

Příklad inspirativní praxe

Plán osobního pedagogického rozvoje

Kritérium 2.3

Vedení školy usiluje o zajištění optimálních personálních podmínek pro vzdělávání, cíleně pečuje o naplnění relevantních potřeb každého pedagoga a jeho profesní rozvoj, vytváří podmínky pro výměnu pedagogických zkušeností s dalšími školami a účinně podporuje začínající pedagogy.

ZŠ Zdice

Jana Šulcová, Jitka Palanová



Praha

Komplexní systém hodnocení, CZ.02.3.68/0.0/0.0/15_001/0000751



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Obsah

1	Anotace.....	3
2	Specifikace vybraného kritéria	3
3	Profil školy	3
3.1	Strukturovaný popis školy	3
3.2	Informace o škole vzhledem k POPRu	4
4	Popis příkladu inspirativní praxe.....	5
4.1	Indikátor: Vedení školy vytváří podmínky pro vzdělávání každého pedagoga a zajišťuje naplnění relevantních potřeb každého pedagoga a jeho profesní rozvoj.....	5
4.1.1	Popis nástroje POPR	5
4.1.2	Vznik myšlenky využití nástroje POPR.....	5
4.1.3	Způsob tvorby POPRu	6
4.1.4	Způsob schvalování POPRu.....	6
4.1.5	Podpora k průběžnému monitorování plnění POPRu	6
4.1.6	Způsob vyhodnocování POPRu	7
4.2	Metody sběru dat.....	8
4.3	Obsahová analýza dokumentů školy vztahujících se k POPRům v čase	8
4.4	Vývoj POPRů v čase	8
5	Rizika a příležitosti POPRu	9
6	Závěry	11
	Seznam zkratk	11

Seznam příloh¹

Příloha č. 1 a–j: Ukázky POPRů

Příloha č. 2: POPR a PPRŠ – interní materiál projektu Pomáháme školám k úspěchu – vstupní informace pro nově nastupující školy (aktualizováno 2017)

Příloha č. 3: Cíle POPRů, vývoj v letech 2013/2014 – 2017/2018

Příloha č. 4: POPR učitel 03 – 2013/2014, 2014/2015

Příloha č. 5: Rozvojový rozhovor ZŠ Zdice (schvalování POPRu)

Příloha č. 6: Sledovatelné jevy

Příloha č. 7a: Hospitace POPR (materiály, příprava hodiny)

Příloha č. 7b: Hospitace POPR (záznamový arch, přepis záznamu z hospitace)

Příloha č. 8: Přepis rozvojového rozhovoru (vyhodnocení POPRu)

Příloha č. 9: Struktura rozvojového rozhovoru

Příloha č. 10: Vyhodnocení hospitační činnosti (ped. rada)

Příloha č. 11: Pedagogická konzultantka – interní materiál projektu Pomáháme školám k úspěchu

Příloha č. 12: Výsledky šetření, přínos POPRů z pohledu učitelů

¹ Přílohy č. 1 a–j, 2, 3, 4, 6, 7a, 7b, 9, 10, 11 a 12 byly poskytnuty školou k využití a nevznikly tedy v rámci projektu Komplexní systém hodnocení.

1 Anotace

Plně organizovaná spádová základní škola v menší obci s různorodou žákovskou populací pracuje v projektu Pomáháme školám k úspěchu a jejím hlavním cílem je, aby se každý žák učil na své maximum a s radostí. PIP se soustřeďuje na nástroj POPR (plán osobního pedagogického rozvoje), který vnáší systematičnost a koncepčnost do pedagogického rozvoje. PIP zachycuje vývoj tohoto nástroje v čase; jakým způsobem s plány osobního pedagogického rozvoje pracuje vedení školy; jak vypadá struktura rozhovorů mezi vedením školy a pedagogickými pracovníky (rozvojový rozhovor); jaký měl tento nástroj vliv na hospitace ze strany vedení školy. Přílohy obsahují ukázky POPRů, rozvojového rozhovoru, jak se proměňovalo přemýšlení pedagogů o vzdělávacích potřebách žáků v čase či hospitační archy používané při vzájemných hospitacích mezi kolegy.

2 Specifikace vybraného kritéria

Z více možných témat v rámci daného kritéria se v PIP zaměřujeme na to, jak ZŠ Zdice dokáže vytvářet a zajišťovat optimální podmínky pro vzdělávání každého pedagoga a dbá na jeho profesní rozvoj, a to prostřednictvím nástroje „plán osobního pedagogického rozvoje“ (dále POPR). V PIP se soustředíme na:

- popis nástroje,
- vznik myšlenky využití tohoto nástroje,
- způsob tvorby POPRu,
- způsob schvalování POPRu,
- podporu k průběžnému monitorování plnění POPRu,
- způsob vyhodnocení POPRu,
- vývoj kvality POPRů v letech,
- informace zajišťující přenos inspirace.

