učitele. Součástí bakalářské práce bude i návrh způsobu využití portfolia jako evaluačního nástroje. V druhé části je empirickými metodami ověřován způsob práce s portfoliem učitele, zda a za jakých podmínek se profesní portfolio využívá k podpoře procesů i výsledků evaluace, sebehodnocení a sebereflexe učitele. Empirické šetření bude prováděno na různých druzích škol a tyto přístupy budou komparovány.

KLÍČOVÁ SLOVA

Hodnocení, Sebehodnocení, Profesní učitelské portfolio, Standard učitele, Kompetence učitele, Klíčové kompetence učitele

ANNOTATION

This thesis focuses on the issues of teacher's portfolio as a tool for the evaluation by the school management. In the first, theoretical part, it defines the portfolio and the professional portfolio as a means of support of evaluation, identification of its structure, functional specifics and the use of portfolio as a tool for self-assessment and self-reflection of a teacher. Part of my thesis will be a proposal on how to leverage the portfolio as an evaluation tool. By using empirical methods, the second part tests the way working with teachers portfolio, whether and under what conditions a professional portfolio can be used to support the processes and results of the evaluation, self-assessment and self-reflection of a teacher. Empirical evaluation will be carried out in different types of schools, and these approaches will be compared.

KEYWORDS

Evaluation, Self Assessment, Professional teacher's portfolio, Teacher's standards, Teacher's competences, Core competencies

1 ÚVOD	8
2 TEORETICKÁ ČÁST.....	10
2.1. Hodnocení	10
2.1.1 Podstata hodnocení.....	10
2.1.2 Hodnocení pracovníků	11
2.1.3 Sebehodnocení.....	13
2.1.4 Sebereflexe	14
2.1.5 Nástroje hodnocení pedagogických pracovníků.....	14
2.2 Portfolio.....	15
2.2.1 Druhy portfolií.....	15
2.2.2 Funkce portfolia	16
2.3 Profesní portfolio učitele	17
2.3.1 Obsah portfolia	18
2.3.2 Přehled učitelovy způsobilosti.....	19
2.3.3 Profesní životopis	19
2.3.4 Učitelova sbírka prací a dokladů	19
2.3.5 Plán osobního rozvoje	20
2.3.6 Standard učitele	21
2.3.7 Kompetence učitele	22
2.3.8 Klíčové kompetence učitele	23
2.4 Využití profesního portfolia v praxi	24
2.4.1 Strategie implementování portfolia	24
2.4.2 Zásady zavádění portfolia.....	24
2.4.3 Zásady hodnocení portfolia	24
2.4.4 Hodnotící pohovor.....	25
2.5 Závěr.....	26
3 EMPIRICKÁ ČÁST.....	28
3.1 Úloha a cíle.....	28
3.2 Pilotní projekt – Kariérní systém.....	28
3.3 Kvantitativní část – Dotazníkové šetření.....	30
3.3.1 Příprava a průběh dotazníkového šetření	30
3.3.2 Shrnutí dotazníkového šetření	31
3.4 Kvalitativní část – Rozhovor	42
3.4.1 Příprava a průběh rozhovorů	43

3.4.2 Srovnání a závěry	44
4 NÁVRH EFEKTIVNÍHO VEDENÍ POTFOLIA	52
5. ZAVĚR.....	57
6. POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE	59
7. PŘÍLOHY.....	61

1 ÚVOD

Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku portfolia jako nástroje pro hodnocení pedagogických pracovníků. Jedná se o aktuální téma, které pojednává o využití jakékoliv podoby profesního portfolia ve vztahu k nastavení a dodržování standardu učitele, jeho hodnocení, sebereflexi a sebevzdělávání. Práce vychází z předpokladu, že portfolio učitele jako účinný nástroj pro podporu hodnocení vykazuje nemalý didaktický potenciál a jeho využívání by mohlo přispět ke zlepšení evaluace a napomoci při sebehodnocení a sebereflexi učitele. Předmětem zájmu bakalářské práce je též oblast hodnocení v širším kontextu a zejména pak problematika evaluace, sebehodnocení a sebereflexe učitelů. Práce usiluje o pokrytí vymezené problematiky v dané šíři, přičemž vychází z odborné literatury a výsledků výzkumů i dosavadních zkušeností manažerů škol v oblasti hodnocení.

Tématem portfolia pedagogického pracovníka v rámci projektu kariérního systému se zabýval od roku 2012 Národní institut pro další vzdělávání (dále jen NIDV), o nějž se opírá zejména praktická část této práce. V květnu 2013 pak NIDV započal s klíčovou aktivitou projektu Kariérního systému č. 3, čímž bylo právě Profesní portfolio učitele. Cílem aktivity bylo vytvořit strukturu a formu profesního portfolia, metodiku pro učitele k vedení svého profesního portfolia a dále metodiku určenou ředitelům škol k hodnocení profesního portfolia učitele. Profesní portfolio je úzce spjata s dalšími klíčovými aktivitami projektu, především s Profesním standardem učitele a Kariérním systémem. Dále se také Profesním standardem učitele a Profesním portfoliem učitele zabýval národní projekt MŠMT Cesta ke kvalitě s plným názvem "Autoevaluace". Úkolem bylo vytváření systému a podpora škol v oblasti vlastního hodnocení. Tento projekt partnersky realizoval Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a také Národní institut pro další vzdělávání. Osobně považuji hodnocení pedagogických pracovníků za nedílnou součást profese řídicího pracovníka ve školství. Portfolio učitele může být jedním z užitečných nástrojů tohoto procesu. Bakalářská práce se zabývá portfoliem tak, aby z něj měly prospěch obě strany – tedy jak zaměstnanec, tak organizace, která jej zaměstnává. Cílovou skupinou je management škol, který může na základě znalosti profesních portfolií učitelů přijímat opatření k jejich podpoře a dalšímu rozvoji. Za cíl své práce jsem si zvolila vytvoření návrhu efektivního vedení portfolia a jeho následné využití k hodnocení. Pro dosažení stanovených cílů a splnění úkolů vytyčených v této práci budou použity metody teoretické a empirické.

V první části práce se jedná o vymezení teoretických východisek práce, především problematiky hodnocení, na nějž navazuje analýza profesního portfolia a jeho aplikací do praxe. V druhé, empirické části, se práce pokusí nalézt odpovědi jak kvalitativním, tak kvantitativním výzkumem. Pro kvalitativní výzkum bude zvolena metoda rozhovoru, kde se za pomoci otevřených otázek snažíme porozumět problematice do větší hloubky, aniž by byl pohled dotazovaných respondentů omezován výběrem položek v dotazníku. Kvale (1996, s. 5-6) definuje hloubkový rozhovor jako metodu, „jejímž účelem je získat vylíčení živého světa dotazovaného k interpretaci významu popsáných jevů“ (převzato z Švaříček, R., Šed'ová, K.). Výzkumným vzorkem budou ředitelé mateřské, základní a střední školy hlavního města Prahy. Pro kvantitativní výzkum byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Dotazník bude sestaven v souvislosti s hlavním cílem a dále na základě popsání problémů v teoretické části.

U otázek dotazníku bude na výběr ze škály možných odpovědí, ale zároveň budou mít respondenti prostor pro vyjádření se vlastními slovy. Dotazník, bude předložen současně respondentům, se kterými bude veden rozhovor a současně ostatním ředitelům škol zapojených do projektu dokladového portfolia. Dotazníkové šetření prezentuje výsledky výzkumu zaměřeného na skutečné využívání portfolia pedagogických pracovníků ve školách v rámci celé České republiky.

Samotný návrh efektivního vedení portfolia pak bude popsán v několika krocích, na základě výsledků z teoretické a empirické části. Tímto způsobem se tedy pokusím naplnit cíl své práce.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1. Hodnocení

Tato práce se pokusí vytvořit návrh efektivního vedení portfolia a jeho následného využití k hodnocení pedagogických pracovníků, proto se nejprve zaměří na oblast hodnocení jako celku. Při pohledu na vědní oblast pedagogiky lze identifikovat řadu odlišností ve vztahu k významům a způsobům užívání či chápání pojmů hodnocení a evaluace. Pedagogický slovník uvádí, že „v pedagogice znamená zjišťování, porovnávání a vysvětlování dat charakterizujících stav, kvalitu, fungování, efektivnost škol, částí nebo celku vzdělávacího systému zahrnujícího hodnocení vzdělávacích procesů, projektů, výsledků, učebnic aj.“

Hodnocení lidí je základním úkolem managementu. Hodnocení probíhá na základě metod, které si vybere sama organizace. Předpokladem pro rozvoj výkonnosti pracovníků je systematické, pravidelné monitorování a usměrňování. Předmětem hodnocení je především pracovní výkon, rovněž řízení pracovního výkonu a jednání zaměstnance. Hodnocení je také jednou ze základních personálních činností. Jedná se o účinný nástroj kontroly a nástroj k dosahování plánovaných cílů organizace.

2.1.1 Podstata hodnocení

Autoři jej vysvětlují takto:

Jan Průcha rozumí hodnocení jako „jednorázovému procesu probíhajícímu na základě získaných poznatků“ a evaluaci jako „dlouhodobějšímu procesu analýzy konkrétních výkonů, na jejichž základě má být hodnocení provedeno“ (Průcha, 1996, s. 9-10).

Ve vztahu k hodnocení učitelů hovoří o „posuzování kvality a výsledků učitelovy práce“ (Průcha, 2009, s. 90-91).

Obecně vzato hodnocení je porovnávání "něčeho" s "něčím", při kterém rozlišujeme "lepší" od "horšího" a vybíráme "lepší", nebo se snažíme najít cestu k nápravě a alespoň zlepšení" horšího". (Slavík, 1999, s. 15)

Hodnocení je také nedílnou součástí každodenního života všech osob. Důležité je si ale uvědomit, že většinou jde o subjektivní názor, neboť často hodnotíme situace z vlastního

hlediska bez ohledu na ostatní. Proto i autoři Z. Kolář, R. Šikulová (2009) vymezují *hodnocení také jako jeden z procesů, jejichž prostřednictvím člověk (mimo jiné) uspokojuje své potřeby, zejména potřebu být úspěšný, být přijímán a pozitivně oceňován, potřebu někam patřit a především potřebu seberealizace.*

Hodnocení je vynášení posudku, ocenění nějakého jevu, a to na základě hlubokého poznání tohoto jevu, na základě případné analýzy tohoto jevu a na základě poznání, pochopení funkčnosti tohoto jevu pro určité situace, jejich řešení atd. (Kolář, Šikulová, 2009, s. 11)

Josef Koubek charakterizuje hodnocení výkonu jako *„systematický přístup k posuzování výkonu pracovníka, jeho charakteristik nebo potenciálu tak, aby to přispělo k rozhodnutí o celé řadě skutečností, např. o platu, povýšení, rozvoji pracovníka, motivaci apod. (Koubek, 2009)*

Účinnost hodnocení závisí na dodržení zásad hodnocení. Ačkoliv hodnocení pracovníka nejčastěji provádí jeho přímý nadřízený, na základě průběžného sledování, mohou ho taktéž provádět i jiné osoby, popřípadě je možné provádět hodnocení kolektivním způsobem. Výsledky hodnocení jsou zaznamenávány v hodnotícím dokumentu a jsou základem pro odměňování, rozmisťování, vzdělání, rozvoj, vedení a monitorování pracovníků. Zaměstnanec by měl být seznámen s hodnocením a měl by mít vždy možnost se k němu vyjádřit.

2.1.2 Hodnocení pracovníků

Cílem bakalářské práce je nejen návrh efektivního vedení portfolia, ale zároveň i jeho následné využití k hodnocení pedagogických pracovníků. Proto se nyní práce zaměří na to, kým konkrétně může být hodnocení pracovníků prováděno.

„Teorie a zpravidla i praxe se shodují, že nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený. Ten také provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, ať už je pořizoval či předložil kdokoliv, dělá z nich závěry, vede hodnotící rozhovor a navrhuje a s pracovníkem projednává opatření vyplývající z hodnocení. (Koubek, 2009)

Hodnocení však mohou provádět i jiné osoby. Z hlediska toho, kdo hodnocení provádí, můžeme rozdělit hodnocení následujícím způsobem:

- hodnocení přímým nadřízeným
- nadřízený bezprostředního nadřízeného
- pracovník personálního útvaru
- nezávislý externí hodnotitel
- hodnocení zákazníky (v našem případě to ve školství budou žáci a rodiče)
- spolupracovníkem či skupinou spolupracovníků
- hodnocení podřízeným
- sebehodnocení

Je třeba, aby informace vložené do portfolia obsahovaly údaje o tom, na jakém základě, kdy a kým bylo hodnocení provedeno.

➤ **Hodnocení přímým nadřízeným**

Ve školské praxi je nejčastější **hodnocení přímým nadřízeným**, zpravidla jej provádí ředitel nebo zástupce ředitele. Přímý nadřízený je k hodnocení nejkompentnější a hodnotí též neformálně, především při hospitační činnosti. Hodnotí se především výkon, pracovní chování a vztahy na pracovišti. (Škramlík, 2008).

➤ **Hodnocení spolupracovníkem**

Toto hodnocení bývá přijatelně spolehlivé. Spolupracovníci znají povahu práce i pracovníka a jeho výkon. Cílem je možnost vidět práci kolegů - spolupracovníků, a zároveň je hodnocena naše práce, jak ji vnímají kolegové. Touto metodou hodnocení získáváme podněty ke zlepšení spolupráce nebo zvýšení kvality činnosti. Ve školách se hodnocení spolupracovníky provádí zřídka. Výhodou tohoto hodnocení je spolehlivost, překážkou mohou být problematické osobní vztahy. (Škramlík, 2008)

➤Hodnocení zákazníkem

Ve škole se jedná o hodnocení žáky a rodiči. Problémem tohoto hodnocení může být malá objektivnost. Hodnocení rodičem je častější, řada škol zařazuje výsledky anket spokojenosti rodičů do podkladů pro autoevaluaci školy. Na mnou navštívených školách si učitelé hodnocení žáků i rodičů přímo zařazují do portfolia či dokumentačních složek, které využívají pro jejich pedagogickou práci.

2.1.3 Sebehodnocení

Sebehodnocení je nedílnou součástí portfolia. Je to náročný proces, kterému se musí učit zaměstnanci i manažeři. Ačkoliv význam termínu sebehodnocení neustále vzrůstá a v dnešním školství se s ním setkáváme poměrně často, není neobvyklý negativní přístup zaměstnanců, který je v základu zapříčiněný špatnými zkušenostmi s hodnocením. Bezprostředně s tím souvisí fakt, že sebehodnocení je činnost, která se niterně dotýká každé osoby. Učitel sám posuzuje svoji práci, což by ho mělo aktivizovat, vést k vytyčování vlastních cílů, poznávání svých schopností, analyzování vlastních chyb, uvědomování si vlastního vývoje. Vhodné je dát zaměstnancům na srozuměnou, že hodnocení bude použito v zájmu jejich rozvoje a obohacení práce. Je také vhodné jako příprava na hodnotící rozhovor, kde následně dochází ke zlepšení obsahu i průběhu. Pracovník si uvědomuje požadavky své práce a to, jak je plní, a může tak být podněcován ke zlepšení. (Koubek, 2009)

Sebehodnocení je obecně každé hodnocení, při němž člověk hodnotí sám sebe. Může být přiměřené a nepřiměřené skutečnosti, může být vysoké, průměrné, nízké. (Průcha, Walterová, Mareš, 2003, s. 209). U sebehodnocení obvykle rozlišujeme dva druhy hodnocení, **sumativní a formativní**.

Sebehodnocení zaměstnanců má především formativní charakter. Je to metoda hodnocení zaměřená na budoucnost. Je jí využito v zájmu dalšího rozvoje pracovníka, zkvalitnění práce a zlepšení pracovního výkonu. Člověk si určuje cíle (čeho chce dosáhnout) a stanovuje postupy (jak toho chce dosáhnout). Sebehodnocení pomáhá hodnocenému poznat sebe sama. Člověk si dělá obraz o sobě a ujímá se takových úkolů a vstupuje do takových situací, o kterých si myslí, že jsou pro něj zvládnutelné, jiným se vyhýbá. Uvědomuje si stupeň vynakládaného úsilí a své ambice. Pokud je sebehodnocení pozitivní, zvyšuje sebedůvěru

zaměstnanec, která má pozitivní vliv na úspěšnost a překonávání těžkostí. Dochází ke zvyšování a zkvalitňování výkonnosti každého jednotlivého zaměstnance i organizace jako celku (Vítková, 2008).

