

## Příklad inspirativní praxe

### Pedagogové – klíč k úspěchu žáků

*Kritérium 3.5*

*Pedagogové aktivně spolupracují na svém profesním rozvoji*

*Střední škola polytechnická*

*Michaela Prášilová*



**Olomouc**

*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

<b>1</b>	<b>Anotace.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Specifikace kritéria hodnocení.....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Profil školy .....</b>	<b>3</b>
3.1	Strukturovaný popis školy.....	3
3.2	Slovní popis školy .....	4
<b>4</b>	<b>Popis příkladu inspirativní praxe .....</b>	<b>4</b>
4.1	Indikátory naplňování kritéria .....	5
4.2	Evaluační metody a nástroje .....	5
4.3	Evaluační zjištění .....	6
<b>5</b>	<b>Rizika a příležitosti zvoleného postupu .....</b>	<b>11</b>
<b>6</b>	<b>Závěry.....</b>	<b>12</b>
	Seznam zkratk.....	12

### Seznam příloh<sup>1</sup>

- Příloha č. 1: Plán úkolů k profesnímu rozvoji na školní rok 2017/2018
- Příloha č. 2: Plán osobního pedagogického rozvoje na školní rok 2017/2018 – pracoviště škola
- Příloha č. 3: Rozhovor se zástupci ředitele – stanovování rozvojových cílů
- Příloha č. 4: Plán osobního pedagogického rozvoje na školní rok 2017/2018 – pracoviště DM
- Příloha č. 5: Rozhovor se zástupci ředitele – první pokusy o stanovení rozvojových cílů na DM
- Příloha č. 6: Rozhovor se zástupci ředitele – stanovování rozvojových cílů u nového pracovníka
- Příloha č. 7: Ukázka výňatku z formuláře vedeného pedagogy za účelem formálního vykazování realizovaných aktivit a akcí DVPP
- Příloha č. 8: Formulář s názvem Reflexe a autoevaluace za školní rok 2016/2017
- Příloha č. 9: Příklad provázanosti POPRu a cyklického závěrečného hodnocení v příslušných formulářích (2016/2017–2017/2018), učitelka všeobecně vzdělávacích předmětů
- Příloha č. 10: Příklad provázanosti POPRu a cyklického závěrečného hodnocení v příslušných formulářích (2016/2017–2017/2018), učitel odborných předmětů
- Příloha č. 11: Rozhovor se zástupci ředitele – postřehy spojené se zaváděním profesního rozvoje pedagogů ve škole
- Příloha č. 12: Postřehy z rozhovoru s ředitelem školy o dostupnosti dat dokumentujících profesní rozvoj pedagogů školy

<sup>1</sup> Přílohy č. 1, 2, 4, 7 a 8 byly poskytnuty školou k využití a nevznikly tedy v rámci projektu Komplexní systém hodnocení.

## 1 Anotace

Střední škola polytechnická s širokou nabídkou nematuritních oborů vzdělání odborného vzdělávání a s téměř 600 žáky umístěná v krajském městě.

PIP se soustřeďuje na stěžejní část kritéria ve znění: „Pedagogové svoji práci pravidelně vyhodnocují. Jsou aktivní v přístupu ke svému profesnímu rozvoji.“ Popisuje a dokumentuje pojetí i know-how již 10 let budovaného školního systému profesního rozvoje pedagogů, který žádoucí zaangažovanost pedagogů prokazatelně podporuje.

V PIP je detailně popsán celý průběh systematického procesu profesního rozvoje pedagogů školy. S využitím specifického souboru indikátorů je potvrzeno, že pedagogové mají v jednotlivých fázích tohoto procesu dostatek prostoru, podnětů i pomoci pro aktivní přístup ke svému profesnímu rozvoji.

Přílohy obsahují konkrétní ukázky používané dokumentace školy i svěží autentická vyjádření vedoucích pracovníků školy k problematice naplňování sledovaného kritéria.

## 2 Specifikace kritéria hodnocení

Předložený PIP se výběrově zaměřuje na **dílčí část kritéria 3.5 ve znění: „Pedagogové svoji práci pravidelně vyhodnocují. Jsou aktivní v přístupu ke svému profesnímu rozvoji.“** Tato část klade důraz na vnitřní angažovanost pedagogů při vlastním profesním rozvoji (ve prospěch zlepšování výsledků vzdělávání žáků) a dle mínění autorky PIP je stěžejní částí kritéria.