3 Profil školy

3.1 Strukturovaný popis školy

Tabulka č. 1

Typ školy podle zřizovatele	příspěvková organizace zřízená obcí, úplná základní škola pro 1. – 9. ročník, 79-01-C/01 Základní škola
Typ sídla (počet obyvatel obce)	město Zdice (počet obyvatel: 3 921)
Velikost školy	kapacita: 580 žáků počet žáků celkem: 543 počet žáků v daném stupni vzdělávání: 316 1. st., 227 2. st. počet tříd v daném stupni vzdělávání: 24
Specifika organizace	Škola je spádovou školou. Specifikem školy jsou dvě oddělené budovy pro 1. a 2. stupeň vzdálené od sebe asi 800 m. Tyto podmínky kladou větší nároky na řízení školy, na žáky a na pedagogické pracovníky.

Charakteristika pedagogického sboru	učitelé: 40 vychovatelky: 7 (některé zastávají i funkci pedagogické asistentky) pedagogičtí asistenti: 18 další: 1 školní psycholog, 1 speciální pedagog
Charakteristika žáků	žáci se SVP: 67 počet žáků cizinců: 5 podíl žáků se sociálním znevýhodněním (odhad): 20
Webová stránka	http://www.zszdice.cz/

Zdroj: Výroční zpráva za školní rok 2016/2017 na <http://www.zszdice.cz/>, www.mesto-zdice.cz

3.2 Informace o škole vzhledem k POPRu

Tabulka č. 2

	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Počet žáků	438	459	489	515	529	540
Počet pedagogů	37	37	42	45	47	45
Počet asistentů	4	4	5	5	13	18

ZŠ Zdice je jednou ze škol pracujících v rámci projektu Pomáháme školám k úspěchu. Škola prošla pětiletou podporou Nadace The Kellner Family Foundation, která pro ni znamenala proměnu v mnoha ohledech. Pedagogický sbor absolvoval např. kurzy MBTI, Respektovat a být respektován, RWCT. Nabyté znalosti a dovednosti pedagogové uplatňují ve své výuce. Učí většinou konstruktivisticky, využívají respektující komunikaci, metody aktivního učení a výuku individualizují. Zařazují do výuky aktivity na podporu třídního kolektivu, pracují s třídními pravidly, která vyvozují sami žáci, a s pravidly skupinové práce. Pro rodiče pořádají dílny, dny otevřených dveří, akademii, ples a společně organizují projekt Vánoce.

Pedagogický sbor se každoročně aktivně podílí na tvorbě plánu rozvoje celé školy, stanovuje si priority na následující školní rok. Plán rozvoje školy sbor průběžně, každoročně evaluuje a plánuje rozvoj školy na další rok.

Podobně plánuje i každý učitel vlastní pedagogický rozvoj, stanovuje si osobní profesní cíle na školní rok. Pedagogové mohli při tvorbě i realizaci svého POPRu využívat pedagogickou konzultantku (viz příloha č. 11), která s nimi vedla koučovací rozhovory.

Pedagog (učitel, párový učitel, vychovatel, asistent pedagoga) svůj POPR představuje ředitelce školy, která následně vyhodnocuje, zda je škola schopná zabezpečit podporu pedagogovi k dosažení jeho cíle, např. ve formě zabezpečení financování vzdělávání či uvolnění z výuky.

V průběhu školního roku pedagogové školy sdílejí plnění svých cílů. Tím dochází k průběžné reflexi a vzájemné inspiraci pedagogů.

Dosažení cílů pak všichni učitelé vyhodnocují s ředitelkou školy na konci školního roku.

V kultuře školy jsou také vzájemné hospitace učitelů, které často bývají zaměřeny i na cíle POPRů (to však závisí na zakázce pedagogů). Hospitace ze strany vedení školy také často souvisejí s plněním cílů POPRu, ale toto dosud nebylo vždy pravidlem.

4 Popis příkladu inspirativní praxe

4.1 Indikátor: Vedení školy vytváří podmínky pro vzdělávání každého pedagoga a zajišťuje naplnění relevantních potřeb každého pedagoga a jeho profesní rozvoj

Zdroje dat:

Anonymizované plány osobního pedagogického rozvoje (POPR), struktura rozvojových rozhovorů ředitele školy ke schvalování a vyhodnocování POPRů, přepis záznamu rozhovoru pedagoga s ředitelkou školy, struktura plánu POPRu.