2.1.4 Sebereflexe

Další nedílnou součástí portfolia je sebereflexe. Pedagogický slovník vymezuje sebereflexi takto: *„Obecně vědomé sebepoznávání, sebevymezování, sebehodnocení, na jehož základě vzniká u jedince vztah k sobě samému. Jedinec se zamýšlí nad sebou samým, nad zvláštnostmi své osobnosti, ohlíží se zpět za svými činy, myšlenkami, postoji, pocity, city; rekapituluje určitý úsek vlastního života či vlastního chování a rozhodování v situacích, které jsou pro něho významné. Cílem je zhodnotit sebe sama, rozhodnout, co a jak změnit, zvolit strategii pro budoucnost.“* (Průcha, Walterová, Mareš 2009, s. 259)

Sebereflexí se zabývá psychologie, ale také pedagogika, v jejímž kontextu nabývá sebereflexe učitelů stále větší vážnosti a připisuje se jí velká důležitost, co se týče profesního rozvoje pedagogů.

„Je-li tedy život sám o sobě dobrý a žádoucí, a když si pak vidoucí uvědomí, že vidí, slyšící, že slyší, jdoucí, že jde, a když máme i pro všechny ostatní činnosti vědomí, že jsme činní, takže vnímáme, že vnímáme, a myslíme, že myslíme, je to pro nás známka, že jsme.“

(Aristoteles - Wikipedie)

2.1.5 Nástroje hodnocení pedagogických pracovníků

V literatuře věnované manažerské a personální práci nalezneme řadu hodnotících nástrojů. V oblasti školství jsou však použitelné jen některé.

Nejčastěji používané jsou:

- hospitace
- hodnotící archy
- hodnotící pohovor

Mezi méně časté můžeme řadit:

- autoevaluace
- mentoring
- supervize
- hodnocení žáky
- učitelské portfolio

Některé hodnotící nástroje do českých škol teprve pronikají. Cílem bakalářské práce je návrh efektivního vedení portfolio, proto se nyní na portfolio jako takové zaměříme.

2.2 Portfolio

Portfolio je v současné době velmi frekventovaným pojmem, jenž se v souvislosti s kontextem jeho použití objevuje v mnoha různých konotacích. Tento termín pochází z italštiny a původně měl opravdu význam desek na spisy či listiny. Proto také možná většina z nás výraz „portfolio“ spojuje s oblastí umění či designu. Představujeme si velké tmavé desky, ve kterých jsou uspořádány ukázky z děl malířů a designérů, kterými se prezentují a představují své umění potencionálním sponzorům a zájemcům. Portfolio můžeme vysledovat ale i v mnohých dalších oblastech. Do pedagogické terminologie pronikl z ekonomie. Pod pojmem portfolio tedy rozumíme soubor, kolekci či sbírku materiálů a dokumentů, které tvůrčím způsobem představují to, co jsme schopni prakticky a teoreticky zvládnout. Tato sbírka je uspořádaná, pořizovaná a tříděná podle určitého klíče. V této bakalářské práci se zaměříme především na profesní portfolio učitele.

2.2.1 Druhy portfolio

V pedagogické literatuře se můžeme setkat s tříděním portfolio dle různých hledisek. Podle obsahu, způsobu výběru materiálů či účelu rozlišujeme portfolio **pracovní, dokumentační, prezentační či hodnotící**. Na našich školách se nejčastěji můžeme setkat s rozdělením dle Donalda Graveše (Kolářová, Miková, Stang, 2008, s. 114).

➤ **Třídění portfolia je z hlediska uspořádanosti a výběrovosti:**

- pracovní (sběrné) portfolio
- dokumentační (hodnotící) portfolio
- reprezentační (závěrečné, výběrové) portfolio

➤ **Třídění portfolia z hlediska hodnotící funkce:**

Uvedené rozdělení je dle Vališové (Vališová, Kasíková, Mareš, 2007, s. 402).

- formativní hodnocení (průběžné, dílčí zhodnocení úspěchu, zaznamenání míry ne/úspěšnosti v porovnání s cílem)
- sumativní hodnocení (závěrečné, na konci hodnotícího období)
- normativní hodnocení (porovnávání výkonů, na základě stejných úkolů řešených ve stejném časovém období)

Formativní účel splňují především portfolia **pracovní a dokumentační**. Aby portfolia splňovala tento účel, měla by obsahovat takové práce, u kterých je vidět pokrok učitele i to, jak se jeho práce vyvíjela. Portfolio by mělo poskytovat učiteli průběžně zpětnou vazbu, aby se mohl dále zdokonalovat. **Sumativní účel** splňují portfolia **dokumentační a reprezentační**. Taková portfolia většinou obsahují výsledné práce, které bývají doplněny o sebehodnocení i reflexi při tvorbě práce.

2.2.2 Funkce portfolia

Při zavádění portfolií do škol je důležité uvědomit si, jakou funkci má portfolio splňovat, a jakým způsobem ho využijeme k hodnocení. Při vymezení funkcí portfolia bychom se mohli inspirovat ve vymezení funkcí dle autorů D. Littla (2001) a J. Trundy (2012).

➤ **Informativní funkce**

Tak jako malířské portfolio, ukazuje i učitelské portfolio umění svého majitele, jde však o to, co umí ve svém oboru. Jeho cílem není nahradit vysvědčení či diplomy udělované na základě oficiálních zkoušek, ale doplnit je dodatečnými informacemi o zkušenostech v oboru

a konkrétní důkazy o tom, co v daném oboru majitel/ka zvládl/a. Například bychom si zde mohli představit učitele cizích jazyků.

Vedení školy informuje pokroku v pedagogické činnosti, zda jeho snahy vedou ke stanovenému cíli. Učitele například informuje o účinnosti jeho výukových metod a postupů u jednotlivých žáků. Podle toho plánuje další postup při výuce. Tyto informace jsou cenné především v samotném procesu učení, kdy je může učitel využít ke korekci postupu. Informace musí být konkrétní, aby na nich mohl učitel stavět a dále se rozvíjet. Aby hodnocení mělo informační funkci, mělo by obsahovat "obsahovou analýzu výkonu", což je konkrétní popis učitelova pokroku v učení i jeho procesu.

➤ **Motivační funkce**

Motivační funkce hodnocení je jednou z nejvyužívanějších funkcí hodnocení ve škole. Pomocí pozitivního hodnocení můžeme žáky motivovat do další práce a k dosahování lepších výkonů. Na základě hodnocení jsou uspokojovány zájmy a potřeby žáka (např. být pochválen učitelem, být úspěšný, naplnit učitelova očekávání) a zároveň ovlivňuje jeho jednání i výkon. (Kolář, Šikulová, 2009)

Stejně pocity lze očekávat ve vztahu ředitel - učitel, vždyť kdo z nás neslyší rád pochvalu?

„I když profesní portfolio plní řadu dalších funkcí (**reprezentační, hodnotící** atd.) budeme k němu primárně přistupovat jako k **nástroji zpětné vazby a rozvoje** učitele. Zkvalitňování výkonu profese není bez sebereflexe možné.“ (Trunda, 2012, s. 8). Hlavním cílem hodnocení pracovního výkonu je **poskytnutí zpětnovazební informace**, stanovení směru dalšího rozvoje pracovníka a jeho odměňování (Slavíková, 2006) Učitelské portfolio má také funkci autoevaluační, slouží tak k reflexi a sebereflexi učitele a k jeho profesnímu rozvoji.

2.3 Profesní portfolio učitele

Sledujeme-li historii pojmu učitelské portfolio jako přehledný a systematický nástroj hodnocení, musíme zmínit především to, že tento trend k nám přichází za zahraničí. Práci

s portfoliem se nejprve začaly zabývat školy, které vyučovaly dle alternativního programu Internacional Step by Step Association (Začít spolu) - dále jen ISSA a program Reading and Writing for Critical Thinking (Čtením a psaním ke kritickému myšlení)- dále jen RWCT. Systémy RWCT a ISSA, které do českých škol přišly ze zahraničí, soustavně s portfoliem pracovaly již před několika lety. Oba tyto systémy nabízejí standardy kvalitní učitelské práce. Učitelé, kteří se chtějí stát „certifikovanými učiteli“ jsou si povinni v daném programu vést učitelské portfolio, které slouží k prokazování jimi dosažené úrovně. Pojem profesní učitelské portfolio je momentálně v odborné školské veřejnosti velmi zásadní, především díky zavádění karierního systému, který rozvířil v pedagogických kruzích nemalé emoce související s autoevaluací a evaluací pedagogických pracovníků.

2.3.1 Obsah portfolia

Pro naplnění cíle bakalářské práce se budeme v následujících kapitolách věnovat analýze obsahových částí profesního portfolia. Obsah portfolia závisí na tom, pro jaký účel je jeho tvorba určena. Učitelé mají většinou sesbírané a nashromážděné množství materiálů, které si dělí do různých sbírek. Tyto sbírky pak nejen reflektují, ale také využívají k plánování své další činnosti, které by se daly nazvat právě jakýmsi portfoliem. Osobní portfolio učitele má význam především pro něj samotného. Nejčastější formou portfolií jsou utříděné materiály využitelné ve výuce, jako jsou přípravy, vybrané texty využívané ve výuce, podklady pro projekty, vlastní učební materiály atd. Inspirujme se opět rozdělením podle D.Littla. Portfolio můžeme rozdělit na 4 hlavní složky.

- přehled učitelovi způsobilosti
- profesní životopis
- učitelova sbírka dokladů a dokumentů
- profesní plán

2.3.2 Přehled učitelovy způsobilosti

Přehled učitelovy způsobilosti k učivu v určité dané době. Obsahuje informace o částečných a specifických kompetencích, dává prostor pro sebehodnocení, hodnocení učitele a hodnocení školskými institucemi a zkušebními orgány.

2.3.3 Profesní životopis

Profesní životopis vede učitele k tomu, aby se zapojil do plánování a hodnocení svého učebního procesu, sledoval pokroky, kterých dosáhl, a zamýšlel se nad nimi. Povzbuzuje ho, aby dokázal říci, co daném učivu umí, a předložil informace o zkušenostech. Mluvíme-li například o učiteli cizího jazyka, zde dle literatury, by měl učitel přidat informace o jazykových a kulturních zkušenostech, jež získal v kontextu formální výuky i mimo ni. „Životopis je sestaven tak, aby podporoval plurilingvismus, tj. rozvoj kompetencí v řadě jazyků. (Little, Peclinová, Vosková, 2001)

V bodech bychom definovali takto:

- profesní životopis
- doklady o vzdělání
- certifikáty, osvědčení i dalším vzdělávání
- studijní pobyty v zahraničí
- zahraniční stáže
- sledování vlastního pokroku v průběhu určitého časového období
- zamýšlet se nad tím, co se mi daří, nedaří, co je potřeba zlepšit
- slouží jako podklad pro stanovování osobních cílů a zároveň pro práci se třídou

2.3.4 Učitelova sbírka prací a dokladů

Učitelova sbírka prací a dokladů nabízí možnost, aby si vybíral materiály, jimiž bude dokumentovat a ilustrovat své úspěchy a zkušenosti zaznamenané v profesním životopise.

V bodech bychom definovali takto:

- publikační činnost
- ukázky příprav s reflexí

- žákovské práce
- záznamy o samostudiu
- seznam přečtené literatury
- přípravy projektů
- záznamy z hospitací
- mimoškolní aktivity
- doklady o komunikaci s rodiči
- informace o práci s nadanými žáky
- informace o práci s žáky se speciálními potřebami
- video dokumentace – natáčení vlastní hodiny
- profesní a osobní cíle

2.3.5 Plán osobního rozvoje

Na základě hodnocení a sebehodnocení, (viz. kapitoly výše 2.1 „*Pojem hodnocení*“ a 2.1.3 „*Sebehodnocení*“, můžeme sestavit tzv. **Plán osobního rozvoje**. Jsou to stanovené, jasně formulované osobní profesní cíle a kroky k jejich dosažení. Zpravidla se tyto plány vypracovávají na období jednoho roku. *“Plán osobního rozvoje se pak stává závaznou součástí profesního portfolia a je jedním z kritérií sebereflexe a posuzování rozvoje učitele v dalším období. Plán osobního rozvoje spolu vytvářejí učitel a školský manažer (pracovník, který je v organizaci dané školy jeho nejbližším nadřízeným), kteří se snaží skloubit v něm zájmy zaměstnance a potřeby školy. Soubor plánů osobního rozvoje tvoří plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků“* (Trunda, 2012)

Hlavním úkolem vzdělávání, jak se dle literatury autoři Koubek (1995, s. 206) a Bartoňková (2010, s. 19) shodují, je přizpůsobení pracovních požadavků, znalostí a dovedností na požadované místo. Jedná se o vzdělávání pracovníků, které je celoživotním procesem. Znamená zvyšování flexibility zaměstnance. Kolář a kol. (2012, s. 181) z tohoto důvodu soudí, že: *„Vzdělávání učitelů je součástí vzdělávací politiky státu. Učitelé by se měli vzdělávat celý svůj profesní život, např. celoživotní vzdělávání a sebevzdělávání. Pro toto vzdělávání učitelů musí společnost vytvořit podmínky a zabezpečit, aby se toto vzdělávání uskutečňovalo.“*

Všichni tito autoři se přiklánějí k tomu, že by měli být pracovníci flexibilní a měli by splňovat požadavky managementu. Aby mohl pedagogický pracovník dobře vykonávat svoji práci, musí mít příslušnou kvalifikaci a splňovat další náležitosti, jako je profesní standard, kompetence, mimo jiné také komunikativnost, spolehlivost a samostatnost.

2.3.6 Standard učitele

Profesní portfolio učitele je komplexním nástrojem autoevaluace, který nabízí možnost získávání informací nejen o profesních činnostech, ale také o postojích, které mohou významně ovlivňovat výkon profese. Proto se také zaměří na standard, kompetence a klíčové kompetence učitele.

Při položení otázky „ Co jsou vlastně profesní standardy?“ lze odpovědět, že je to sada očekávání, kterých mají učitelé dosahovat na určitých úrovních své profesní dráhy. Profesní standardy byly na základě požadavků společnosti na kvalitní vzdělávání vytvořeny ve všech vyspělých zemích. Standardy slouží jako východisko pro vzdělání učitelů, jejich profesní rozvoj i pro hodnocení učitelů. V podstatě se jedná o spojení profesní vlastnosti a přístup k profesi, dále znalosti a porozumění pedagogice a psychologii a konečně odborné a didaktické dovednosti potřebné pro zlepšování výkonu žáků.

Standard učitele (Bannert, *MŠMT 2013*)

- Standard učitele je navržen jako nástroj pro dosahování, udržování a zvyšování kvality práce učitele. Standardu učitele je explicitně či implicitně patrný růst kvality pedagogické práce ve škole i mimo ni.
- Standard učitele spojený s kariérním systémem má formativní vliv na každodenní školní praxi.
- Standard učitele je využitelný při sebehodnocení učitele, kompetence jsou hodnotitelné interně ředitelem i externím hodnotitelem.

2.3.7 Kompetence učitele

Kompetence učitele (Bannert, *MŠMT 2013*)

Kompetencemi se rozumí soubor znalostí, dovedností a postojů, které může učitel v daném kontextu opakovaně prokázat. Jsou hodnotitelné, dají se získat a rozvíjet nebo zvýšit dalším vzděláváním. Kompetence standardu učitele můžeme rozdělit do 3 částí:

- A) *učitel a jeho osobnost*
- B) *učitel a jeho třída*
- C) *učitel, škola a její okolí*

Očekávané kompetence: učitel a jeho osobnost

- Splňuje nároky, které učitelské povolání vyžaduje. Je osobním vzorem svým žákům jako člověk i jako odborník
- Plánuje svůj osobní profesní rozvoj se zřetelem k potřebám školy a svým profesním zájmům a rozvíjí své obecné a odborné kompetence ve vztahu k praxi v oboru
- Ve své práci využívá principy reflexivní praxe
- Ovládá základní techniky vědecké práce

Očekávané kompetence: učitel a jeho třída

- Při plánování výuky i svého výchovného působení na žáky směřuje k cílům stanoveným kurikulárními dokumenty, má na zřeteli očekávané výstupy, učivo i kompetenční rozvoj žáků.
- Při práci se žáky využívá široké spektrum metod a forem výuky s jednoznačným důrazem na aktivní učení žáků. Zohledňuje potřeby a možnosti jednotlivých žáků.
- Průběh a výsledky učení žáků hodnotí s využitím aktuálních teoretických poznatků. Hodnocení žákovy práce provádí dle jasných kritérií a vztahuje je k cílům učení. Přihlíží k individuálním možnostem žáka.
- Rozvíjí u žáků dovednosti potřebné k hodnocení vlastní práce i práce ostatních. Vede je k odpovědnosti za průběh a výsledky vlastního učení.
- Ovlivňuje prostředí pro učení ve třídě a klima třídy s cílem vytvořit co nejlepší podmínky pro učení žáků a jejich stálé zlepšování.