## 3 Profil školy

### 3.1 Strukturovaný popis školy

Tabulka č. 1

Typ školy podle zřizovatele	veřejná
Typ sídla (počet obyvatel obce)	krajské a univerzitní město s 99 061 obyvateli (k 1. 1. 2018)
Velikost školy	kapacita: škola – max. 1 326 žáků (ŠJ – 820 žáků, DM – 165 žáků) počet žáků celkem: 589 počet žáků v daném stupni vzdělávání: SOU – 578 OU – 11 počet tříd v daném stupni vzdělávání: SOU – 24 OU – 1
Specifika organizace	1 třída zřízená dle § 16 odst. 9 ŠZ
Charakteristika pedagogického sboru	učitelé: přepočteno na plně zaměstnané – 65,1 vychovatelé: přepočteno na plně zaměstnané – 7,5 asistenti: 0 další: 1 speciální pedagog, 1 školní psycholog
Charakteristika žáků	žáci se SVP: 11 žáků začleněno do tříd, 11 žáků ze speciální třídy s mentálním postižením počet žáků cizinců: 8 podíl žáků se sociálním znevýhodněním (odhad): cca 20
Webová stránka	<a href="http://ssprool.upol.cz/wordpress/">http://ssprool.upol.cz/wordpress/</a>

### 3.2 Slovní popis školy

Škola, jejímž zřizovatelem je Krajský úřad Olomouckého kraje, sídlí v krajském městě Olomouci. Je umístěna při vnitřním dopravním okruhu města mezi dvěma panelovými sídlišti v rozsáhlém, moderně vybaveném a stále se rozvíjejícím areálu dobře dostupném městskou hromadnou dopravou.

Svým odborným zaměřením souzní škola s potřebami regionálního trhu pracovních příležitostí, na němž chybí kvalifikované pracovní síly zejména ve strojírenství, elektrotechnice a stavebnictví. Ačkoli je v současnosti ze strany kraje polytechnické vzdělávání podporováno, nepodceňuje vedení školy demografický vývoj a kvůli současné i budoucí konkurenceschopnosti školy se kromě jiného zaměřuje i na péči o kvalitu pedagogických pracovníků.

Ve školním roce 2017/2018 je ve škole realizováno 16 oborů vzdělání odborného vzdělávání ve směrech strojírensko-automobilním, dřevařským, stavebním a obchodním ukončovaných závěrečnou zkouškou či maturitou. Součástí vzdělávací nabídky je i dvouleté maturitní nástavbové studium, denní jednoroční zkrácená forma studia a pro 24 profesních kvalifikací výuka a zkoušky dle zákona č. 179/2006 Sb. Škola má četné sociální partnery, informuje o nich na webových stránkách a v aktuální výroční zprávě školy. Ze stejných zdrojů plyne, že edukační práci školy obohacuje zapojení pracovníků školy do řady projektů a dalších aktivit (exkurze, stáže, studijní pobyty, workshopy, soutěže, prezentace firem, adaptační kurzy, veletrhy atd.) vesměs zaměřených na podporu profesní přípravy žáků.

S ohledem na regionální charakter školy je v jejím areálu i domov mládeže, školní jídelna a tělovýchovné a školicí zařízení. Prostory a služby školy jsou zaměřeny nejen na žáky, ale i na veřejnost. Jak uvádí ředitel školy: „Snažíme se být otevřeným komunitním centrem v naší oblasti.“

O náročné a intenzivní práci vedení i pracovníků školy pozitivně informuje inspekční zpráva ČŠI z roku 2017. Její součástí je rovněž konstatování: „Škola má velmi dobře propracovaný a systematicky nastavený plán profesního rozvoje pedagogických pracovníků.“ Ze zkušeností školy tak lze čerpat při tvorbě PIP.