4.1.1 Popis nástroje POPR

Plán osobního pedagogického rozvoje (příloha č. 1 a-j) je nástroj profesního učení. V síti škol Pomáháme školám k úspěchu (příloha č. 2) je sdílenou vizí, že „žák se učí naplno a s radostí“. POPR zajišťuje, aby se pedagog pravidelně ohlížel za svou cestou k této vizi, vyhodnocuje, kam až došel, a rozhoduje se pro další směr a kroky.

Výhody POPRu:

- Podporuje vlastní volbu učitele – učitel se zaměřuje právě na to, co jemu osobně pomůže v tom, aby jeho výuka měla dopad na učení žáků, východiskem mu jsou konkrétní vzdělávací potřeby jeho žáků.
- Forma psaného dokumentu vede pedagogy k tomu, aby srozumitelně formulovali, co doopravdy chtějí, a tím si to ujasnili.
- Psaný text je oporou pro společné diskuse (s vedením školy, s kolegy).
- Psaný, reflektovaný a vyhodnocený POPR dává oporu pro příští rozvojové plány, protože dotýčný ví, kde je, a může se lépe rozhodnout, kam a jak jít dál.
- Psaný, reflektovaný a vyhodnocený POPR umožňuje pedagogovi sledovat vlastní vývoj v čase a radovat se z pokroku.

4.1.2 Vznik myšlenky využití nástroje POPR

Plán osobního pedagogického rozvoje (POPR) a plán pedagogického rozvoje školy (PPRŠ) byly dva nástroje, které do praxe školy „přinesl“ projekt Pomáháme školám k úspěchu, protože vedení projektu bylo přesvědčeno, že napomáhají rozvoji jednotlivců i celé školy tím, že se jejich prostřednictvím jednotlivci a školy mohou soustavně blížit ke sdílené vizi.

Vzhledem k tomu, že ZŠ Zdice patřila do druhé generace škol této sítě, získala inspirace od pilotní ZŠ Mendelova v Karviné. Tato škola pro svoje potřeby charakterizovala mistrovskou práci učitelů a zároveň formulovala dvě ukázky plánů různé kvalitativní úrovně (tzv. POPR Začátečnicková, POPR Komenský), které ve shodné struktuře ukazovaly učitelům různou vyspělost při přemýšlení a formulování cílů, při reflexi, kde se nacházíme, při formulování potřeb žáků a učitelů, jednotlivých kroků, dopadů na výuku žáků a důkazů o stavu plnění cílů.

Požadavek projektu na využívání tohoto nástroje a inspirace z partnerské školy v Karviné byly pro ZŠ Zdice prvními kroky k systematické a účinné práci na profesním růstu pedagogického sboru.

4.1.3 Způsob tvorby POPRu

POPR si každý pedagogický pracovník školy vytváří na každý školní rok.

Klíčové pro tvorbu plánu osobního pedagogického rozvoje je cyklicky si odpovídat na otázky „Kam jdu?“, „Kde jsem?“, „Kudy dál?“, „Co k tomu potřebuji?“.² Učitelé při vytváření i vyhodnocování vlastních pedagogických plánů vycházeli z cílů učení a vzdělávacích potřeb svých žáků. Kladli si otázku: „Čemu se v tuto chvíli moji žáci potřebují naučit, aby dosáhli cíle na daný rok?“ Teprve poté přemýšleli o tom, co k tomu, aby byly uspokojeny vzdělávací potřeby žáků a cíle učení, potřebují (umět) oni sami, tzn. čemu se potřebují naučit oni sami jako učitelé, aby mohli pomoci svým žákům na cestě k jejich vzdělávacím cílům. Učitelé přemýšleli o konkrétních krocích, jak cíl zrealizují. Přemýšleli o tom, kdy budou považovat cíl za splněný, tj. jaké důkazy pro to budou mít, jak budou sledovat dopady na učení žáků.

Toto však bylo pro učitele zpočátku příliš náročné. V prvních letech se spíše zaobírali tím, v čem se potřebují zlepšit oni sami. Teprve později vycházeli ve svých cílech ze vzdělávacích potřeb žáků (příloha č. 3). K tomu, aby se jim to dařilo, měli externí oporu – pedagogickou konzultantku, která je procesem přemýšlení o jejich plánech provázela v roli kouče.