Očekávané kompetence: učitel, škola a její okolí

- Přispívá k vytváření pozitivního sociálního klimatu školy, založeného na vzájemném respektu, sdílení společných profesních hodnot a spolupráci. Dodržuje pravidla profesní etiky.
- Poskytuje rodičům vhodným způsobem všechny potřebné informace o procesu i výsledcích žákovy učení a výchovy. Spolupracuje s nimi na partnerské rovině s cílem společně hledat cesty k rozvoji dítěte. Usiluje o zapojení zástupců žáků do života školy.
- Komunikuje s partnery školy a účelně s nimi spolupracuje.

2.3.8 Klíčové kompetence učitele

Klíčové kompetence zahrnují schopnosti, dovednosti, postoje jiné charakteristiky osobnosti, které umožňují uplatnění získaných vědomostí a dovedností v praktickém životě. Dnešní svět klade na každého jednotlivce vysoké nároky. Neustálý vývoj nových technologií přináší pro každého nutnost celoživotního učení. Vědomosti, které se jednou naučíme, mohou být vývojem nových z technologií překonány. (Belz, 2001, s. 13-15)

Výzkumný ústav pedagogický v Praze ve své příručce“ Klíčové kompetence v základním vzdělání“ vysvětluje pojem kompetence takto:

„Mít kompetenci znamená, že člověk (žák) je vybaven celým složitým souborem vědomostí, dovedností a postojů, ve kterém je vše propojeno tak výhodně, že díky tomu člověk může úspěšně zvládnout úkoly a situace, do kterých se dostává ve studiu, v práci, v osobním životě. Mít určitou kompetenci znamená, že se dokážeme v určité přirozené situaci přiměřeně orientovat, provádět vhodné činnosti, zaujmout přínosný postoj.“

(Klíčové kompetence v základním vzdělávání, 2007 s. 7)

2.4 Využití profesního portfolia v praxi

2.4.1 Strategie implementování portfolia

V této chvíli se práce dostala k další podstatné části zařazení portfolia do škol. Hlavním bodem je nalézt vhodnou strategii pro zavedení či následného vedení toho nástroje. Důležitý je způsob strategického přístupu ke vzdělávání. To je **vize, poslání a strategie organizace**.

Autor J. Charvát vychází z toho, že strategie má pro organizaci velký význam. Důvody, které vedou k plánování, tvorbě a v neposlední řadě k implementaci strategie, jsou dle Charváta ty strategie, které ovlivňují dlouhodobý směr organizace. Strategie nám dává odpověď nejen na otázku „**čeho**“ chceme dosáhnout (to jsou spíše dlouhodobé cíle), ale také „**jak**“ toho chceme dosáhnout (Charvát 2006, s. 17)

Strategie se také vztahuje k cíli této práce, který se týká návrhu efektivního vedení portfolia a jeho využití k hodnocení.

2.4.2 Zásady zavádění portfolia

Zásady pro úspěšnou implementaci portfolia jako nástroje evaluace dle J. Trundy:

1. Učitelé přijímají změnu tehdy, když jsou přesvědčeni, že má smysl.
2. Učitelé přijímají pozitivně změnu tehdy, když jsou přesvědčeni, že přinese také něco jim osobně.
3. Učitelé přijímají změnu tehdy, když jsou přesvědčeni, že ji vedení myslí vážně.
4. Učitelé budou pracovat s profesním portfoliem, pokud budou k tomu účelu mít vyhovující technické zázemí a budou disponovat potřebnými IT dovednostmi.

2.4.3 Zásady hodnocení portfolia

Při hodnocení portfolia je třeba stanovit hlediska a kritéria, která budou během hodnocení portfolia použita. Možný přístup navrhl Leon Paulson a jeho kolegové, kteří definovali tři nutné dimenze, prostřednictvím nichž lze na portfolio nahlížet. Jde o dimenzi účastníků

zahrnující poznatky a posouzení, týkající se osob podílejících se na tvorbě portfolia a jeho obsahu, dimenzi aktivity zahrnující poznatky zaměřující se na dosažení vzdělávacích cílů z pohledu sebehodnocení a sebereflexe hlavního účastníka portfolia a o dimenzi historie zohledňující postupný vývoj portfolia v čase v kontextu s osobností, která ho tvoří. (Paulson, Paulson, Meyer, 1991).

Dle literatury můžeme tedy specifikovat tyto zásady hodnocení portfolia :

- Jsou vymezeny cíle a kritéria hodnocení.
- Na podkladě vymezení cílů a kritérií hodnocení je určeno:
 - **co** má být ukládáno do portfolia (tj. jaký typ materiálu)
 - **kým** má být ukládáno (v našem případě samotným učitelem, ředitelem, či v kombinacích)
 - **kdy** má být ukládáno (po každé vyučovací hodině, jednou za týden, jednou ročně atd.).
- Kritéria hodnocení jsou použita ke komplexnímu posouzení osobnosti učitele.

2.4.4 Hodnotící pohovor

Hodnotící pohovor je jednou z fází práce s profesním portfoliem a základním nástrojem pro hodnocení pracovníků ve školství. Podle Škramlíka (2008) považují vedoucí pracovníci ve školství hodnotící pohovor za spíše důležitý a věnují mu patřičnou pozornost. Provádí se obvykle jedenkrát ročně v pololetí či na konci školního roku, a to u všech pedagogických pracovníků, málokdy s nepedagogickými pracovníky. Jedná se většinou o pravidelné, předem naplánované oficiální setkání pedagogického pracovníka s vedením školy, nejčastěji s ředitelem, ale též se zástupcem či členem středního managementu, například vedoucím předmětové komise, vedoucím projektového týmu nebo kolegou, který je pověřen vedením autoevaluace. Nejefektivnější je, pokud rozhovor vede učitel se svým přímým nadřízeným. Rozhovor pak nejen poskytuje zpětnou vazbu učiteli, ale i vedoucímu, napomáhá lepšímu porozumění mezi nimi a má motivující charakter (Trunda, 2012). Pohovor by měl být veden přátelskou formou, pozitivně a konstruktivně, se zaměřením na pracovní výsledky, nikoliv na posuzování osobnosti hodnoceného.

Cílem pohovoru je zhodnocení stanoveného období jak ze strany učitele, tak ze strany ředitele školy – hodnotitele. V žádném případě by nemělo jít o kritiku práce pedagogického pracovníka, nýbrž o konstruktivní, a co nejobjektivnější zhodnocení jeho dosavadní činnosti a to jak učitelem samotným, tak právě hodnotitelem. Rozhovor by měl být nástrojem pro vymezení kompetencí a pracovních povinností, které daná škola od pracovníka očekává. Vhodnou metodou pro hodnotící pohovor je využití předem stanovené osnovy, struktury a časového plánu. Využití participativní formy rozhovoru předpokládá dobrou přípravu hodnotitele a ukazuje se jako nejvhodnější forma vedení rozhovoru, kdy hodnotitel i hodnocený jsou postaveni do rovnocenné pozice a společně hledají řešení a cíle. Hodnotitel by měl být schopen předvést, že jeho snahou je pomoci hodnocenému a nechat hodnocenému prostor pro vlastní vyjádření, zatímco hodnocený by si měl, na základě rozhovoru, uvědomit vlastní omezení a vlastní hranice (Koubek, 2003).

Hodnotící pohovor je vhodné vést ve formě předem připravených otázek, jež znají obě strany. Hodnocený se tedy může na rozhovor připravit. Podle Škramlíka (2008) trvá hodnotící pohovor nejčastěji 30-45 min, což odpovídá doporučením. Správně vedený rozhovor tedy nejen poskytuje zpětnou vazbu učiteli, ale i hodnotiteli a upevňuje kladný vztah obou zúčastněných, což má i motivační roli a napomáhá lepšímu vzájemnému porozumění a tím vytváření zdravějšího pracovního prostředí.

2.5 Závěr

Teoretická část práce si především kladla za cíl vymežit teoretická východiska, specifika a možnosti portfolia, analyzovat a specifikovat jeho využití pro podporu evaluace a sebehodnocení pedagogických pracovníků v kontextu ostatních prostředků a forem hodnocení, formulovat charakteristiku metodického postupu, kompetencí, osobnostních předpokladů pro návrh jeho efektivního vedení a následné využití portfolia k hodnocení.

Portfolio slouží jako podklad pro sledování a hodnocení učitelovy práce. *„Primární cílovou skupinou jsou učitelé mateřských, základních a středních škol, kteří chtějí získávat průběžnou zpětnou vazbu o svém profesním vývoji a ucelený obraz o aktuální úrovni svých profesních kvalit. Tím je určen také hlavní cíl nástroje – průběžné vytváření co možná nejpřesnějšího*

obrazu kvality vlastního profesního výkonu, který učitelé umožňuje aktivní sebeřízení a rozvoj.“ (Trunda ,2012) Hlavním cílem hodnocení pracovního výkonu je **poskytnutí zpětnovazební informace**, stanovení směru dalšího rozvoje pracovníka a jeho odměňování (Slavíková, 2006).

Profesní portfolio učitele je také důležitým nástrojem hodnocení pro vedení školy. *„Sekundární cílovou skupinou je management škol (vrcholný i střední), který může na základě znalosti profesních portfolií učitelů přijímat opatření k jejich podpoře a dalšímu rozvoji. Nástroj ovšem také umožňuje vytvářet efektivní pracovní týmy (například k realizaci vzdělávacích projektů), správně se rozhodovat při výběru středního managementu škol atd.“* (Trunda, 2012) Dalším přínosem hodnocení pro školu je získání podkladů pro vytvoření systému DVPP.

Správně prováděné hodnocení je podnětem ke **zvyšování osobní výkonnosti zaměstnance**.

3 EMPIRICKÁ ČÁST

3.1 Úloha a cíle

Úlohou empirické části je přispět ke splnění stanovených cílů bakalářské práce s využitím odpovídajících empirických metod založených na kvantitativních a kvalitativních výzkumných metodách.

Empirická část práce aplikuje kvantitativní i kvalitativní přístup a aplikuje tak model smíšeného výzkumu v podobě kombinace kvantitativního (Hendl, 2009) a kvalitativního projektu (Hendl, 2008). Smíšený výzkum se snaží postihnout zkoumanou problematiku z více možných úhlů pohledu a zaměřuje se na její odlišné aspekty, které by nebylo možné použitím pouze jediného přístupu zachytit.

Kvantitativní přístupy ve výzkumném šetření zastupuje především metoda dotazníkového šetření (Gavora, 2010), realizovaného v první fázi výzkumu ke zjišťování, zda ředitelé škol portfolio k hodnocení pracovníků používají, jaká jsou pozitiva/negativa, jakým způsobem s nimi pracují, jaký to pro ně má portfolio přínos a zda se profesní portfolio z jejich pohledu jako nástroj evaluace osvědčilo. Pro navazující kvalitativní výzkum byla použita metoda rozhovoru. Z hlediska tematického je výzkumný projekt rozdělen na dvě části. První část se ve formě dotazníkového šetření zaměřuje na statistické údaje, zjišťování obecnějších informací, organizačních možností ve všech institucích, které se účastnily pilotního projektu dokladového portfolia a jeho implementaci do běžné praxe. Druhá část se v podobě kvalitativního výzkumu zabývá portfoliem více do hloubky v podobě dílčích otázek. Všechna zde uvedená data jsou z důvodu etiky výzkumu anonymizována a nelze z nich identifikovat konkrétní osoby.

3.2 Pilotní projekt – Kariérní systém

Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku portfolia jako nástroje pro hodnocení pedagogických pracovníků. Pro kvalitativní a zároveň kvantitativní výzkum byly vybrány školy, které se podílely na projektu NIDV kariérní systém.

Tématem portfolia pedagogického pracovníka v rámci projektu kariérního systému se zabýval od roku 2012 Národní institut pro další vzdělávání (dále jen NIDV), o nějž se opírá zejména

praktická část této práce. V květnu 2013 pak NIDV započal s klíčovou aktivitou projektu Kariérního systému č. 3, čímž bylo právě Profesní portfolio učitele. Cílem aktivity bylo vytvořit strukturu a formu profesního portfolia, metodiku pro učitele k vedení svého profesního portfolia a dále metodiku určenou ředitelům škol k hodnocení profesního portfolia učitele.

Profesní portfolio je úzce spjato s dalšími klíčovými aktivitami projektu, především s Profesním standardem učitele a kariérním systémem.

V projektu NIDV byla z řad zkušených učitelů a ředitelů ustanovena řešitelská skupina, která v průběhu let 2013 až 2014, mimo jiné, vytvořila strukturu profesního portfolia učitele a metodiku pro učitele a ředitele škol. Členy řešitelské skupiny byli pedagogičtí pracovníci se zkušeností s prací s portfoliem a s hodnocením a sebehodnocením učitelů, zástupců asociací ve školství a odborníků z akademické sféry.

Počínaje lednem 2014 bylo s vytvořenou strukturou profesního portfolia a metodikou pro učitele a ředitele osloveno a následně vybráno 102 škol v rámci celé ČR. Navržené portfolio bylo představeno 400 učitelům a ředitelům těchto škol. Do projektu byly zapojeny mateřské, základní, střední, umělecké a vyšší odborné školy s celkem vyrovnaným zastoupením co se týká rozdělení dle jednotlivých krajů. Cílem této pilotáže bylo ověřit funkčnosti navržené podoby profesního portfolia a vytvořených metodik. Část těchto škol neměla doposud zkušenost s vedením profesních portfolií a část již nějaké zkušenosti měla, což mělo pomoci posoudit vytvořené portfolio a metodiku nejen z hlediska různých druhů škol, ale také z hlediska míry zkušeností škol a pedagogů s vedením profesních portfolií.

Následně bylo vybráno 50 konzultantů, kteří byli proškoleni v problematice profesního portfolia a poskytovali jednotlivým školám zapojeným do pilotáže podporu a pomoc. Společně s vytvořenou Metodikou pro učitele k vedení vlastních profesních portfolií a podporou konzultantů bylo úkolem pedagogů a ředitelů zapojených v pilotáži vytvořit minimálně dva doklady, které by měly odpovídat kompetencím Profesního standardu učitele (např. příprava na vyučovací hodinu, záznamy o vzájemných hospitacích, příklady řešení výchovných problémů u dětí a žáků, doklady o plánování individuální práce s dětmi a se žáky, vytvořené učební materiály pro děti a žáky, atd.) a nárokům kladeným na podobu a obsah těchto dokladů.

3.3 Kvantitativní část – Dotazníkové šetření

Realizované dotazníkové šetření pro využívání nového evaluačního nástroje k podpoře hodnocení a spolupráce se zaměřuje na zjišťování charakteristik souvisejících s možným využitím portfolií z hlediska evaluace a rozvoje pedagogického pracovníka - učitele.

Pro dotazníkové šetření byly osloveny školy na základě účasti pilotáže dokladového portfolia. Pilotáže se zúčastnilo celkem 102 škol ve všech krajích České Republiky a to v tomto rozložení: 23 mateřských škol, 43 základních škol, 11 základních škola a mateřských škol, 9 základních uměleckých škol, 6 středních odborných škol, 7 gymnázií a 3 vyšší odborné školy. Celkem bylo dotazníkem osloveno 100 ředitelů/zástupců. Návratnost dotazníků bylo 64,6%, z dotazovaných institucí. Dotazník byl sestaven de vlastní konstrukce, jeho plné znění je přiloženo v příloze č. 4. Výzkumné šetření probíhalo v průběhu ledna a února 2015.

Pro účely dotazníkového šetření není rozlišované, zda respondent je muž či žena, a na jakém druhu školy působí, neboť to pro výsledky tohoto šetření není relevantní. Dotazník se skládá z 11 otázek.