## 4 Popis příkladu inspirativní praxe

Nejprve je třeba objasnit podstatu procesů profesního rozvoje pedagogů, které jsou ve škole realizovány. Jedná se o již značně stabilizovaný systém, který je úzce provázaný s plány rozvoje školy<sup>2</sup> a od školního roku 2017/2018 se týká všech pedagogických pracovníků (včetně vychovatelů). Systematičnost je zabezpečena cykličností procesu, v němž na sebe navazují fáze identifikace rozvojových potřeb jednotlivých pedagogů, fáze stanovení jejich specifických rozvojových cílů na jeden školní rok a vytvoření individuálních plánů k dosažení těchto cílů, fáze průběžné realizace naplánovaných aktivit a úkolů a na závěr fáze evaluace v podobě hodnoticích rozhovorů s nadřízeným pracovníkem / nadřízenými pracovníky. Závěrečná fáze je současně startem k dalšímu ročnímu rozvojovému cyklu. Každý pedagog má dvě portfolia. Jedno tzv. profesní si vede sám, v něm dokladuje plnění rozvojových cílů a další rozvojové aktivity. Druhé má oficiální podobu, je uloženo v personálním oddělení školy a obsahuje osvědčení a různá potvrzení o absolvovaných aktivitách.

Proces profesního rozvoje pedagogů se opírá o zkušenosti a vzory, které ředitel školy získal v rámci projektu IPn Kariérní systém. Rozvoj pedagogů školy má těžiště v oblasti

<sup>2</sup> Viz příslušné kapitoly rozvojového dokumentu Program vzdělávání Střední školy polytechnické pro školní rok 2017/2018.

pedagogických kompetencí a jeho průběh je usměrňován vedoucími pracovníky školy. Ředitel vše zastřešuje a dle potřeby koordinuje, za tímto účelem je zveřejňován „Plán úkolů k profesnímu rozvoji na konkrétní školní rok“ (příloha č. 1). Také přihlíží k různým podobám a možnostem plnění plánovaného pedagogického rozvoje pracovníků, vytváří k němu vhodné podmínky, přičemž zohledňuje finanční možnosti, provoz a potřeby školy. Závěrečné evaluace v podobě hodnoticích rozhovorů s jednotlivými pedagogy se ředitel účastní dle svých časových možností, neboť příslušné pravomoci deleguje na zástupce ředitele pro jednotlivé úseky práce školy<sup>3</sup>. S ohledem na značný počet pedagogických pracovníků ve škole je tím eliminováno riziko formálního přístupu k plnění rozvojových cílů pedagogů. Ve školním roce 2017/2018 pracuje v úseku zástupkyně ředitele pro teoretické vyučování 36 a v úseku zástupce ředitele pro odborné vyučování 31 pedagogů, úsek zástupkyně ředitele pro výchovu mimo vyučování zahrnuje 8 pedagogů. Zástupci ředitele figurují při zjišťování rozvojových potřeb a stanovování rozvojových cílů v úvodní fázi procesu převážně jako konzultanti a poradci, ve fázi hodnotící pak jako hodnotitelé s důrazem na formativní pojetí hodnocení. Jejich vlastní profesní rozvoj, v němž se nesoustřeďují jen na rozvoj v oblasti pedagogické, ale i manažerské, jde po samostatné linii a spadá pod garanci ředitele. Ředitel školy ze svého profesního rozvoje pravidelně skládá účty zřizovateli školy.

#### 4.1 Indikátory naplňování kritéria

V PIP sledovaná část kritéria klade hlavní důraz na aktivní podílení pedagogů na svém profesním rozvoji. **Bude prioritně zjišťováno, zda a jak mají pedagogové ve výše popsaném manažerském rámci profesního rozvoje zabezpečeny dostatečný prostor, podněty a podporu pro svou aktivitu a jak toho využívají.**

K hodnocení, zda je ve škole naplňována zvolená část kritéria, je zapotřebí stanovit: JAK hodnotitel rozezná a na ZÁKLADĚ ČEHO posoudí, zda je přístup pedagogů k profesnímu seberozvoji „aktivní“. Za tím účelem budou využity následující indikátory:

1. Pedagogové participují na stanovení svých profesních rozvojových cílů (oblastí, směrů, ...).
2. K plánování dalšího profesního seberozvoje využívají pedagogové kvalifikované zpětné vazby od nadřízeného pracovníka a spolupracovníků, přímé zpětné vazby od žáků, dostupných dokladů a dat o průběhu i výsledcích vzdělávání žáků školy.
3. Pedagogové samostatně volí cestu, jak cílů dosáhnout, uvádějí míru i způsob podpory potřebné k tomu ze strany nadřízených a angažují se ve prospěch získání této podpory.
4. Pedagogové v případě potřeby dokážou a mají možnost změnit či modifikovat již stanovené rozvojové cíle/plány.
5. Pedagogové využívají různých možností profesního rozvoje i nad rámec již stanovených rozvojových cílů.
6. Pedagogové samostatně sledují a následně prokazují, jak plněním svých rozvojových cílů přispívají k rozvoji žáků a tím ke zlepšování práce školy.