4.1.4 Způsob schvalování POPRu

Na počátku školního roku vedl každý pedagogický pracovník (učitelé, vychovatelé, asistenti pedagoga) s ředitelkou školy rozhovor (příloha č. 5) o tom, na co se v daném školním roce chtějí soustředit a proč. V plánu i při rozhovoru hovořili o svých očekáváních („co žáci budou umět po splnění cíle, jak učitelé konkrétně poznají, že je cíl splněný...“) a uváděli i svoje potřeby v souvislosti s POPRem, např. finanční prostředky a možnost uvolnění na vzdělávání, pomůcky, podporu školního psychologa, pedagogické konzultantky. Ředitelka školy se v případě potřeby doptávala na relevanci požadavků pedagogů. Po všech proběhlých rozhovorech sestavovala vzdělávací plán školy (DVPP), s čímž souviselo i vyčíslení nákladů na vzdělávání. Rozhovor s každým pedagogickým pracovníkem trval cca 30–60 minut. V ZŠ Zdice chtěla ředitelka školy mít kontinuální přehled o cílech všech pedagogů, o jejich potřebách atd. Proto se všemi pedagogy vedla rozhovor sama. Touto praxí mimo jiné dávala najevo, že jí záleží na každém členovi pedagogického sboru, že se o něj zajímá, což pedagogové takto vnímali. Praxe s vedením rozvojových rozhovorů je v síti škol Pomáháme školám k úspěchu různá a závisí na různých aspektech života školy, nejvíce na početnosti pedagogického sboru. V případě početnějších sborů často ředitelé škol delegovali část rozhovorů na své zástupce, přičemž víme o praxi, kdy si učitelé mohli volit, ke kterému členovi vedení k rozhovoru půjdou, komu chtějí svoje cíle představit, zdůvodnit a následně s ním splnění cílů vyhodnocovat.

4.1.5 Podpora k průběžnému monitorování plnění POPRu

Během školního roku vznikaly spolupracující skupiny, v nichž se učitelé, kteří měli podobné cíle, vzájemně podporovali, spolupracovali a chodili si na hospitace. Návštěvy v hodinách byly většinou reciproční.

Vedení školy stanovilo, aby učitelé realizovali ve školním roce nejméně dvě vzájemné hospitace s tím, že by učitelé měli k tomuto maximálně využít svých volných hodin. V případě, že by to nebylo možné, měli učitelé požádat vedení školy o zajištění suplování.

² Zdroj: Timperley, H. (2011). Using student assessment for professional learning: focusing on students' outcomes to identify teachers' needs. Department of Education and Early Childhood Development. Melbourne, Victoria. ISBN 978-0-7594-0655-1.

Např. ve školním roce 2016/2017 uskutečnili pedagogové kolem osmdesáti vzájemných hospitací.

Hospitovaný většinou dával svému hospitujícímu kolegovi nějakou zakázku ke sledování. V prvním roce odrážela aktuální potřebu či nápad pedagogy, v dalších letech byly ke sledování a následné reflexi využívány popisy vybraných sledovatelných jevů (příloha č. 6) z evaluačního nástroje Učíme děti učit se. Na tomto výběru se učitelé shodli napříč sborovnou. I když došlo k vzájemné dohodě o tom, co by mělo ve výuce nastávat a co by bylo možné sledovat, v praxi vzájemných hospitací byly sledovatelné jevy využívány spíše formálně. Učitelé hospitovanou hodinu sice vždy společně reflektovali, ale často ad hoc, nikoli na základě těchto sledovatelných jevů. Vedení školy se potýkalo s tím, jak nastavit smysluplné sledování výuky tak, aby to dávalo smysl všem učitelům.

Vedení školy se pokoušelo svou hospitační činností (příloha č. 7a, 7b) provázat s potřebami učitelů. Při těchto procesech dbalo na bezpečí učitelů – učitel vždy s předstihem věděl, kdy člen vedení přijde do výuky, častěji však vedení vyzývalo pedagogy k tomu, aby do své výuky pozvali vedení sami. Vedení vždy důsledně dbalo na reflexi a zpětnou vazbu. I vedení školy při svých hospitacích využívalo sledovatelné jevy. K tomu, že by mohla být hospitační činnost provázána s cíli POPRů jednotlivých učitelů, vedení školy dospělo po pěti letech. Tuto možnost v tomto roce zkoušelo, ale ne ve všech případech. Vedení školy učinilo závěr, že zaměřit hospitační činnost i na cíle stanovené v POPRech je smysluplné, a to jak pro vedení, tak pro samotné učitele, a bude v tomto směru dále pokračovat a smysluplnost vyhodnocovat.

Na závěrečné pedagogické radě vždy ředitelka školy vyhodnocovala výsledky hospitační činnosti (příloha č. 10) za uplynulý školní rok.