Problémovou oblastí je zjištění, zda ředitelé a učitelé implementovali portfolio do systému hodnocení, jako vlastní sbírky dat v průběhu svého vzdělávání. Šetření si klade za cíl zjistit, zda je v jejich zájmu a organizačních možnostech ředitelů a učitelů v těchto institucích implementovat portfolio jako prostředek podpory evaluace a sebehodnocení učitelů. Zaměřuje se na důvody, proč portfolio nevyužívají, nebo z jakých důvodů portfolio přestali používat. Jaké mají zkušenosti se zaváděním portfolia. Zda zavedení portfolia do školy ovlivnilo přístup a výkony pedagogických pracovníků.

3.3.1 Příprava a průběh dotazníkového šetření

Příprava dotazníkového šetření pro žáky a pro učitele probíhala v období leden a únor roku 2015. Ke shora charakterizované hlavní problémové oblasti dotazníku bylo formulováno 11 dílčích problémových otázek pro učitele. Ke zjišťování odpovědí na problémové oblasti byly konstruovány jednotlivé položky dotazníku. Dotazník pro ředitele tvoří kombinaci převážně uzavřených s několika polouzavřenými a otevřenými položkami s důrazem na vlastní tvořenou odpověď. Z hlediska technologického vznikaly dotazníky pro žáky i učitele s využitím webové aplikace Survio.com. Dotazníky jsou koncipované jako anonymní.

3.3.2 Shrnutí dotazníkového šetření

Dotazník na téma Portfolio učitele jako nástroj k hodnocení pracovníků

Statistika respondentů

79

Počet návštěv

51

Počet dokončených

6

Počet nedokončených

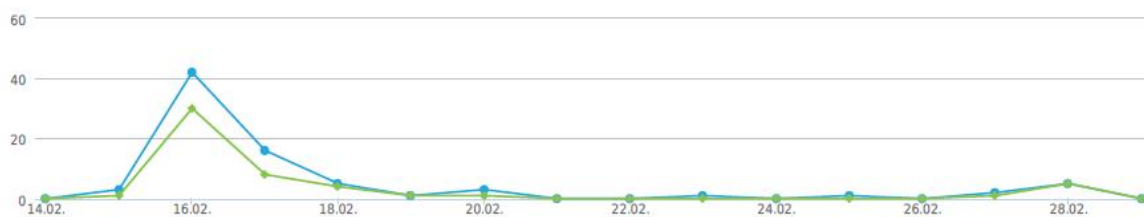
22

Pouze zobrazení

64,6 %

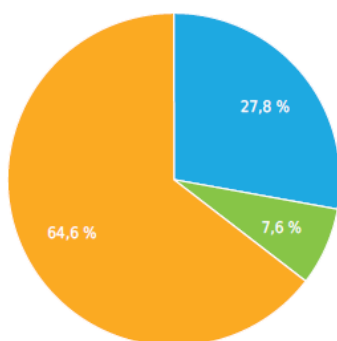
Celková úspěšnost vyplnění dotazníku

Historie návštěv (15. 02. 2015 – 28. 02. 2015)



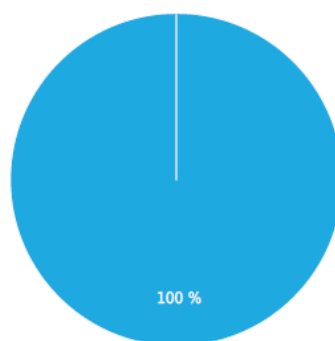
● Počet návštěv (79) ● Počet dokončených (51)

Celkem návštěv



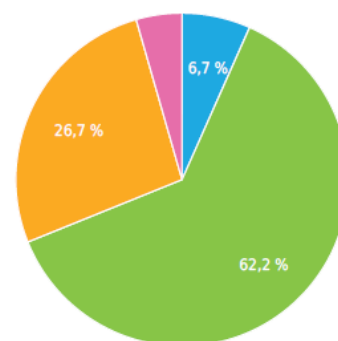
● Pouze zobrazeno (27,8 %)
● Nedokončeno (7,6 %)
● Dokončeno (64,6 %)

Zdroje návštěv



● Přímý odkaz (100 %)

Čas vyplňování dotazníku



● 1-2 min. (6,7 %)
● 2-5 min. (62,2 %)
● 5-10 min. (26,7 %)
● 10-30 min. (4,4 %)

Výsledky

1. Uveďte počet pedagogických pracovníků vaší školy

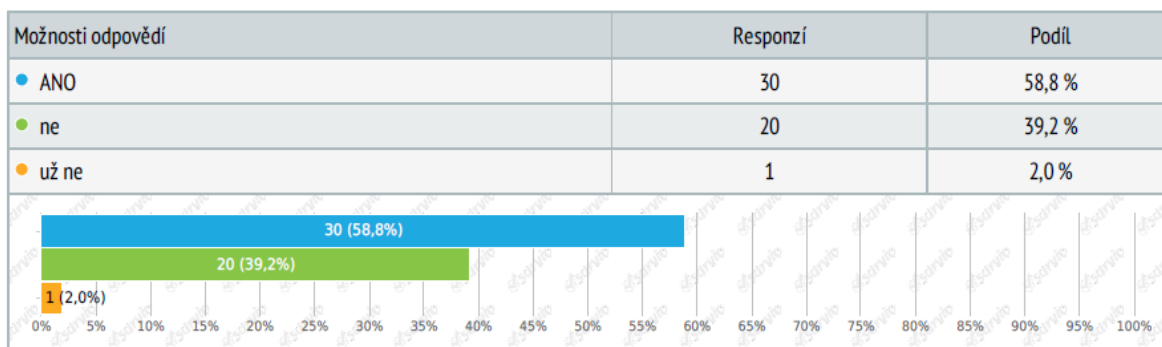
Textová odpověď, zodpovězeno 50x, nezodpovězeno 1x

- (2x) 37
- 90
- 35
- (2x) 13
- (2x) 30
- (2x) 20
- 38
- 15
- 5
- 51
- 60
- 17
- 32
- 25
- (3x) 50
- (2x) 19
- 53
- (2x) 7
- 11
- 36
- 10
- 47
- 33
- 12
- 16
- (3x) 42
- 4
- 29
- 39
- 45
- 54
- (2x) 55
- 85
- 24
- 70
- 21
- 6
- 27
- 22

Dotazovány byly školy různých velikostí. Dle výsledků otázky č. 1 má největší škola, která reagovala na tento průzkum 90 pedagogických pracovníků, nejmenší pak 4. Obecně lze z výzkumu říci, že čím menší škola, tím menší pravděpodobnost využívání portfolia. Důvodem je většinou blízký vztah mezi pracovníky a tím i dobrá znalost výkonu jednotlivých pedagogických pracovníků bez použití hodnotících metod, např. portfolia.

2. Používáte pro hodnocení pedagogických pracovníků portfolio?

Výběr z možností, zodpovězeno 51x, nezodpovězeno 0x

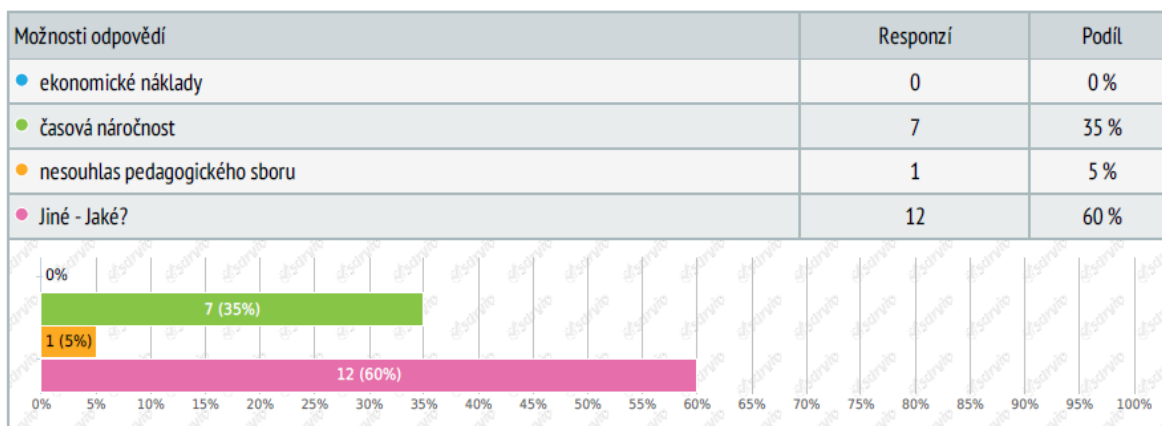


Z výsledků grafu otázky č. 2 je zřejmé, že nadpoloviční většina dotazovaných škol, které byly zapojeny do pilotního projektu dokladového portfolia, portfolio využívá. Kladně odpovědělo 58,8%. Jelikož práce vycházela z předpokladu, že zavedení portfolia jako nástroje pro hodnocení se osvědčilo, potažmo, že ředitelé u něj zůstali a nadále tento nástroj rozvíjí, je záporná odpověď 39,2% překvapivě vysoké číslo. Dále se zdá překvapivé i z důvodu vzorku vybraných škol, neboť dotazované školy byly zapojeny právě do pilotáže portfolií. Pouze

jeden manažer, procenty 0,2%, odpověděl, že portfolio používal, ale už z nějakého důvodu přestal.

3. Pokud jste odpověděli ne, uveďte důvody.

Výběr z možností, zodpovězeno 20x, nezodpovězeno 31x



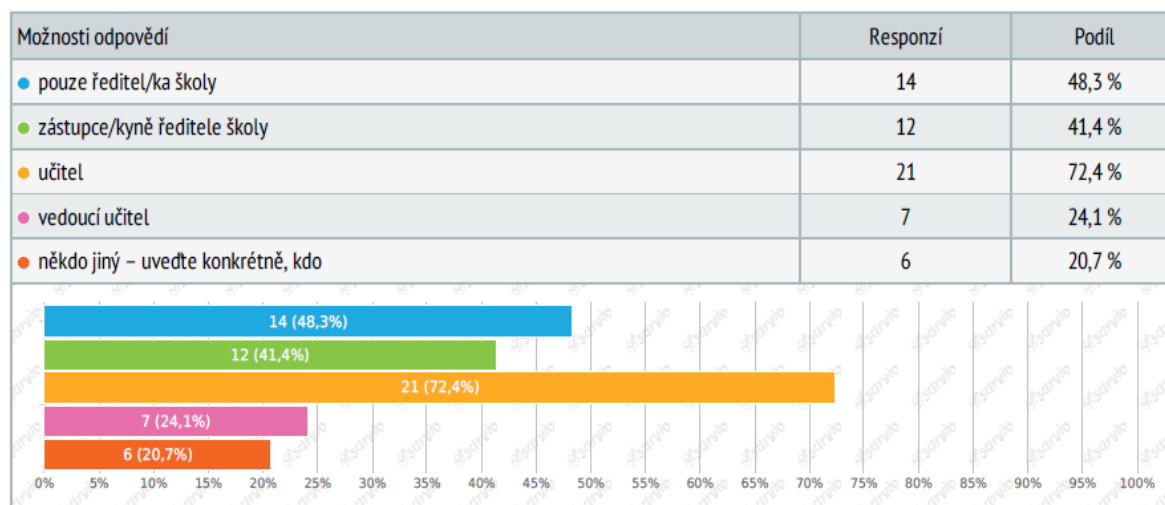
- mám kritéria, dle kterých pracovníky hodnotím, sleduji jejich práci průběžně
- Začínáme jej zavádět
- Zatím ne, ale chystáme se k tomu. Důvodem je časová náročnost pro pedagogy i ředitelku.
- Používám jiné metody hodnocení.
- Je to v přípravě, učitelé zatím k tomu příliš nakloněni nejsou.
- zatím to není třeba
- Zatím jsme se k tomu nedostali, ale chceme (chci)
- V malém kolektivu mám přehled o aktivitách učitelek.
- prozatím ne, snad v budoucnu, zatím jsme si ověřili jen v rámci pilotního ověřování - 4 pedagogové
- Používáme sebehodnocení, jehož součástí je vlastní portfolio.
- znám je natolik dobře, že portfolio nepotřebuji, dělám si příležitostné poznámky
- Zdá se zbytečně složité. Každá učitelka má svoji sbírku nápadů.

U otázky č. 3 se měli respondenti možnost vyjádřit, z jakého důvodu portfolio jako nástroj hodnocení nepoužívají. Ačkoliv škála možných alternativ byla velká, a zároveň byla možnost vyjádřit se i slovně, na tuto otázku reagovala méně než polovina respondentů. Manažeři škol, které portfolio nepoužívají, se z 60% vyjádřili, že tak činí nejčastěji z důvodu využívání jiných metod hodnocení, případně se chystají se zavedením portfolia začít. Dalším důvodem proč jej ředitelé nepoužívají je časová náročnost. Pouze po 1% byl nesouhlas pedagogického sboru a složitost portfolia.

Mezi hlavní účely hodnocení patří především rozvoj pracovníků v souladu s cíli školy. Lidské zdroje jsou pro plnění cílů školy to nejdůležitější, a je s nimi třeba soustavně pracovat. Proto je nutné pracovníky systematicky směřovat k naplňování těchto cílů školy a poskytovat jim zpětnou vazbu, jak se jim je daří naplňovat.

4. Pokud jste odpověděli ano, a portfolio používáte, kdo všechno se podílí na jeho zpracování? (můžete zvolit i více možností)

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 29x, nezodpovězeno 22x

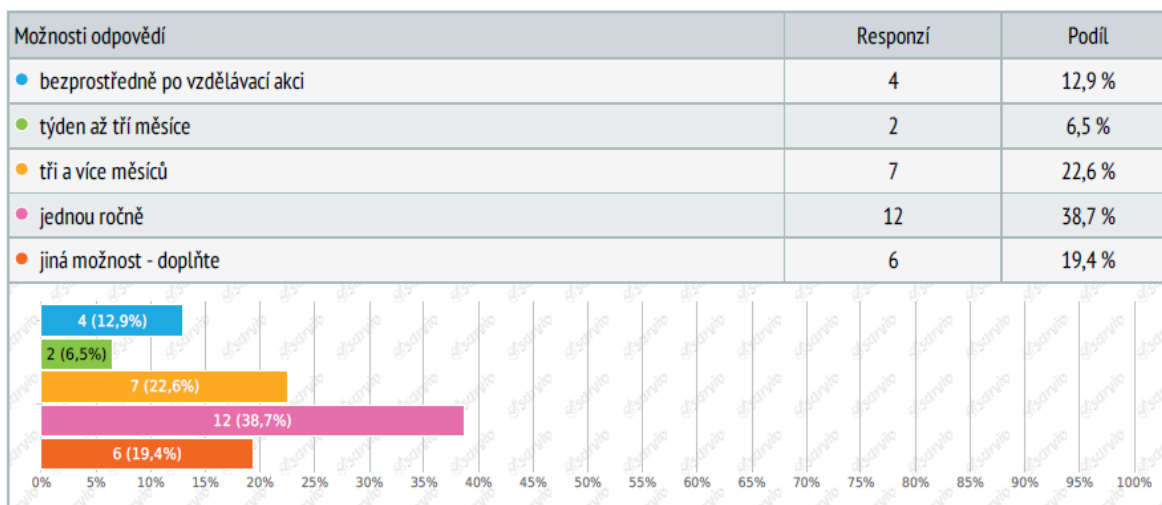


- učitel OV
- Každý měsíc zapisují pedagogové akce, projekty, besedy, DVPP do výkazu práce za daný měsíc,
- Sebehodnocení zpracovává ředitel školy.
- Každý učitel si vede své portfolio
- pracovník
- Každý pedagogický pracovník

Podle očekávání z výzkumné sondy vyplývá, že nejvíce (72,4%) se na zpracování portfolia podílí především učitel. Druhou značně zainteresovanou osobou (téměř 50%) je ředitel. Dalším nezanedbatelným počtem pracovníků věnujících se portfoliu (41,4%) jsou zástupci ředitele škol. Zajímavým poznatkem je také jedna ze slovních odpovědí, že se portfoliem zabývá každý pedagogický pracovník. Portfolio si tedy zpracovává například vychovatel či pedagogický pracovník. K efektivnímu fungování školy je nutný funkční systém hodnocení. Z výzkumu je patrné, že právě polovina manažerů škol jsou si této důležitosti vědomi, a považují za důležité, aby se na portfoliu podílel také sám vedoucí pracovník ve smyslu zpětné vazby, kterou poskytuje například hodnotícím pohovorem. Hodnotící pohovor je bezesporu základním nástrojem pro hodnocení pracovníků. Proto pokládám uvedené množství za nedostatečné. Vypovídá to o tom, že řada vedoucích pracovníků nevěnuje hodnocení učitelů odpovídající pozornost a nedoceňuje jeho význam pro úspěšnou činnost školy. Kvalita vzdělávání souvisí bezprostředně s profesními kvalitami učitele. Vedoucí učitel se pak na zpracování portfolia podílí z 24%.