#### 4.2 Evaluační metody a nástroje

Zda a jak je zvolená část kritéria ve škole naplňována, je na základě výše uvedených indikátorů prokazováno s využitím empirických poznatků získaných následujícími metodami:

<sup>3</sup> Tři hlavní úseky školy zastřešující pedagogickou činnost se dále člení na útvary.

rozhovor, skupinový rozhovor, pozorování, analýza dokumentace školy, e-mailová komunikace (cílené dotazování).

Čerpáno je z následujících zdrojů informací:

- písemné a elektronické podklady: dokumentace používaná ve škole v oblasti profesního rozvoje pedagogických pracovníků, plány školy, výroční zprávy,
- vedoucí a pedagogičtí pracovníci školy.

#### 4.3 Evaluační zjištění

Aby bylo možno vyhodnotit naplnění zvolené části kritéria, následuje podrobný popis aktivit, které se v rámci jednotlivých fází ročního cyklu profesního rozvoje pedagogů ve škole odehrávají.

Cyklus začíná zjišťováním aktuálních rozvojových/vzdělávacích potřeb jednotlivými pedagogy. S oporou o dostupné podklady i dosavadní zkušenosti stanovují žádoucí oblasti svého dalšího rozvoje. Na to navazuje volba a určení rozvojových cílů na jeden školní rok a tvorba „Plánu osobního pedagogického rozvoje na konkrétní školní rok“ (příloha č. 2), který je zpracováván elektronicky. Pedagogové si ve spolupráci se svým bezprostředním nadřízeným (zástupcem ředitele pro daný úsek práce školy) vytyčují na školní rok dva rozvojové cíle. Jeden je jim určen a vyplývá z rozvojových cílů školy; druhý cíl si volí sami, ale je rovněž rámcově vymezen potřebami školy ve smyslu podpory učení žáků. Konkrétní pokyn uvedený v „Plánu úkolů k profesnímu rozvoji“ (příloha č. 1) na daný školní rok k tomu zní: „*Při stanovování cílů přemýšlejte především o jejich smysluplnosti a o rozvoji, který potenciálně přinesou vám/ vašim žákům / škole. Při sestavování plánu, prosím, berte v potaz cíle a ekonomické možnosti školy.*“ (příloha č. 3)

Východiskem pro určení rozvojové oblasti jednotlivých pedagogů vyjma začínajících je pravidelná zpětná vazba od nadřízených pracovníků získaná v rámci hodnotících rozhovorů, hospitací atp., neformálně pak čerpají další podněty během školního roku např. i od kolegů. Zástupci ředitele zmiňují poskytování vzájemné zpětné vazby mezi pedagogy v rámci schůzek metodických komisí (18 komisí), kde se setkávají pedagogové „*teorie i praxe*“, dále „*v rámci práce na projektech napříč předměty – např. projekty mezinárodní spolupráce anebo projekty zaměřené na odbornost*“, a také během pracovního dne ve společných kabinetech či na úseku odborného vyučování ve sborovnách jednotlivých útvarů (4 útvary).

Při formulaci cílů jsou pedagogové vedeni k tomu, aby popsali výchozí stav – stávající situaci, kterou míní zlepšit díky rozvojovému cíli, a tím zdůvodnili oprávněnost své rozvojové/vzdělávací potřeby. Další bod v příslušném formuláři vyžaduje, aby uvedli: „*Jak předpokládám, že doložím v profesním portfoliu, že jsem cíl splnil/a, na čem rozpoznám, že se splnění cíle odráží na mé práci / výkonech žáků / fungování školy.*“ Tento požadavek jim znesnadňuje formulovat cíle příliš obecně, neurčitě, vágně.