Jedenkrát ročně byla uspořádána schůzka pedagogického sboru ke vzájemnému sdílení, kde na své cestě k cíli POPRu pedagogové jsou a jaké pro to mají důkazy. Učitelé si taktéž v čtyřlenných skupinách sdělovali, kudy půjdou za svým cílem v druhém pololetí. Způsob tvorby skupin byl v různých letech různý – v jednom roce byli učitelé do skupin náhodně vylosováni, jindy se propojovali podle podobnosti cílů. Ať se vytvářely skupiny jakkoli, vždy to přinášelo užitek. Učitelé oceňovali buď pestrost toho, co dělají kolegové, kteří pracují na něčem jiném, a s větším uznáním pak hovořili o práci napříč sborovnou a vnímali náročnost práce kolegů (např. docházelo k většímu porozumění mezi 1. a 2. stupněm školy). Nebo pedagogové vytvářeli vzájemně se učící skupiny, v nichž diskutovali již cíleně o aspektech dosahování shodného či podobně formulovaného cíle. Učitelé následně vytvořili seznam témat, v jejichž řešení pokročili a mohli by být oporou ostatním kolegům. Tento seznam pak vyvěsili ve sborovně, aby každý věděl, na koho se v tématu, které ho zajímá, může obrátit.

4.1.6 Způsob vyhodnocování POPRu

Na konci školního roku při rozhovoru (příloha č. 8) s ředitelkou školy učitelé vyhodnocují, jaké dopady měly změny v jejich výuce na učení žáků, a dokládají to konkrétními důkazy (např. žákovská portfolia, videa z výuky). S dostatečným předstihem učitelé dostali od ředitelky školy strukturu (příloha č. 9) rozhovoru, aby se na něj mohli připravit. Struktura se v letech taktéž vyvíjela (ve smyslu zjednodušování). Učitelé si postupem času na rozhovory zvykli, často sdělovali, že se na ně těší, s radostí ukazovali výsledky práce žáků a společně s ředitelkou reflektovali dopady na učení žáků. Ředitelka školy uváděla, že v posledních letech při rozhovoru mluvili více sami učitelé, aniž by bylo nutné se příliš doptávat.

4.2 Metody sběru dat

- Přepisy rozhovorů (pedagoga s ředitelkou školy)
- Analýza dokumentů (vývoj kvality POPRů)
- Analýza dokumentů (hospitační archy – korelace cíle POPRu a zakázky hospitace)

4.3 Obsahová analýza dokumentů školy vztahujících se k POPRům v čase

Nejprve jsme vymezily, z jakého textového souboru budeme vycházet. Zaměřily jsme se na POPRy pedagogů. Bylo vybráno 20 „nejstabilnějších“ POPRů učitelů, kteří pracovali v ZŠ Zdice po většinu času pětiletého období, tj. od počátku práce s POPRy do současnosti. Domníváme se, že jsme zvolily dostatečně reprezentativní vzorek dvaceti učitelů v období pěti let, tj. cca 100 POPRů.

Jako kód jsme zvolily slovo „žák/žáci“ nebo „dítě/děti“ nebo např. konkrétně vyjádřené „čtvrťáci“ apod., které dle našeho názoru mohlo prokázat hypotézu, že **se cíle pedagogů odkláněly od vlastních potřeb k potřebám žáků**. Kritériem byla četnost výskytu daného kódu v jednotlivých letech. Konkrétní formulace cílů a četnost kódu je možné si ověřit v tabulce „POPRY cíle – vývoj v letech“.

Naším dalším záměrem bylo sledovat vztah mezi cíli POPRů a zacílením hospitací. Již na počátku zkoumání však vedení školy uvedlo, že vztah mezi cíli POPRu a cílem (zakázkou) hospitace (ať už kolegiální, nebo ze strany vedení) bude škola řešit cíleně až v letošním školním roce (2017/2018). V posledním školním roce, za který máme ucelené údaje (školní rok 2016/2017), vedení školy k této možnosti přistupovalo ad hoc a v podstatě tuto možnost pilotovalo. O zakázkách kolegiálních hospitací nebyly písemné záznamy systematicky shromažďovány, získaný vzorek byl příliš malý.

V textových souborech POPRů jednotlivých pedagogů jsme se dále zaměřily na vazbu mezi otázkami: „Proč je cíl důležitý z hlediska učení žáků? V čem to konkrétně může žákům pomoci v dosahování vzdělávacích cílů?“ a důkazy o učení, tzn. „Jaké konkrétní dopady vidíme na učení žáků?“.

Na shodném vzorku POPRů (viz výše) byla sledována konkrétnost formulací. Prozkoumávaly jsme, kdy došlo ke změně přemýšlení ve smyslu odklonu od pouhé evidence důkazů, které učitel předvede u vyhodnocovacího rozhovoru, ke skutečnému přemýšlení o tom, v čem lze na žácích poznat, že cíl byl splněn.