5. Pokud jste odpověděli ano, a portfolio používáte, jak často portfolio doplňujete/kontrolujete?

Výběr z možností, zodpovězeno 31x, nezodpovězeno 20x

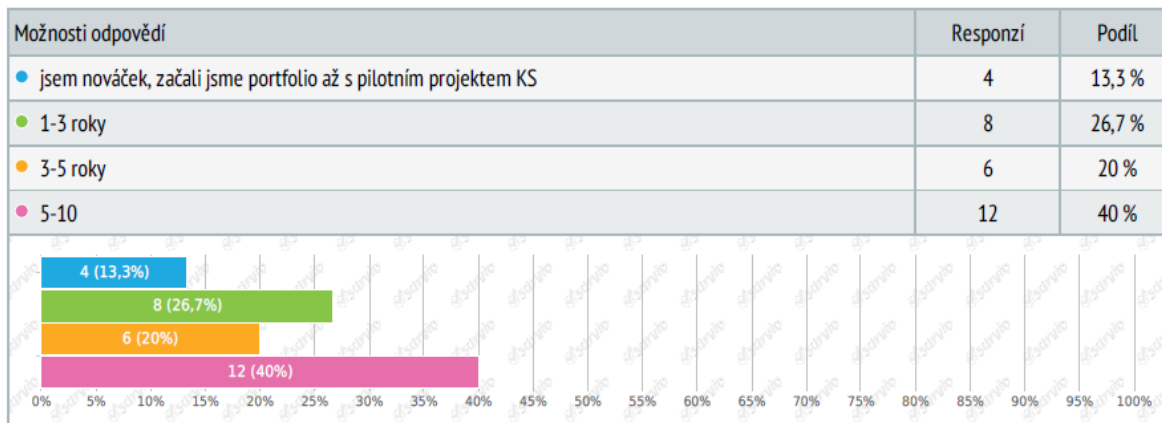


- Průběžně
- DLE UVÁŽENÍ /AKTUÁLNOSTI
- KO osobního port. 1x ročně
- Sebehodnocení je zpracovááno jednou ročně.
- Učitelé doplňují průběžně. Ze strany vedení školy je kontrola 2x ročně.
- 2 x ročně při individuální schůzce s pedagogem

Odpověďmi na časovou náročnost vedení portfolio zjišťujeme, že frekvence doplňování a aktualizace portfolio je jednou ročně téměř ze 40%. Druhou nejčastější odpovědí je 2x ročně. Z této výzkumné otázky nám tedy plyne, že časová náročnost vedení není tak velká, aby pro učitele bylo překážkou či nadměrnou zátěží se portfolio věnovat. Časové hledisko bude pravděpodobně náročnější pro manažery, kteří si vyhrazují čas pro individuální schůzky s pedagogy, aby jim podali zpětnou vazbu. Z výzkumu dále plyne, že toto setkání a diskuze nad portfolioem s každým pedagogem manažeri uskutečňují nejčastěji v pravidelné roční periodě, což se jeví jako plně dostačující pro sledování změny v pracovním výkonu učitele.

6. Pokud jste odpověděli ano, jaká je z časového hlediska Vaše zkušenost se zaváděním portfolia?

Výběr z možností, zodpovězeno 30x, nezodpovězeno 21x



Ačkoliv v České republice portfolio zatím nepoužívají všechny školy, lze konstatovat, že pokud školský manažer začal používat portfolio v minulosti, činí tak dodnes, neboť největší část odpovědí zahrnuje právě časovou zkušenost s portfoliem 5 a více let, a to z celých 40%. Překvapujícím zjištěním této výzkumné otázky je fakt, že manažeři-nováčci v zavádění portfolia tvoří nejmenší skupinu, pouze 13,3%. Teoretická část práce popisuje v kapitole 2.3 *Profesní portfolio učitele*, že k nám tento trend přichází ze zahraničí. Zde je patrné, že se v České republice portfolio rozšířilo ještě před spuštěním pilotáže dokladového portfolia. Portfolio jako přehledný a systematický nástroj hodnocení se dále do našich škol rozšiřuje a pracuje se s ním více také díky zavedení karierního systému.

7. Kdy zjišťujete přínos portfolia?

Textová odpověď, zodpovězeno 26x, nezodpovězeno 25x

- Na konci školního roku
- Při hodnocení školního roku formou hodnotícího rozhovoru s učitelem. Zároveň probíhá rozhovor i nad portfoliem
- Pokud zaměstnanec žádá o novou práci. Je dobré, vidět, co již udělal. Myslím si, že to může pomáhat i zaměstnancům v praxi, tvoří si tak i zásobník.
- Přínos portfolia spatřuji v každodenní práci pedagoga. Pedagogové mají jakýsi hmatatelný cíl a sami zkvalitňují svou práci. Je to samoregulační proces.
- Budu zjišťovat po roce
- Při pravidelném hodnocení/sebehodnocení pedagogických pracovníků.
- NA KONCI ŠKOLNÍHO ROKU
- Při poradě, hospitace, pohospitační rozhovor, neformální rozhovory
- Hlavně si sami pedagogové uvědomí a seřídí informace o svých pedagogických aktivitách a práce se žáky
- je důležité pro uvědomění pedagoga (silné x slabé stránky, co mohou nabídnout x kde potřebují podpořit)
- Vždy na konci školního roku v návaznosti na začátek nového školního roku a někdy také v pololetí.
- při pravidelných ročních pohovorech s pedagogy.
- v průběhu hospitací, sebehodnocení pedagogů
- při projektech - rámec profesních kvalit učitele, kompetentní učitel 21. století
- vlastní hodnocení práce
- Při konkurzu, při lektorské činnosti, dále při "dobíjení baterek" - bez portfolia by mi nedošlo, kolik jsem toho za svou praxi ve školství zvládla a vytvořila.

- učitel, ředitel
- Při hodnocení pedagogů.
- Ihned.
- Je jedním z podkladů pro hodnocení práce učitele.
Je zpětnou vazbou pro učitele.
Je zásobárnou postupů v opakujících se činnostech, námětů pro aktivity.
- při hodnocení učitelů, zvyšování a prohlubování kvalifikace učitelů, kontrolování DVPP,
- Pedagog je nucen zamýšlet se nad svou prací, předávání zkušeností dalším pedagogům školy, pedagog hledá svá slabá a silná místa
- Při pravidelném setkání s vedením školy.
- Portfolio je velmi dobré k hodnocení pedagogické práce nejen vedením školy, ale i vedoucím předmětové komise. Zároveň je nutným nástrojem rozvoje pedagogické práce samotného pedagoga. Každý zkušený pedagog má rozsáhlé portfolio svých pedagogických materiálů, o kterých diskutuje ve své předmětové komisi, sdílí své zkušenosti. Vede k rozvoji každého pedagoga.
- Při hodnotících rozhovorech s pedagogickými pracovníky
- Při hodnocení odvedené práce a při stanovování cílů.

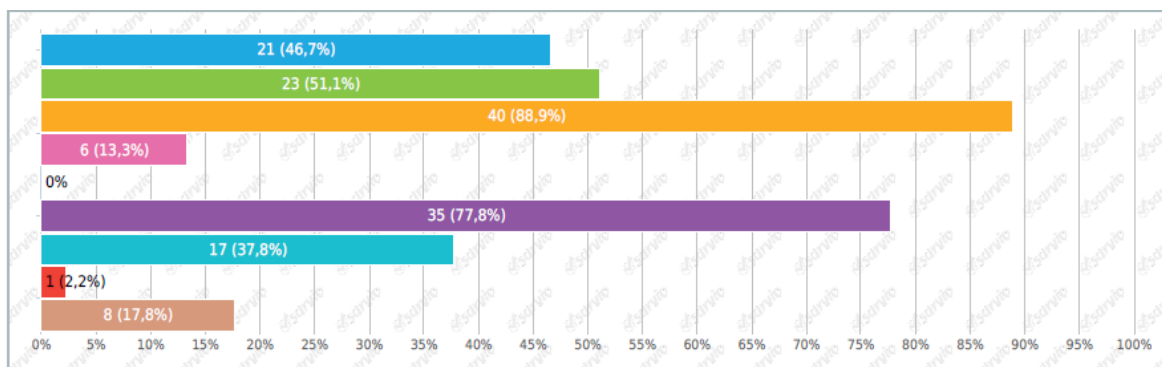
Více než 50% respondentů odpovědělo na tuto otázku kladným hodnocením. Ostatní respondenti se odpovědi zdrželi. Předpoklad nezodpovězení této otázky je, že doposud s portfoliem nemají takové zkušenosti, aby mohli odpovědět. Tato výzkumná otázka nám opět potvrdila, že portfolio jako nástroj hodnocení obstál a má smysl ho dále vyvíjet a pracovat s ním. V mnoha směrech je tento nástroj přínosem a to nejen pro management školy, ale také pro pedagogické pracovníky. Zde se nám také potvrdil předpoklad, který byl na začátku

stanoven, a to, že používání portfolia se osvědčilo. Ředitelé, kteří začali tento nástroj používat u něj z více než 50% zůstali a nadále ho využívají.

8. Jakými nástroji zjišťujete přínos dalšího vzdělávání? (označte všechny vámi používané nástroje)

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 45x, nezodpovězeno 6x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● portfolio	21	46,7 %
● sebehodnocení	23	51,1 %
● rozhovor s pedagogem	40	88,9 %
● dotazník	6	13,3 %
● test znalostí a dovedností před a po vzdělávací akci	0	0 %
● hospitace	35	77,8 %
● pozorování průběhu vzdělávací akce	17	37,8 %
● další možnost	1	2,2 %
● jiné, uveďte	8	17,8 %



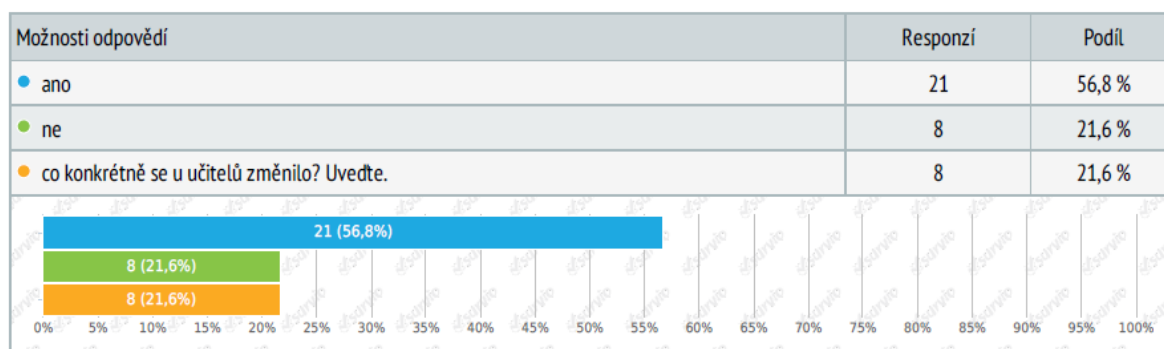
- hodnocení dalšího vzdělávání na pg radách
- následně zorganizovaný seminář pro ostatní kolegy
- Předáváním info účastníka na pedagogické radě ostatním.
- Prezentace na pedagogických radách
- Pedagogové ukládají výstupy z DVPP na serveru školy, který je přístupný všem ped. prac.
- přenos na další pedagogy
- Přenos mezi ostatní učitele
- Krátké jednodenní kurzy. Zprávou o využití ve výuce (dlouhodobé např. zahraniční kurzy a konference)

Naprostá většina respondentů zjišťuje přínos dalšího vzdělávání osobním pohovorem s pedagogickým pracovníkem a to téměř 90%. Dále hospitací a na třetím místě pak sebehodnocením. Pokud si hodnotitelé vyhražují svůj čas pro vedení rozhovorů se svými zaměstnanci, vhodným nástrojem při hodnocení může být právě portfolio, které je v těchto případech velmi přínosné. Součástí portfolia je tvoření tzv. profesního plánu učitele pro další období, tak jak je popisováno v kapitole 2.3.5 *Plán osobního rozvoje*. Zde je portfolio

nápomocno při diskuzi nad výsledky a pokroku zadaných cílů, které byly stanoveny v nastaveném profesního plánu, a které jsou nyní hmatatelné. Hodnotitel vede strukturovaný rozhovor na otázky, které jsou učitelům předem známy, tím pádem se na ně může učitel dopředu připravit. Využití participační formy rozhovoru předpokládá dobrou přípravu hodnotitele a ukazuje se jako nejvhodnější forma vedení rozhovoru, kdy hodnotitel i hodnocený jsou postaveni do rovnocenné pozice a společně hledají řešení a cíle, jak popisuje kapitola 2.4.4 *Hodnotící pohovor*. Pokud se tedy manažeři rozhodnou pro tento způsob hodnocení je pravděpodobné, že se tento komplexní nástroj evaluace stane současně s hospitací jediným používaným.

9. Ovlivnilo zavedení portfolia výsledky pedagogů?

Výběr z možností, zodpovězeno 37x, nezodpovězeno 14x

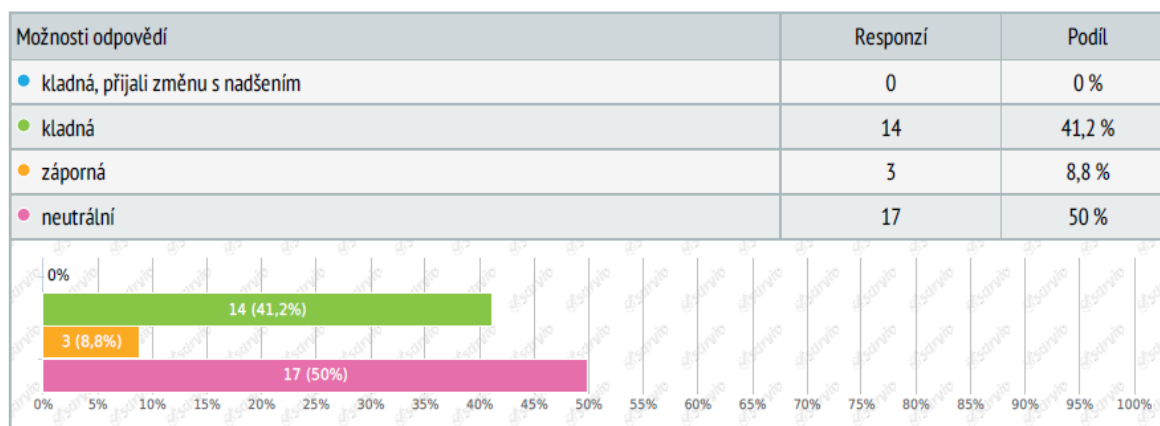


- Nedokážu ještě moc posoudit
- nemáme portfolia
- Zatím nevím
- mají větší přehled, dává jim podněty k systematictosti i k výměně zkušeností
- Po zavedení portfolia budou pedagogové více o své práci přemýšlet
- Sebehodnocení - ujasnění cílů, uchopení dosažených a dosažitelných výsledků.
- zájem o vzdělávací aktivity,
- Rozumí pojmu kompetence a sledují profesní růst

Respondenti se ve vysokém počtu shodují (57%), že zavedení portfolia se podepsalo na výsledcích pedagogických pracovníků kladně. Portfolio má přínos v podobě většího přehledu, systematictosti, úvahách o své práci a dalších pozitivních skutečnostech, které mají vliv na dosahování lepších výsledků. Zbývající respondenti odpověděli na tuto otázku záporně z důvodu, že prozatím výsledky neporovnali, nebo portfolia nepoužívají. Výsledkem tedy je, že zavádění portfolií jako hodnotícího nástroje se osvědčilo a je dobré. Pokud jej vhodným způsobem implementujeme do škol, bude ku prospěchu nejen pro organizaci, ale i pro pracovníka samotného.