Nově příchozím pedagogům je poskytována specifická pomoc v podobě konzultace s přímo nadřízeným pracovníkem. Jak vyplynulo ze sdělení zástupkyně ředitele pro výchovu mimo vyučování (dále ZŘ VMV), na jejímž úseku se pedagogové zapojili do rozvojového cyklu teprve od školního roku 2017/2018, doporučila jim volit si rozvojové cíle z oblasti, v níž se volnočasově profilují, např. výtvarné, tělovýchovné apod. (příloha č. 4). Zvážila, že tak to pro ně bude co nejlépe uchopitelné, a tím i více motivační (příloha č. 5), využila také výsledků dotazníkového šetření zájmu žáků o rozšíření nabídky zájmových činností volnočasových aktivit v domově mládeže. V případě pedagogů, kteří již mají s procesy profesního rozvoje



ve škole předchozí zkušenost, jsou konzultace s nadřazeným pracovníkem poskytovány dle potřeby (příloha č. 6).

Z rozhovoru se zástupci ředitele vyplynulo, že je přípustné změnit u konkrétního pedagoga již stanovený roční rozvojový cíl (a tedy i plán rozvoje) a že tak lze učinit i jen na pedagogův podnět. Zástupce ředitele pro odborné vyučování (dále ZŘ OV) sdělil svou zkušenost s tím, že „zásadní změna rozvojového plánu ještě nenastala, ale částečná poměrně často. Změny jsou vyvolány okolnostmi například jiných potřeb, než jsme původně zamýšleli, nebo možností, která se objeví náhodou a nahraje tak učitelé na vytvoření například učební pomůcky využitelné při výuce.“ Zástupkyně ředitele pro teoretické vyučování (dále ZŘ TV) uvedla v této souvislosti: „Co se týká případných změn plánů profesního rozvoje, došlo k nim například v případě, kdy byl pedagogickému pracovníkovi v průběhu školního roku zadán nový pracovní úkol, on se zaměřil tímto směrem a cíl změnil. Dále změna vyplynula z řešení problematické třídy, kdy se třídní učitel zaměřil na oblast daného problému.“

Na dotaz, zda už se stalo, aby si několik pedagogů stanovilo společný rozvojový cíl, což by předznamenalo jejich úzkou spolupráci při jeho naplňování, konstatovali zástupci ředitele, že jde spíše jen o „prolnutí cílů“. A to i u pedagogů z různých úseků školy. Došlo k tomu třeba v rámci zapojení školy do projektů (za účelem zahraniční stáže, ERASMUS+) či při přípravě žáků na soutěže. ZŘ OV uvedl: „Když se nad tím zamyslím, tak v podstatě zjišťuji, že k tomuto směřujeme, protože třeba jeden pan mistr si chce udělat motokáru, ale je zámečník, spíš se bude věnovat podvozku a konstrukční části a chce, aby byla elektrická, a tam zas může do toho vstoupit autoelektrikář. Takže je to ve vývoji.“

Po stanovení rozvojových cílů si pedagogové do Plánu osobního pedagogického rozvoje (dále POPR) samostatně volí vhodnou cestu k jejich dosažení a uvádějí i podmínky/podporu potřebné k dosažení cílů. S tímto údajem pak za svůj úsek dál pracují zástupci ředitele a za celou školu ředitel školy, ke kterému jdou všechny POPRy elektronickou cestou.

Ve třetí fázi cyklu profesního rozvoje pedagogové průběžně plní konkrétní úkoly a dílčí cíle vedoucí k naplnění ročních rozvojových cílů. Mají možnost účastnit se ještě dalších aktivit či dalšího vzdělávání, které jdou nad rámec ročního rozvojového plánu a do nichž se zapojují ad hoc. Ve školním roce 2016/2017 se pedagogičtí pracovníci úseku teoretické výuky zúčastnili celkem 22 vzdělávacích aktivit mimo školu a 1 společné vzdělávací aktivity pro celou sborovnu, učitelé odborné výuky se za školní rok zúčastní v průměru 2–3 aktivit ve škole i mimo ni. Akce dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (dále DVPP) si zájemci volí z pravidelně zasílané elektronické nabídky a účast na akcích je zaznamenávána bezprostředním nadřazeným – zástupcem ředitele. Aktivita pedagogů je limitována jen finančními, příp. organizačními možnostmi školy. ZŘ TV vysvětluje: „To je bonus toho plánu osobního pedagogického rozvoje, protože oni tam sice napíší, na čem by chtěli pracovat, ale pak přijdou s nápadem, že by chtěli ještě na nějaké další školení. Pokud vysvětlí, z jakého důvodu, nebo to má provazbu na nějaké další cíle školy, tak s tím samozřejmě vedoucí pracovník souhlasí. Pak to na konci školního roku dají do formuláře, kde dokladují, čeho se zúčastnili, na jakých projektech pracovali, na přípravě jakých žáků pracovali, to znamená, jakých soutěží se ti žáci zúčastnili, takže tam se nám to projeví.“