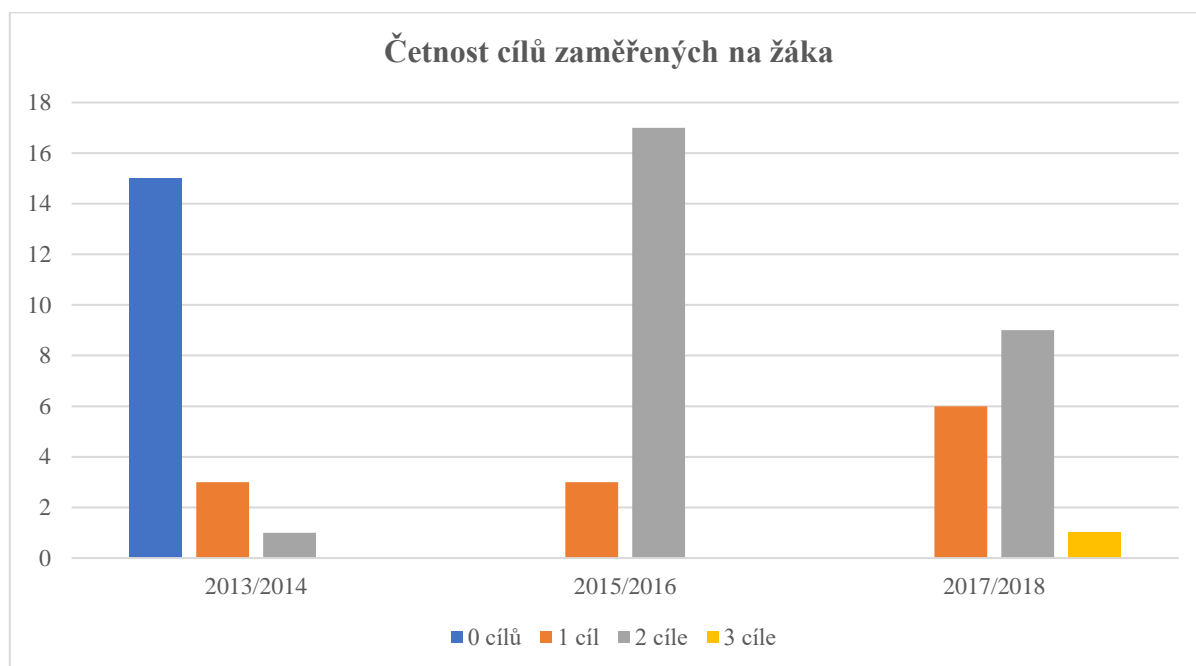
4.4 Vývoj POPRů v čase

V plánu osobního pedagogického rozvoje měly být uvedeny standardně dva cíle související s plánem rozvoje školy. Pouze učitelé, kteří byli ve škole noví nebo měli zkrácený úvazek nebo jejich cíl byl příliš rozsáhlý, mohli mít jeden cíl. To, že si zvolili pouze jeden cíl, museli dotčení učitelé zdůvodnit při rozvojovém rozhovoru s ředitelkou školy. Postupem času si někteří učitelé volili i tři cíle, u nichž se výjimečně stávalo, že všechny tři byly zaměřené na potřeby žáka.

Na kritérium četnosti výskytu slova „žáci“ měl vliv i požadavek ředitelky školy, která v prvním roce zavádění plánů osobního pedagogického rozvoje neudávala žádné požadavky pro tvorbu POPRů kromě toho, že cíle učitelů musí souviset s plánem pedagogického rozvoje školy. To, jak budou cíle formulovány, nebylo nijak omezováno. To souviselo s podporou učitelů při tvorbě POPRů, kdy si vedení školy uvědomovalo obtížnost tohoto procesu, který v počátcích zavádění nechtělo ještě více problematizovat. Postupem let se na tvorbu POPRů

a na formulaci cílů kladly další požadavky ve smyslu zaměření na potřeby žáků, protože zaměřovat se na žáka, na jeho vzdělávací a výchovné potřeby, na to, aby se učil na své maximum a s radostí je dle našeho názoru hlavním úkolem školy.

Graf č. 1



Legenda:

Ve školním roce 2013/2014 bylo celkem 5 cílů „zaměřených na žáka“. Průměr na osobu 0,26.

Ve školním roce 2015/2016 bylo celkem 37 cílů „zaměřených na žáka“. Průměr na osobu 1,85.

Ve školním roce 2017/2018 bylo celkem 27 cílů „zaměřených na žáka“. Průměr na osobu 1,68.

Analýza prokazuje, že hypotéza byla naplněna pouze částečně. Četnost cílů, které se odvíjely od potřeb žáků v prvních třech letech zavedení, vzrůstala. V pátém roce mírně klesla z důvodů specifických potřeb školy (potřeba mít mentora ve škole) nebo podmínek ve škole (stěhování školní družiny). Z hlediska potřeb školy však nešlo o negativní jev.