10. Jaká byla reakce učitelů při zavedení portfolia?

Výběr z možností, zodpovězeno 34x, nezodpovězeno 17x



Jako každý nový systém či pravidlo vzbuzuje i zavedení portfolia mezi pedagogickými pracovníky emoce. Dle výzkumu převažují neutrální (z 42%) a kladné (z 50%) reakce na používání tohoto hodnotícího nástroje. Ve zvolených školách, kde probíhalo dotazníkové šetření, se nenašel žádný pedagogický pracovník, který by zavedení portfolia přijal s nadšením. To pouze potvrzuje, že lidé obecně změnu v jakékoliv podobě rádi nemají. Naopak přímo záporná reakce učitelů na tuto změnu byla 3%. V návaznosti na předešlou teorii v kapitole 2.4.1 *Strategie implementování portfolia* a 2.4.2 *Zásady zavádění portfolia* se práce zabývá implementací daného portfolia. Na základě literatury a zároveň praxe je nejdůležitější mít zvolenou vhodnou strategii implementace a zároveň nastaveny zásady pro implementaci. Aby pracovníci souhlasili se zavádějící změnou, musí být především včasné a dostatečně informováni.

11. Jakým způsobem provádíte kontrolu portfolia a jak vypadá Vaše zpětná vazba směrem k pedagogickým pracovníkům?

Textová odpověď, zodpovězeno 29x, nezodpovězeno 22x

- Společná kontrola s učitelem, oba se vyjadřujeme k portfoliu společně.
- V závěru roku při hodnocení školního roku.
- Vyhodnocování provádíme průběžně. Vyhodnocení PPR provádíme jednou za rok pohovorem s pedagogem
- zápis z kontroly pro všechny pedagogy, rozbor kladných zjištění, uvedení drobných nedostatků, náměty na zlepšení
- Při pohospitačním pohovoru.
- prostudování portfolia, rozhovor s pedagogem, informace od vedoucího týmu
- V měsíci květen probíhá každoročně (vedení školy - zaměstnanec) hodnocení pracovníků formou kontroly portfolia a osobním pohovorem. Společně nastavujeme cíle pro další období.
- Individuální pracovní posezení na konci roku - obě strany komentují....
- Neformální rozhovor, mentoring, dotazování.
- Port. předkládají pedagogové 1x ročně ředitelce školy, v měsíčních výkazech práce jsou sepsány veškeré jejich aktivity, vše je probíráno s jednotlivci při osobnostních pohovorech 1x ročně
- při pohovoru s pedagogem - individuálně
- zatím s ním nepracujeme
- Fyzicky v porovnání s plánem na daný školní rok. Poskytnutí zpětné vazby je realizováno face to face.
- Při pohovorech v březnu běžného roku a následné tvorby plánu na další školní rok včetně dalšího vzdělávání a dále při zpracování Výroční zprávy (září).
- při pohospitačním pohovoru, doporučení k "podělení se" o dobré nápady s kolegy

- formou sdílení na pedagogických radách
- Pohovor spojený s rozhovorem nad portfoliem
- pohovbor s pedagogem na konci školního roku
- 1 x ročně na konci školního roku formou workshopu. Každý pracovník pak v závěru může prezentovat svůj největší úspěch za školní rok. Dále písemnou zprávou hodnotí dosažení svého ročního cíle.
- V červnu porovnáme jejich vlastní cestu profesního růstu, kterou odevzdali v září s tím, co pro to udělali, jak se jim podařilo naplnit své vlastní cíle a čím to dokládají.
Dále se o tom pak pobavím s učitelem, který to ještě více konkretizuje, upřesňuje a doplňuje. O některých dokladových materiálech se ještě pobavíme, jestli je to opravdu to, co dokládá určitou kompetenci.
Následuje předběžné doporučení pro další období nebo rok, popřípadě doplnění portfolia o další dokumenty, poslechnu si jejich návrhy k formě portfolia jako takového.
Učitelé dostanou finanční odměnu konkrétně za zpracování portfolia a kvalitu dokladových materiálů.
- cíle sebehodnocení jsou vyhodnocovány a kontrolovány mechanismy školy (rozhovor s pedagogem, hospitace, ...)
- Ředitelka školy provádí zpětnou vazbu osobním pohovorem.
- 2x ročně odevzdají učitelé své portfolio vedení školy.
Je posuzováno z hlediska obsahu i způsobu vedení (pedagogové mají k dispozici základní osnovu obsahu portfolia i některé připravené formuláře).
Při předávání poprtfolia zpět učitelům je okomentováno vedení portfolia a jeho obsah.

- kontrolu provádím každé pololetí/období, sleduji počet vzdělávacích aktivit, zaměření, aktivní x pasivní účast učitele, přínos pro školu, předávání vědomostí ostatním vyučujícím na pedagogických radách, předmětových komisích.
- 2 x ročně při individuálním strukturovaném pohovoru s konkrétním pedagogem má učitel možnost vyzdvihnout přínosné momenty své práce, nabídnout pak následně své zkušenosti či nové poznatky ostatním pedagogům např. v rámci metodického sdružení.
- Periodické setkání s vedením školy 1x ročně.
- Rozhovor s každým pedagogem zvlášť na začátku roku. Vyhodnocení začátkem následujícího školního roku. Zpracováváme plán osobního rozvoje.
- Pravidelné setkání a rozhovor. Zhodnocení uplynulého období a stanovení cílů pro další rok.
- Portfolio kontroluje každý pedagog zvlášť. Zpětná vazby probíhá při pohovoru se zaměstnancem.

Při shrnutí otázky *Jakým způsobem provádí ředitelé kontrolu portfolia a jakým způsobem provádí zpětnou vazbu*, se ve většině případů manažeři škol shodují, že kontrola probíhá 1x, maximálně 2x ročně, kdy portfolio následně konzultují s pedagogy osobním pohovorem. Při pohovoru se snaží s pedagogickým pracovníkem sestavit individuální profesní plán pro další školní období. Zároveň při těchto pohovorech může učitel prezentovat výsledky své práce a své úspěchy náležitě vyzdvihnout a okomentovat přímo vedoucímu managementu, který na základě těchto informací eventuálně stanoví finanční odměnu. I když je rozhovor jako zpětná vazba učiteli nejrozšířenější, některé školy jej nevyužívají. Z výsledků odpovědí vyplývá, že se k portfoliu buď manažer vyjádří písemně v podobě poznámek přímo do zpracovaného portfolia, nebo rozhovor pojmají jako kolektivní setkání prezentace při pedagogických radách, v rámci metodického sdružení nebo formou workshopu. Ačkoliv se zdá, že prezentování zkušeností ostatním kolegům na různých setkáních a pedagogických radách je přínosné, domnívám se, že jako jediná zpětná vazba učiteli je nedostačující. Individuálním, osobním rozhovorem je možné navázat s učitelem užší vztah, je zde i předpoklad, že se učitel nebojí na ředitele obrátit s jakýmkoliv problémem a požádat ho o pomoc a zároveň motivuje a napomáhá lepšímu porozumění mezi nimi. Individuálním přístupem je možno každému učiteli sestavit plán profesního rozvoje na míru, diskutovat jeho profilaci, otázku seberozvoje a dalšího vzdělávání s cíli a potřebami školy. Proto bych osobní rozhovor jako zpětnou vazbu učiteli zavedla v každém případě.

3.4 Kvalitativní část – Rozhovor

Všichni lidé mají nějakou představu o tom, co je rozhovor. Vždyť současná epocha bývá označována za věk rozhovorů (Gubrium, Holstein, 2001). Rozhovor je nejčastěji používanou metodou sběru dat v kvantitativním výzkumu. Používá se pro něj označení hloubkový rozhovor (indepth interview)(Švaříček, Šedřová, 2007, s. 159).

Pro získání dat byly vedeny 3 hloubkové polostrukturované rozhovory s řediteli MŠ, ZŠ, SŠ na téma portfolio. Výběr škol pro tyto rozhovory byl orientován na školy různých velikostí, i různého zaměření z hlavního města Prahy. Všechny tyto školy se účastnily projektu dokladové portfolio – kariérní systém.

Hlavní výzkumný problém práce lze formulovat do otázky, zda vůbec jsou učitelé svými nadřízenými hodnoceni na základě portfolia a pokud ano, je portfolio efektivně využito ke zkvalitnění hodnocení a k podpoře procesů i výsledků evaluace, sebehodnocení a sebereflexe?

V souvislosti s hlavními problémy vyvstává řada problémů dílčích, jejichž řešení je nezbytné při hledání odpovědi na hlavní výzkumné otázky. Mezi dílčí výzkumné problémy patří především otázky týkající se základních specifik portfolií. Otázky týkající se možností a směrů využití portfolií pro podporu evaluace, sebehodnocení a sebereflexe učitelů. Otázky týkající se charakteristik metodických postupů, kompetencí pro efektivní využití profesních portfolií při podpoře evaluace, sebehodnocení a sebereflexe pedagogických pracovníků.

Z hlediska efektivity využití portfolií lze považovat za významné též osobnostní aspekty, zejména míru kreativity potřebnou pro zpracování portfolia a příslušné psychosociální charakteristiky podporující objektivitu hodnocení druhých i vlastní sebereflexi.

Další oblast dílčích výzkumných problémů se dotýká připravenosti ředitelů na využívání portfolií v procesu hodnocení práce pedagogických pracovníků i jejich přesvědčení o potřebě zapojit učitele do procesu hodnocení jejich práce.

3.4.1 Příprava a průběh rozhovorů

V kvalitativním výzkumném šetření byli osloveni celkem tři pražští ředitelé. V následném zastoupení: ředitel mateřské školy, ředitel základní školy a ředitel střední školy – gymnázia. Ředitelé škol byli nejprve kontaktováni elektronickou cestou dotazem, zda by byli ochotni podílet se na výzkumu a vést rozhovor na téma portfolio při osobním setkání. Po domluvě termínu se toto setkání uskutečnilo formou hloubkového, polostrukturovaného rozhovoru, který vycházel z předem připraveného seznamu otázek. Rozhovory byly realizovány podle předem připraveného měkkého schématu. Jednotlivé otázky byly během rozhovoru rozváděny tak, aby bylo dosaženo spontánních odpovědí jednotlivými respondenty. Rozhovory s jednotlivými řediteli trvaly přibližně 1 hodinu. Úvodní fáze trvala v průměru 10 minut, hlavní fáze 40 minut a ukončovací fáze 10 minut. Po dohodě byl celý rozhovor také nahráván. V průběhu rozhovoru jsem pokládala ještě doplňující a pátrací otázky, které byly nápomocny při formulaci závěru. Vliv na výběr respondentů byl ovlivněn několika faktory. Byli vybráni ředitelé, kteří byli ochotni se na výzkumném šetření podílet, vzala jsem v úvahu i dosažitelnost jednotlivých škol, abych mohla svůj čas, vymezený na kvalitativní výzkumnou sondu využít co nejefektivněji. Oslovení ředitelé se také zároveň podíleli na kvantitativním výzkumu.

Výše naznačená problematika vycházející z hlavního výzkumného problému lze dále specifikovat ve formě následujících výzkumných otázek. Formulace hlavní otázky je, zda vůbec a do jaké míry využívají ředitelé škol portfolio jako nástroj k hodnocení. Dílčí otázky problémů lze dále specifikovat ve formě následujících výzkumných otázek, na něž se tato práce pokouší nalézt odpovědi ve své teoretické a empirické části.

3.4.2 Srovnání a závěry

Cílem kvalitativního výzkumu bylo prozkoumat názory 3 ředitelů škol, kteří se podíleli na pilotním projektu portfolio, na položené otázky, které vyplynuly ze závěrů kvantitativního výzkumu, blíže popsat zjištěné skutečnosti a více jim porozumět. Ředitelé, kteří participovali na kvalitativní výzkumné sondě, se současně také účastnili kvantitativního výzkumného šetření. Dotazování ve strukturované podobě s otevřenými otázkami přineslo mnoho zajímavých dat k analýze.

Ředitel A zastává vedoucí funkci ředitele **ZŠ školy** v rozmezí 11- 20 let, věk 31 – 50 let

Ředitel B zastává vedoucí funkci ředitele **SŠ školy** do 11-20 let, věk 51 let a více

Ředitel C zastává vedoucí funkci ředitele **MŠ školy** více než 21 a více let, věk 51 let a výše

1.) Jaká je vaše zkušenost se zavedením a využíváním portfolio jako nástroje pro hodnocení pracovníků?

Ředitel A

„Před deseti lety jsem zavedl jako povinné, aby se každý pedagogický pracovník jednou ročně účastnil pedagogického setkání (hodnocení) s vedením školy. Na škole je momentálně 51 pedagogických pracovníků, kteří se rozdělí, dle svého uvážení, do 3 skupin a rozhovor vedou buď přímo se mou, nebo s jedním z mých dvou zástupců. Tématem těchto schůzek je naplňování základních profesních kompetencí daného učitele. Součástí tohoto setkání je sledování profesního růstu a také plán, co by chtěl zvládnout v následujícím roce. Potažmo, čemu by se chtěl z profesního hlediska věnovat. Z toho dále vyvozujeme další smysluplný plán pedagogických pracovníků a naplňování ŠVP. Do portfolio jsou zařazeni všichni pedagogičtí pracovníci, navíc však vychovatelé a pedagogičtí asistenti.“

Ředitel B

„Na naší škole (SŠ- Gymnázium) máme funkční systém hodnocení pedagogické práce, funkční předmětové komise a dobře nastavenou vzájemnou spolupráci téměř mezi všemi členy jednotlivých komisí. Všichni učitelé zpracovávají plány osobního rozvoje, který s každým pracovníkem rozeberu na začátku školního roku. Takto nastavená pravidla fungují nově již druhým rokem. V následujícím školním roce vyhodnotím a nastavím plán na další nový školní rok. Každý pedagog má rozsáhlý soubor vlastních dokumentů k pedagogické práci. V elektronické podobě mají všichni soubory otázek a úkolů, dle kterých zkoušejí u maturity. Personalistka vede složky s personálními dokumenty a doklady o dalším vzdělávání, já mám u sebe hodnocení hospitací a hodnocení pedagogické práce zpracované vedoucím předmětové komise. Avšak portfolio jako takové tomu neříkáme.“

Ředitel C

„U nás v mateřské škole si vedou portfolia učitelky, které mají na starost třeba výtvarnou výchovu čili například „výtvarník prací“. Tyto učitelky používají portfolia především pro inspiraci a mají je v papírové podobě u sebe. Následně je v každé třídě dokumentace, kde jsou informace o dětech, diagnostika, výtvarné práce atd., ale neříkáme tomu portfolio. Portfolio jako nástroj k hodnocení nepoužívám, připadá mi, že se neustále vymýšlí věci, které jsou složitější a složitější. Žádné portfolio k hodnocení nepotřebuji. Myslím si, že práce v mateřské škole není o tvoření portfolia. Na hodnocení by u mě portfolio nemělo žádný vliv. Hodnotím učitelky podle nastavených kritérií. Mezi kritéria řadíme například pořádek ve třídě, pořádek v kabinetech atd. A samozřejmě hodnotím dále dle hospitací.“

Závěr:

Ačkoliv jsou dotazovaní respondenti ze škol různého vzdělávacího stupně, všichni se účastnili projektu dokladového portfolia. Zároveň to jsou všichni velmi zkušené manažeri ve svém oboru s dlouholetou praxí. Z teoretické části a následně i z výzkumu vyplývá, že zavedení portfolia vyžaduje zvolit vhodnou strategii implementace, zásady pro zavádění portfolia, zásady pro hodnocení a samozřejmě čas. První respondent se začal portfoliem zabývat již před několika lety a tento systém hodnocení se na dané škole již vyprofiloval natolik, že je již plně funkční a splňuje veškerá očekávání. Ačkoliv druhý respondent prozatím nenazývá tento

zvolený nástroj hodnocení jako portfolio, velmi se portfoliu přibližuje. A je pravděpodobné, že je to jen otázka času, kdy se s portfoliem naprosto ztotožní. Ve třetím případě se respondent nechce přizpůsobit novým trendům. Je toho názoru, že hodnocení, jak probíhalo celé roky je správné a je zbytečné jakkoliv ho měnit. Tento názor může souviset i s velikostí dané organizace. Zde se dostáváme k otázce porozumění, *Proč by mělo být portfolio jako nástroj hodnocení zařazeno i do naší školy?*, a uvědomění si jeho pozitiv.

2.) Jaká jsou pozitiva při práci s portfoliem?

Ředitel A

„Jako největší pozitivum vidím to, že lidé přemýšlí o tom, co jim jde, co jim nejde a umí se objektivně ohodnotit v profesní rovině. Další pozitivum je, že se nestydí požádat o pomoc. Školu považuji jako prostředí vzájemné spolupráce. Součástí portfolia je také náslech u některého z kolegů, kde není cílem kolegovi výstup pohanit, či si na kolegu postěžovat, nýbrž vzájemně se obohatit o způsoby práce a zhodnotit navzájem o různé strategie. Proto se při setkání ptáme, zda profesní debata, kterou po náslechu s kolegou vedli, měla nějaký přínos, zda byli schopni vzájemně vykomunikovat svá hlediska. Dále je do portfolia vložen i samostatný výstup (videonahrávka) pedagogického pracovníka, kdy se pracovník svůj výstup natáčí a posléze provádí sebehodnocení. Velké pozitivum je, že se nad sebou a svojí prací opravdu zamýšlejí. Portfolio má smysl i v tom, že na jeho základě vidíme pokroky pracovníka a máme možnost říci, jak moc si vážíme jeho práce. Další pozitivum vidím v přínosu pro děti na základě propracovanosti hodiny, integrovanosti, sebehodnocení dětí, zpětné vazba od dětí. Portfolio zároveň dokladuje rodičům co všechno zde děti podle ŠVP zažijí.“

Ředitel B

„Portfolio, pokud jej budeme tak nazývat, vede k větší odpovědnosti za pedagogickou práci, k větší sounáležitosti s děním ve škole a také k týmové práci. Portfolio je velmi dobré k hodnocení pedagogické práce nejen vedením školy, ale i vedoucím předmětové komise. Zároveň je nutným nástrojem rozvoje pedagogické práce samotného pedagoga. Každý zkušený pedagog má rozsáhlé portfolio svých pedagogických materiálů, o kterých diskutuje ve své předmětové komisi, sdílí své zkušenosti. Portfolio vede k seberozvoji každého pedagoga.“

Ředitel C

„Domnívám se, že pokud si učitelka svoji práci plní a pracuje podle vzdělávacího plánu a navíc si přidává do práce s dětmi ještě něco svého, tak si tím splňuje své cíle a své tzv. portfolio si vytváří.“

Zde byla položena ještě dodatečná otázka, která vyplynula z dosavadních odpovědí ředitele.

Jak přistupujete k profesnímu rozvoji učitelů a DVPP?

„Dalšímu vzdělávání se v MŠ nebráníme, učitelé se na DVPP střídají. Například se účastní projektů, které jsou zdarma od evropských fondů. Nicméně si myslím, že pro učitelku MŠ je střední pedagogická škola ten základ, a i když zde mám učitelky, které mají titul Bc. na Vysoké škole - obor Vychovatelství, stejně si studují zpětně právě pedagogickou střední školu.“

Závěr:

Na základě odpovědí ředitele A i B z této výzkumné otázky vyplývá, že zavedení portfolia má velké výhody v hodnocení práce pedagogických pracovníků. Jako nástroj hodnocení vede pracovníky, aby se zamýšleli nad svojí prací a nad sebou samým. Ředitel A potvrdil, že vedením portfolia můžeme vidět samotné pokroky pedagoga a na jejich základě jejich práci také ohodnotit. Práce pedagoga je zdokumentována i videonahrávkou, která je též součástí portfolia. U ředitele C z odpovědi vyplývá, že si neuvědomuje hlavní podstatu a smysl portfolia. Vlivem dlouhodobé rutinní práce je pravděpodobné setrvání, jakési zkostnatění, v zaběhnutých pravidlech a syndrom vyhoření. Portfolio se ale právě takovým problémům snaží předcházet.

3.) Jaké jsou nevýhody?

Ředitel A

„Žádné nevýhody nevidím. Alespoň jednou ročně se zamyslet nad svojí prací je dobré i z hlediska psychologického. Člověk nesklouzne do stereotypu, je to také předcházení jakéhosi zkostnatění. Možná je to náročné z hlediska času. Prakticky je to pro mě 20hodin práce navíc, nicméně nic cennějšího než učitele zde nemám.“

Ředitel B

„Je pracné, někteří nejsou systematici a je pro ně obtížné najít systém pro uchování pedagogických dokumentů.“

Ředitel C

„Pro mě je důležitá práce s dětmi a výsledky dětí a ne výsledky učitelky, aby mi ukazovala krok za krokem, jak svou práci dělala podle portfolia. Víte, kolik by těch papírů měla?“

Závěr:

Z těchto odpovědí nám opět vyplývá to, co již bylo zmíněno v závěru na první otázku. Vytvoření plně funkčního portfolia jako nástroje hodnocení není otázka několika měsíců, nýbrž je to systematická práce, která vyžaduje čas. Důležitá je informovanost, vědět jak na to, být přesvědčen o pozitivěch a nebát se změny. Ředitel A využívá portfolio k hodnocení již řadu let a z jeho odpovědi můžeme cítit jistý entuziasmus. Práce s portfoliem se ve škole osvědčila, nemají již žádný problém. Ředitel B zavádí tyto pravidla hodnocení teprve druhým rokem, proto se zdá být organizace portfolia ještě obtížná. Ředitel C se nechce změnou zabývat vůbec. Z literatury víme, že při zavádění portfolií je dobré konzultovat portfolio s někým, kdo již má zkušenosti a může nám jej třeba ukázat.

4.) Jakým způsobem jste postupoval při zařazení portfolia do praxe?

Ředitel A

„Nenásilně. Jako první krok jsem se rozhodl zařadit pouze několik dokumentů jako jsou doklady o absolvovaných kurzech, certifikáty a pracovní listy. Při následném setkání s pedagogy se pak soustředili na otázky typu „Co mě nejvíce zaujalo“ „Co jsem v poslední době četl“, „Co mě nejvíce potěšilo, a kterého výsledku si nejvíce vážím“ Postupně pak další dokumenty přibývaly.“

Ředitel B

„Postupně, dosud nemluvíme však o portfoliu.“

Ředitel C

„Naše škola byla zapojena do pilotáže kariérního systému pro tvorbu portfolia. Postup byl takový, že jsem do projektu vybrala sebe a dvě učitelky. Zúčastněné učitelky byly vedeny přiřazeným konzultantem. Mým úkolem bylo provést rozhovor k portfoliu na dané téma – pouze část toho, co bude učitelka, která by šla do kariérního systému, obhajovat, jak portfolio využívá v praxi. Vše bylo odesláno opět konzultantovi. Dále jsme se již portfoliem nezabývali a přestali ho v praxi úplně využívat.“

Závěr:

Jakým způsobem zařadit portfolio do praxe vyplývá právě z této otázky. Ředitel A i ředitel B se opět shodují a při zavádění nového nástroje hodnocení postupovali stejně. Data a dokumenty se do portfolia sbírají a ukládají postupně. Proto zavedení portfolia trvá minimálně dva roky. Ředitel C si pouze splnil svou část zadaného úkolu a nijak se novou zkušeností neinspiroval.

5.) Jak moc bylo obtížné zařadit portfolio jako nástroj hodnocení do praxe?

Ředitel A

„Tím, že jsme začali pozvolna a další věci jako zařazení videozáznamu, kompetence učitele, DVPP atd. se přidávali postupně, nebylo to obtížné. První rokem nezačali na portfoliu pracovat všichni, ale druhý rok již bylo od pracovníků portfolio vyžadováno.“

Ředitel B

„Systém kritérií hodnocení si vedoucí předmětových komisí vytvořili samostatně, všichni toto vzali jako nutnou povinnost a rozhodnutí vedení školy.“

Ředitel C

„Jak již jsem zmínila, portfolio po svých učitelkách nevyžadují. Hodnotím především na základě hospitací, kde se soustředíme na celkovou práci s dětmi. Zaměřuji se, zda jsou vloženy pohybové aktivity, skupinové aktivity, souhlasí-li práce s tématem třídního vzdělávacího tématu atd.“

Závěr:

Z této výzkumné otázky vyplývá, že ředitel A zvolil opravdu nenásilný postup implementace portfolia jako hodnotícího nástroje. Nejprve začali na tomto systému hodnocení spolupracovat učitelé, kteří se rychle podřizují změnám, v dalším roce se změna stala povinnou pro všechny. Ředitel B byl v tomto směru razantnější a zavedl pravidla stejná pro všechny již od začátku. Z mého pohledu závisí přímo na organizaci, jakou strategii zavádění nového nástroje zvolí. Ředitel C hodnotí nejraději učitele dle hospitací, kde je může sledovat přímo v praxi.

6.) Jaké množství pedagogických pracovníků nesouhlasilo s použitím portfolia?

Ředitel A

„U mladších kolegů nebyl problém žádný, toto rozhodnutí vedení hned přijali. U starších kolegů jsme se setkali s reakcemi typu: “Proč se mám chválit, že se mi něco povedlo, či nepovedlo.“ Tam to trochu problém byl, ale zvládli jsme to a i starší kolegové se přizpůsobili.“

Ředitel B

„Na tuto otázku nemohu odpovědět, portfolio u nás není povinné, takto hodnotící systém neprezentujeme, ale plány osobního rozvoje dělají všichni, hodnoceni jsou také všichni a je na každém, jak si zpracovává pedagogickou dokumentaci.“

Ředitel C

„Portfolio jako povinné jsem nezaváděla.“

Závěr:

Z těchto odpovědí na výzkumnou otázku nám plyne, že pokud se manažer rozhodne něco změnit, v našem případě implementovat nový nástroj hodnocení, je nutné počítat s jistými překážkami. Záleží pak na podání manažera, jakými prostředky dosáhne určeného cíle. Jaké zvolí argumenty a postup.

7.) Vedete si portfolio také v elektronické podobě, kde mají možnost online přístupu i ostatní pedagogové?

Ředitel A

„Ano, zde portfolio v elektronické podobě používáme a vedení do něj může kdykoliv nahlídnout. Pak záleží na pedagogických pracovnících, kdy do portfolio informace doplní. Příspěvky lze vkládat kdykoliv během roku. Videonahrávky jsou ale každého osobní věcí. Slouží k uvědomování si nedostatků jako je řeč těla či vyplňování vět slovy „hmm“ „ehm“.“

Ředitel B

„Každý pedagog má rozsáhlý soubor vlastních dokumentů k pedagogické práci, do kterých vedení elektronicky nevidí. V elektronické podobě mají všichni soubory otázek a úkolů, dle kterých zkoušejí u maturity. Personalistka vede složky s personálními dokumenty a doklady o dalším vzdělávání. Já mám u sebe hodnocení hospitací a hodnocení pedagogické práce zpracované vedoucím předmětové komise.“

Ředitel C

„Specializované učitelky mají svá portfolio, jsou to v podstatě návrhy činností, ale pouze v papírové podobě.“

Závěr:

Z hlediska již dlouholetého využívání portfolio má ředitel A na své škole tento nástroj systematicky rozšířen, že je samozřejmostí i jeho elektronická podoba. Ačkoliv je nutná i určitá IT dovednost, přizpůsobili se i starší kolegové. Elektronické zpracování portfolio vidím jako velmi přínosné a pro vedení školy také velmi výhodné. Ředitel B se ještě zcela nepřeorientoval na portfolio jako nástroj pro hodnocení, proto zatím ani nemá elektronickou podobu plně zpřístupněnou všem. Ředitel C nevyžaduje tuto formu a vyžadovat s největší pravděpodobností žádné soubory v elektronické podobě ani nebude.

4 NÁVRH EFEKTIVNÍHO VEDENÍ PORTFOLIA

Cílem této práce je návrh efektivního vedení portfolia a jeho následného využití k hodnocení pedagogických pracovníků. Postupovat budu v jednotlivých krocích:

1. Krok: *Položit si základní otázky a umět na tyto otázky odpovědět*

Co chceme? Proč to chceme? Jak se dostaneme k cíli? Kde začneme? Čím se dostaneme do cíle? Co k tomu budeme potřebovat?

2. Krok: *Vhodný strategický postup*

Hodnocení je jednou ze základních personálních činností. Jedná se o účinný nástroj kontroly a nástroj k dosahování plánovaných cílů organizace. Jak je popsáno v teoretické části práce v kapitole 2.1, hodnocení probíhá na základě metod, které si určí organizace sama. Organizace má možnost výběru z mnoha možností hodnotících nástrojů. (kapitola 2.1.5 *Nástroje hodnocení*). S každou úspěšnou strategií implementace souvisí určitý stupeň organizačních změn. Je vždy zapotřebí, aby byla zohledněna celková strategie společnosti, tedy strategie řízení pedagogického procesu. Vedení by mělo vytvořit participativní prostředí pro ztotožnění se s cíli společnosti, které povede k dosažení cílů, které organizace považuje za stěžejní. Z empirické části nám vyplývá, že při implementaci strategie by měla být zohledněna především dvě hlavní kritéria, realizovatelnost a akceptovatelnost strategie. A dále se potvrdilo, že nejlepší strategický postup je zařazovat portfolio nenásilně a pozvolna, aby i starší pedagogové měli dostatek času se změně přizpůsobit. Osvědčilo se začít například pouze s některými dokumenty. Vhodná je i konzultace s některým z manažerů, kteří portfolio úspěšně již používají.

3. Krok: *Vymezení zásad*

Mezi velmi důležitý krok patří také vymezení zásad pro úspěšnou implementaci portfolia jako nástroje evaluace. Kapitola 2.4.2 *Zásady zavádění portfolia* a kapitola 2.4.3 *Zásady hodnocení portfolia*, definuje dle Trundy například tyto zásady. Účinnost hodnocení se odvíjí na dodržení daných zásad a mimo jiné i na řízení pedagogického výkonu. Řízení pracovního výkonu klade důraz na stanovení cílů pracovníka, které společně pracovník s managementem formulují. Zaměstnanci jsou lépe motivováni k výkonu, jestliže usilují o dosažení cílů.



Řízení pedagogického výkonu (Koubek 2007, s. 204)

4. Krok: *Vymezit cíle a kritéria hodnocení, které zajistí úspěch nového hodnotícího nástroje*

Má-li být zavedení portfolia úspěšné, musí být dobře propojeno s cíli školy a musí jej pochopit a ztotožnit se s ním i zaměstnanci. Úkolem pedagoga je systematická práce vedení portfolia, za kterou má odpovědnost. Na podkladě vymezení cílů a kritérií hodnocení je určeno:

- **co** má být ukládáno do portfolia (tj. jaký typ materiálu)
- **kým** má být ukládáno (samotným učitelem, ředitelem, v kombinacích)
- **kdy** má být ukládáno (po každé vyučovací hodině, jednou za týden, občas atd.).

Z výzkumu je patrné, že v procesu vymezování cílů je zapotřebí přihlídnout ke kultuře organizace, ale také na hledisko perspektivy. Například perspektivy učení a růstu.

5. Krok: *Formulace obsahu portfolia*

Osobní portfolio učitele má význam především pro něj samotného. Nejčastější formou portfolií jsou utříděné materiály využitelné ve výuce, jako jsou přípravy, vybrané texty využívané ve výuce, podklady pro projekty, vlastní učební materiály atd. Portfolio můžeme rozdělit na 4 hlavní složky a to:

- přehled učitelovy způsobilosti
- profesní životopis

- učitelova sbírka dokladů a dokumentů
- profesní plán

Konkrétní obsah těchto složek je popsán v teoretické části v kapitolách 2.3.2 *Přehled učitelovy způsobilosti*, 2.3.3 *Profesní životopis*, 2.3.4 *Učitelova sbírka prací a dokladů*, 2.3.5 *Plán osobního rozvoje*. Z výzkumu vyplývá, že nejčastější forma implementace je postupná, a zařazována byla nejprve jen část obsahu. Dále pak je věcí každé organizace, co konkrétně jako obsah zvolí.

6. Krok: Kým bude hodnocení prováděno

Ačkoliv hodnocení mohou provádět různé osoby dle popsané teorie v kapitole 2.1.2 *Hodnocení pracovníků*, nejčastěji tak činí přímý nadřízený, v našem případě ředitel. Toto rozhodnutí je opět na uvážení každé organizace. Z výzkumného šetření však vyplývá, že rozhodnutí managementu, kdo bude provádět hodnocení, je závislé na velikosti školy a počtu pedagogických pracovníků. Pokud je škola menší a počet pedagogických pracovníků není tak vysoký, zpravidla hodnotí sám ředitel. Čím větší škola, tím více osob se na hodnocení podílí. Většinou však jde o úzké vedení školy.

7. Krok: Určit účel a funkci portfolia

V pedagogické literatuře se můžeme setkat s tříděním portfolií dle různých hledisek, které popisuje kapitola 2.2.1 *Druhy portfolií*. Při zavádění portfolií do škol je důležité uvědomit si, jak chceme, aby portfolio vypadlo z hlediska uspořádanosti a výběrovosti. Má-li splňovat účel formativního hodnocení nebo sumativního hodnocení, či jejich kombinaci. Jaké funkce má portfolio přesně splňovat, a jakým způsobem ho využijeme k hodnocení. Z mého pohledu pro vedení portfolia jsou nejzásadnější funkce informativní a motivační, jak popisují v kapitole 2.2.2 *Funkce portfolia*. Karierní systém uvádí standardy kvalitní učitelské práce. Učitelé, kteří se chtějí stát „certifikovanými učiteli“ jsou si povinni v daném programu vést učitelské portfolio, které slouží k prokazování jimi dosažené úrovně. Jedním z nejčastějších motivačních prostředků je finanční odměna.