Dále jsme také shledaly, že vazba mezi otázkou „Proč je cíl důležitý z hlediska učení žáků? V čem to konkrétně může žákům pomoci v dosahování vzdělávacích cílů?“ a důkazy o učení, tzn. „Jaké konkrétní dopady vidíme na učení žáků?“ byla až v letošním roce (2017/2018) významně provázanější a konkrétnější. Učitelé přestali řešit, co z toho, co dělají, ukážou při rozhovoru ředitelce školy, ale začali uvažovat o tom, co takového uvidí na žácích, aby mohli považovat cíl za splněný. Toto spatřujeme v POPRech ve formulacích typu: „To, že je cíl splněný, poznám na výsledcích žáků, konkrétně na tom, že ...“. V tom také spatřujeme kvalitativní posun (příloha č. 4). Toto zjištění potvrzuje, že se jedná o náročný proces, při kterém je potřeba, aby vedení bylo trpělivé a maximálně podporující.

5 Rizika a příležitosti POPRu

Hlavním rizikem je formální přístup k práci s tímto nástrojem, který může mít řadu důvodů:

1. Učitel nerozumí potenciálu nástroje a smyslu procesů.
2. Cíle osobní a školní nejsou provázány.
3. Absentuje podpora pedagogů při tvorbě POPRu.

4. Absentuje některý z mechanismů podpory pedagogů při realizaci POPRu.
5. Vedení školy nedává dostatečně najevo svůj zájem o plnění cílů POPRu.

ad 1) V případě, že pedagog není o funkčnosti POPRu přesvědčen, vytvoří jej jen formálně. Následně během školního roku nemá potřebu se důsledně a kvalitně zabývat cíli, které si stanovil. Tudíž ani k rozvojovému rozhovoru nepřinese dostatečné důkazy o plnění vytyčených cílů. Kvalita vedení rozhovorů při schvalování a vyhodnocování POPRu mohou formální přístup jednotlivého pedagoga odhalit.

Řešení ZŠ Zdice: Domníváme se, že je nutné, aby vedení dokázalo „zařídít“, že jde o sdílenou vizi, tj. společně plánovat s celým pedagogickým sborem a dbát na zapojení každého pedagoga do těchto procesů. Míra zainteresovanosti jednotlivých pedagogů byla přímo úměrná porozumění těmto procesům, potřebě mít vliv na chod školy, a tím pádem i snižování formálnosti.

ad 2) V případě, že POPR a PPRŠ nejsou provázané a každý dokument míří odlišným směrem a cíle jsou roztříštěné, nebo dokonce mohou být proti sobě jdoucí, můžeme u školy pozorovat zpomalení procesů zlepšování a u konkrétních učitelů nedostatečnou angažovanost, či dokonce frustraci.

Řešení ZŠ Zdice: Domníváme se, že je potřebné, aby vedení školy formulovalo požadavky pro tvorbu obou dokumentů mimo jiné i ve smyslu jejich provázanosti. Je nutné se již při plánování školních cílů zabývat tím, zda jsou všechny školní cíle někým uchopeny (kdo má zodpovědnost za plnění konkrétních cílů) a zda jsou osobní potřeby učitelů postiženy ve školním plánu.

ad 3) Pokrok školy souvisí také s tím, že škola vyhledává a přijímá vnější pomoc. Další krok vpřed lze jen těžko udělat s tím, co sami umíme. Je potřebné být otevřený k myšlenkám a postupům přicházejícím z vnějšího světa (ať už z českého, či zahraničního prostředí). Dále je nutné, aby vedení školy motivovalo svoje pedagogy v této práci, protože se jedná o náročný proces. V případě, že jsou učitelé bez jakékoli podpory vystaveni tak náročné činnosti, jako je formulování cílů a konkrétních kroků vedoucích ke zlepšování práce žáků, jen málokteré vedení školy dle našeho mínění může počítat s uspokojivým výsledkem. I s podporou kouče, který pedagoga při tvorbě POPRu provází, se pedagogové učí tvořit kvalitní plán několik let. Na takový scaffolding však zatím nemůže finančně dosáhnout každá škola. Proto je ze strany zástupců školské politiky a vedení škol potřeba myslet na to, jakou oporu učitelům poskytovat, aby jejich plánování nebylo formální.