8. Krok: Nastavit standard učitele

Kvalitu vytváří všichni, kdo ve školství působí, ale především jsou to učitelé. Standard učitele se vytváření především proto, aby dobře sloužil, ne aby sužoval. Profesionální portfolio učitele je komplexním nástrojem autoevaluace, který nabízí možnost získávání informací nejen o profesních činnostech, ale také o postojích, které mohou významně ovlivňovat výkon profese. Proto je důležité formulovat standard učitele. V teoretické části se věnuji kvalitám učitelovy práce, jejího standardního popisu a vymezení v kapitole 2.3.6 *Standard učitele*.

9. Krok: Kompetence a klíčové kompetence učitele

Zavedení portfolia pravděpodobně způsobí potřebu přetvoření praktik nebo pracovních postupů. Pracovníkům je třeba poskytnout informace o tom, jak si vedení školy představuje zavedení nového hodnotícího nástroje. Teoretická část se věnuje a charakterizuje kompetence a klíčové kompetence v kapitolách 2.3.7 *Kompetence učitele* a 2.3.8 *Klíčové kompetence učitele* podle Národní soustavy kvalifikací MŠMT 2013. Vytvoření kompetenčního modelu pedagogických pracovníků by mělo být na základě této soustavy kvalifikací společně určenými cíli dané školy. Z výzkumu vychází, že zavedení portfolia vede pedagogy k chápání pojmu kompetencí, které jsou jasně vymezeny, a tím kladně ovlivňuje jejich pracovní výsledky. Získat encyklopedické znalosti není pro většinu populace tak těžké, ale být kompetentní, získat nějaké schopnosti, dovednosti, obratnost v oboru je daleko náročnější a musíme se tomu dlouho učit.

10. Krok: Zpětná vazba na portfolio

Úkolem evaluační činnosti je zajištění zpětné vazby a kvalitního posouzení. Nedílnou součástí portfolia je sebehodnocení a sebereflexe, jak jej popisuje teoretická část v kapitole 2.1.3 *Sebehodnocení* a 2.1.4 *Sebereflexe*. Jak vyplynulo z výzkumu, sebehodnocení je vhodné jako příprava na hodnotící rozhovor, který je adekvátní zpětnou vazbou, za účelem upřesnění, případně potvrzení vytyčených postupů práce. Jedná se většinou o pravidelné, předem naplánované oficiální setkání a manažeři mu věnují patřičnou pozornost. Provádí se obvykle jedenkrát ročně v pololetí či na konci školního roku. Komplexní charakteristika hodnotícího rozhovoru je popsána v kapitole 2.4.4 *Hodnotící pohovor*. Výsledky hodnocení jsou pak zaznamenávány v hodnotícím

dokumentu a jsou základem pro odměňování, rozmisťování, vzdělání, rozvoj, vedení a motivování pracovníků.

5. ZAVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo vytvoření návrhu efektivního vedení portfolia a jeho následného využití k hodnocení pedagogických pracovníků.

První teoretická část práce si především kladla za cíl vymezit pojem hodnocení, podstatu hodnocení, hodnocení pracovníků, zahrnuté byly také pojmy jako sebehodnocení a sebereflexe. Dále práce vymezila pojem portfolio v obecné rovině a konkrétně se pak zaměřila na profesní portfolio učitele. Vymezila teoretická východiska, specifika a možnosti portfolia, snažila se analyzovat a specifikovat jeho využití pro podporu evaluace a sebehodnocení pedagogických pracovníků v kontextu ostatních prostředků a forem hodnocení, formulovat charakteristiku metodického postupu, kompetencí, osobnostních předpokladů pro jeho efektivní využití a pro podporu evaluace, sebehodnocení pedagogických pracovníků.

Druhá empirická část se snažila splnit stanovené cíle bakalářské práce s využitím odpovídajících empirických metod založených na kvantitativních a kvalitativních výzkumných metodách. Smíšený výzkum se pokusil postihnout zkoumanou problematiku z více možných úhlů pohledu a zaměřil se na její odlišné aspekty, které by nebylo možné použitím pouze jediného přístupu zachytit.

Pro kvantitativní výzkum byla zvolena **metoda dotazníkového šetření**. Dotazník byl sestaven v souvislosti s hlavním cílem a dále na základě popsání problémů v teoretické části. Pro dotazníkové šetření byly osloveny školy na základě účasti pilotáže dokladového portfolia. Dotazníkem bylo osloveno 100 ředitelů/zástupců z celé České republiky. Návratnost dotazníků byla 64,6% z dotazovaných institucí. Problémovou oblastí bylo prověřování, zda ředitelé a učitelé implementovali portfolio do systému hodnocení jako vlastní sbírky dat v průběhu svého vzdělávání. Šetření si kladlo za cíl zjistit, zda je v jejich zájmu a organizačních možnostech ředitelů a učitelů v těchto institucích implementovat portfolio jako prostředek podpory evaluace a sebehodnocení učitelů. Zaměřilo se na důvody, proč portfolio nevyužívají, nebo z jakých důvodů portfolio přestali používat. Jaké mají zkušenosti se zaváděním portfolia a dále zda zavedení portfolia do školy ovlivnilo přístup a výkony pedagogických pracovníků.

Pro kvalitativní šetření byla zvolena **metoda rozhovoru**. Data byla získána třemi hloubkovými polostrukturovanými rozhovory s řediteli MŠ, ZŠ, SŠ na téma portfolio. Výběr

škol pro tyto rozhovory byl orientován na školy různých velikostí, i různého zaměření z hlavního města Prahy. Všechny tyto školy se také účastnily projektu dokladové portfolio – Kariérní systém.

Hlavní výzkumný problém práce byl formulován do otázky, zda-li jsou učitelé svými nadřízenými hodnoceni na základě portfolia a pokud ano, je portfolio efektivně využito ke zkvalitnění hodnocení a k podpoře procesů i výsledků evaluace, sebehodnocení a sebereflexe?

V návaznosti na výsledky teoretické a empirické části práce lze závěrem formulovat, že portfolio učitele jako prostředek pro podporu hodnocení vykazuje značný didaktický potenciál a jeho využívání by mohlo zlepšit účinnost evaluace a napomoci při sebehodnocení a sebereflexi učitele. Z výsledků teoretické i empirické části lze konstatovat, že portfolio skutečně může napomoci při evaluaci učitele. Dále vyplývá, že velkou výhodou je také zavedení portfolia do elektronické podoby, kde výsledky práce má k dispozici nejen učitel, ale i vedení školy, nebo externí autorita.

Samotný návrh efektivního vedení portfolia byl popsán v několika krocích, v kapitole **4 Návrh efektivního vedení portfolia**, na základě výsledků z teoretické a empirické části v závěru práce. Tímto způsobem byl naplněn cíl práce.

Tato bakalářská práce byla vypracována pro školský management. Věřím, že bude přínosem manažerům i učitelům a bude sloužit k jejich podpoře a dalšímu rozvoji.

6. POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE

BELZ, Horst. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001. 375 s. ISBN 80-7178-479-6

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BANNETR, P.: *Kariérní systém pro učitele, Icolle 2013, MŠMT*

HRONÍK, F.: *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1458-2.

GAVORA, P.: *Úvod do pedagogického výzkumu*. Praha Paido, 2010. 261 s. ISBN 978-80-7315-185-0.

HENDL, J.: *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008, 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.

HENDL, J.: *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. 3., přeprac. vyd. Praha: Portál, 2009, 695 s. ISBN 978-80-7367-482-3.

KOLEKTIV. *Klíčové kompetence v základním vzdělávání*. Praha: Výzkumný ústav pedagogický, 2007. ISBN 978-80-87000-07-6

CHARVÁT, J.: *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 201 s. ISBN 8024713896

KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. rozšířené a doplněné (dotisk). Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3

KOUBEK, J.: *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 807261116X.

KOŠŤÁLOVÁ, H.; MIKOVÁ, Š.; STANG, J.: *Školní hodnocení žáků a studentů*. Praha: Portál, 2008, 151 s. ISBN: 978-80-7367-314-7.

KOLÁŘ, Z.; ŠIKULOVÁ, R.: *Hodnocení žáků*. Praha: Grada, 2009, 199 s. ISBN 978-80-247-2834-6.

KOLÁŘ, Z. a kol. *Výkladový slovník z pedagogiky*. 1. vyd. Grada Publishing, a.s. 2012, 181 s. ISBN 978-80-247-3710-2.

LITTLE, D.; PERCLOVÁ, R.; VOSKOVÁ, M. *Evropské jazykové portfolio*. Příručka pro učitele a školitele. Praha: MŠMT 2001

MŠMT ČR. *Národní program rozvoje vzdělávání, Bílá kniha*. Praha. Ústav pro informace ve vzdělávání, 2001. IBSN 80-221-0372-8.

MŠMT ČR. *Cesta ke kvalitě*. Rámec profesních kvalit učitele. <http://www.nuov.cz/ae>

NIDV - Národní institut pro další vzdělávání. Kariérní systém. Portfolio pedagogického pracovníka, 2012-2014

PAULSON, F. Leon; PAULSON, R. Pearl; MEYER, A. Carol. What Makes a Portfolio a Portfolio?. *Educational Leadership*. 1991, roč. 48, č. 5, s. 60-63. ISSN 0013-1784.
http://www.ascd.org/ASCD/pdf/journals/ed_lead/el_199102_paulson.pdf

PRŮCHA, J.: *Pedagogická encyklopedie*. 1. vyd. Praha: Portál, 2009. IBSN 978-80-7367-546-2.

PRŮCHA, J.: *Pedagogická evaluace: hodnocení vzdělávacích programů, procesů a výsledků*. Brno: Masarykova univerzita, 1996, 166 s. IBSN 80-210-1333-8.

PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, Eliška; MAREŠ, Jiří. *Pedagogický slovník*. 6. Aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Portál, 2009 IBSN 978-80-7367-647-6

SLAVÍK, J.: *Hodnocení v současné škole*. 1. vyd. Praha: Portál, 1999. IBSN 80-7178-262-9

SLAVÍKOVÁ, L.: *Řízení pedagogického procesu*. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 2006.

ŠKRAMLÍK, P.: *K některým formám hodnocení a sebehodnocení pedagogických pracovníků. Hodnotící pohovor v praxi ředitele školy*. Liberec: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 2008. [Závěrečná práce Studia pro vedoucí pedagogické pracovníky.]

ŠVARŤÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K.: *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. IBSN 978-80-7367-313-0

TRUNDA, J.: *Profesní portfolio učitele*. Soubor metod k hodnocení a sebehodnocení. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2012. IBSN: 978-80-87063-62-0

VALIŠOVÁ, A.; KASÍKOVÁ H. ; MAREŠ J.: *Pedagogika pro učitele*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 402 s. Pedagogika (Grada). IBSN 978-802-4717-340

VÍTKOVÁ, J.: *Profesní sebehodnocení pedagoga*. Řízení školy, 2008. roč.V, č.1,s. 8-14. ISSN 1214-8679.

Wikipedie - Aristoteles

Zvyšování pedagogických kompetencí pomocí ISSA pedagogických standardů. Příručka pro mentory. Praha: Step by Step, 2006.

7. PŘÍLOHY

Seznam příloh:

- 1.) Osnova komplexně zaměřeného hodnotícího rozhovoru
- 2.) Profesní rozvoj učitele
- 3.) Otázky pro osobní rozhovor
- 4.) Plné znění dotazníku

1.) Osnova komplexně zaměřeného hodnotícího rozhovoru

Jako příklad komplexně zaměřeného rozhovoru může sloužit osnova, která je používána na ZŠ Praha 2, Londýnská 34

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

2.) Profesní rozvoj učitele (J. Trunda 2012)

1.) projevuje zaujetí pro profesi a pro práci se žáky

- přehled mimoškolních aktivit se žáky

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

- pedagogický deník
- osobní vzdělávací platforma

3.) na základě reflexe a sebereflexe plánuje svůj další profesní růst a své profesní kompetence průběžně rozvíjí

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

4.) plán svého profesního rozvoje koordinuje s úkoly a cíli školy, ve které učí

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

5.) k profesnímu rozvoji využívá rozmanité dostupné prostředky, např. literaturu, internet,

konzultace s kolegy, kurzy dalšího vzdělávání učitelů

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

6.) svůj profesní růst průběžně vyhodnocuje a své profesní pokroky je schopen prokázat

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

7.) své odborné problémy, otázky i pokroky sdílí s kolegy

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

8.) aktivně čelí stresu a syndromu vyhoření

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

3.) Otázky pro osobní rozhovor

- Kolik máte na škole pedagogických pracovníků?
- Kolik let jste ve vedoucí funkci ředitele?
- Používáte portfolio jako nástroj hodnocení pedagogických pracovníků?
- Jaká je vaše zkušenost se zavedením a využíváním portfolio jako nástroje pro hodnocení pracovníků?
- Jaké jsou pozitiva při práci s portfoliem?
- Jaké jsou nevýhody?
- Jakým způsobem jste postupoval při zařazení portfolio do praxe?
- Jak moc bylo obtížné zařadit portfolio jako nástroj hodnocení do praxe?
- Jaké množství pedagogických pracovníků nesouhlasilo s použitím portfolio?
- Máte portfolio také v elektronické podobě?

4.) Plné znění dotazníku

1/ Uveďte počet pedagogických pracovníků vaší školy

2/ Používáte pro hodnocení pedagogických pracovníků portfolio?

- a) ano
- b) ne
- c) už ne

3/ Pokud jste odpověděl/a ne, uveďte důvody.

- a) ekonomické náklady
- b) časová náročnost
- c) nesouhlas pedagogického sboru
- d) jiné – jaké?

4/ Pokud jste odpověděl/a ano, a portfolio používáte, kdo všechno se podílí na jeho zpracování?

- a) pouze ředitel/ka
- b) učitel
- c) zástupce/kyně školy
- d) vedoucí učitel
- e) někdo jiný – uveďte konkrétně, kdo

5/ Pokud jste odpověděl/a ano, a portfolio používáte, jak často portfolio doplňujete?

- a) bezprostředně po vzdělávací akci
- b) týden až do tří měsíců
- c) tři a více měsíců
- d) jednou ročně

6/ Pokud jste odpověděl/a ano, uveďte a portfolio používáte, kolikrát ročně portfolio kontrolujete?

- a) měsíčně
- b) čtvrtletně
- c) pololetně
- d) ročně

7/ Kdy zjišťujete přínos portfolia?

8/ Jakými nástroji zjišťujete přínos dalšího vzdělávání? (označte všechny vámi používané nástroje)

- a) portfolio
- b) sebehodnocení
- c) rozhovor s pedagogem
- d) dotazník
- e) test znalostí a dovedností před a po vzdělávací akci
- f) hospitace
- g) pozorování průběhu vzdělávací akce
- h) jiné, uveďte

9/ Ovlivnilo zavedení portfolia výsledky pedagogů?

- a) ano
- b) ne
- c) co konkrétně se u učitelů změnilo? Uveďte.

10/ Jaká byla reakce učitelů při zavedení portfolia?

- a) kladná, přijali změnu s nadšením
- b) kladná
- c) záporná
- d) neutrální

11/ Jakým způsobem provádíte kontrolu portfolia a jaká je Vaše zpětná vazba k pedagogickým pracovníkům?

Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta

M. Rettigové 4, 116 39 Praha 1

Evidenční list žadatelů o nahlédnutí do listinné podoby práce

Jsem si vědom/a, že závěrečná práce je autorským dílem a že informace získané nahlédnutím do zveřejněné závěrečné práce nemohou být použity k výtěžným účelům, ani nemohou být vydávány za studijní, vědeckou nebo jinou tvůrčí činnost jiné osoby než autora.

Byl/a jsem seznámen/a se skutečností, že si mohu pořizovat výpisy, opisy nebo rozmnoženiny závěrečné práce, jsem však povinen/povinna s nimi nakládat jako s autorským dílem a zachovávat pravidla uvedená v předchozím odstavci tohoto prohlášení.

Poř. č.	Datum	Jméno a příjmení	Adresa trvalého bydliště	Podpis
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				