Řešení ZŠ Zdice: Zajistit oporu pedagogům formou ilustrativních ukázek, modelováním, jak by na to mohli jít, a nejlépe formou přímé práce s koučem. Volba formy podpory závisí na finančních a odborných možnostech dané školy.

ad 4) V případě, že škola nemůže zajistit finanční podporu potřeb pedagoga, které vyjádřil jako nutné pro splnění svých cílů, nebo nedává prostor pro vzájemnou spolupráci učitelů, sdílení a inspiraci (např. škola systémově nezajišťuje možnost suplování pedagoga v situaci, kdy chce jít hospitovat ke kolegovi, jehož cíl např. souvisí s tím jeho), u učitele dochází ke ztrátě důvěry v tyto mechanismy. Škola pak nemůže očekávat, že u pedagogů bude docházet ke kvalitativnímu posunu v jejich práci.

ad 5) V případě, že vedení školy nedává dostatečně najevo svůj zájem o to, s čím a s jakým úspěchem se pedagog ve školním roce vzhledem ke svým cílům potýká, nebo dokonce ani nevyhodnocuje plnění cílů na konci školního roku, není možné předpokládat, že pedagogové budou v těchto procesech a v tomto nástroji sami spatřovat větší smysl.

6 Závěry

Vedení ZŠ Zdice se snažilo výše uvedeným rizikům předejít tím, že se o jednotlivé POPRy pedagogů zajímalo, poskytovalo oporu pedagogické konzultantky při tvorbě POPRu, ředitelka školy vedla s každým pedagogem dva rozhovory – při plánování a vyhodnocování cílů. Pokud to bylo možné, vedení se zaměřilo na vytyčené cíle i při svých hospitacích, nabízelo pedagogům katalogy pomůcek, organizovalo kvalitní vzdělávání pro celou sborovnu, umožnilo požadované vzdělávání jednotlivců, zajistilo suplování při vzájemných hospitacích pedagogů a vytvářelo podmínky pro vzájemné sdílení pedagogů nad POPRy.

Pokud pedagog vytvoří kvalitní POPR, který navazuje na cíle PPRŠ, a během roku se snaží o dosažení svých cílů, jeho výuka se zkvalitňuje, dokáže vnímat důkazy o pokroku svém i svých žáků, naučí se v pracích žáků najít důkazy o učení každého jednotlivého žáka, při sdílení obohacuje svými dovednostmi i ostatní kolegy. V tu chvíli je POPR funkční nástroj podporující celoživotní vzdělávání pedagogů, který má vliv na rozvoj celé školy.

Nástroj Plán osobního pedagogického rozvoje (POPR) je maximálně účinný nástroj profesního učení za následujících předpokladů:

- Pedagogický sbor má sdílenou vizi školy, ke které všichni směřují.
- V kultuře školy je zakotveno, že učitelé pravidelně participují na plánování kroků, kterými se škola ubírá k naplnění vize, a účinnost těchto kroků se také cyklicky hodnotí.
- Vedení školy vydává jasné požadavky směrem k učitelům a je ochotno o jejich relevanci vést diskusi.
- Vedení školy vydává jasné signály o tom, že ho zajímají osobní profesní potřeby všech jednotlivých pedagogů, zabývá se jimi, poskytuje jim podporu při tvorbě i realizaci a vytváří podmínky pro vzájemné učení mezi pedagogy a reflexi.
- Vedení školy je trpělivé a vytváří prostor pro bezpečné skládání účtů jednotlivých učitelů vzhledem k plnění cílů jejich POPRu, kdy za příznivých podmínek mohou učitelé zažívat radost ze svého pokroku a pokroku svých žáků.

Vedení ZŠ Zdice po 5 letech od zavedení POPRů na škole realizovalo sběr dat a ptalo se učitelů, zda díky vytyčování cílů a plnění POPRu se zkvalitnila jejich výuka a zda se plnění POPRu odrazilo v pokrocích žáků. Z výsledků šetření (příloha č. 12) vidíme, že více než dvě třetiny učitelů zrického pedagogického sboru vnímaly POPR jako užitečný nástroj pro zlepšení výuky. S tím, že se realizace POPRu odráží i na výkonech žáků, souhlasila nadpoloviční většina učitelů. To, že se takto vyjadřovali učitelé ve chvíli, kdy již neměli podporu pedagogické konzultantky, vnímáme pozitivně a jsme toho názoru, že POPR je důležitý nástroj pro rozvoj výuky.

Seznam zkratek

PIP	příklad inspirativní praxe
POPR	plán osobního pedagogického rozvoje
PPRŠ	plán pedagogického rozvoje školy
PŠÚ	Pomáháme školám k úspěchu
MBTI	školení typologie osobnosti Myers-Briggs Type Indicator
RWCT	vzdělávací program Čtením a psaním ke kritickému myšlení (Reading and Writing for Critical Thinking)
DVPP	další vzdělávání pedagogických pracovníků