Kromě dokumentace související přímo s POPRem tak pedagogové formálně vykazují i další rozvojové aktivity (příloha č. 7) a přikládají je k sebehodnocení za uplynulý školní rok: „Takový souhrn školení, aktivit na projektech, takže tam se to také propojí, plus ta reflexe na konci školního roku.“ Pokud se účastní nějaké vzdělávací aktivity, souvisí s tím dle zástupců ředitele ještě další písemná dokumentace. ZŘ TV: „Na konci školení mi musí dát zprávu ze služební cesty a v rámci ní je, o čem seminář byl, k čemu sloužil, popřípadě pokud chci zjistit víc informací, tak si ho pozvu, zeptám se. Není to, že pedagog řekne, že má zájem,

*a já mu slepě přikývnu. Ne, musí být jasné, proč tam jde, za jakým účelem, a na konci skládat účty.“ ZŘ OV: „V té zprávě ještě také uvádí, jak to využije pro svou praxi. Jaký to mělo dopad nebo jaký to mělo efekt.“* Vzdělávací akce jsou tedy jednotlivými účastníky pravidelně vyhodnocovány z hlediska kvality a přínosu pro školu. Tím ale vytěžení navštívené aktivity nekončí, neboť se s novými poznatky dále pracuje a různě se sdílí v metodických komisích či na poradách domova mládeže<sup>4</sup>, ale i v celé škole. ZŘ TV: *„Když je to jeden pedagog daného oboru, tak v rámci metodických komisí informuje zbylé členy o tom, k čemu to bylo, co to přineslo. Třeba v rámci metodické komise anglického jazyka si ty informace přeposíláme, popř. i pokud je někdo tak šikovný a je schopný udělat z toho školení zajímavé myšlenky. Paní kolegyně ze školního poradenského pracoviště nechaly pro ostatní pedagogy informace, jak jednat s rodiči, je to k dispozici, posílají to e-mailem. Metodické komise mají společné prostředí na společných discích.“*

V poslední fázi rozvojového cyklu probíhá hodnotící rozhovor. Ve stanoveném termínu předkládají pedagogové svému nadřízenému zprávu o splnění rozvojových cílů za školní rok v elektronické podobě tak, aby se mohl na rozhovor v předstihu připravit. Zprávu dostává automaticky k ruce i ředitel školy. Jak vyplynulo z rozhovoru se ZŘ TV: *„V okamžiku, kdy nám materiály přijdou vyplněné od kolegů, tak je přeposíláme panu řediteli. Když ho daná náplň toho člověka zaujme, že by chtěl od něho informace nebo se s ním osobně pobavit, tak si to naplánujeme tak, aby se mohl setkat i on zúčastnit.“* Zprávy mají jednotnou podobu formuláře s názvem „Reflexe a autoevaluace vlastní práce za školní rok...“ (příloha č. 8) a je v nich doloženo, zda, případně do jaké míry se podařilo cíle naplnit. Dokladování se odvíjí od typu zvolených rozvojových cílů a může se jednat o konkrétní artefakty, předvedení určité aktivity, informaci či zprávu o realizaci aktivity, údaje o výsledcích vzdělávání žáků apod. ZŘ TV v této souvislosti uvádí: *„Pokud to jsou školení, pak se v případě hospitací můžu zeptat, jestli skutečně aplikovali, nebo oni i mají tendenci říct, 'a tohle jsem využil, to jsem získal na školení, nebo jsem se dozvěděl, používám to', takže tohle je jedna forma ověřování. Pokud se to týká odborných informací, co mají od firem, berou si vzorky, ty vzorky umísťují, vidíte přímo, že to používají ve výuce. Máme teď velmi aktivní paní učitelky u ekonomických předmětů, které zavedly fiktivní firmy, takže také vidím, jde na školení, je tady výstup, je to dosledovatelné tímto způsobem. Není ale praxí, nebo aspoň to nepoužívám, že bych si vedla nějakou statistiku...“* Poslední dva body formuláře pak již směřují pedagogy do budoucna, k úvahám o svém dalším profesním pedagogickém rozvoji (bod 6. Kariéra; bod 7. Návrhy a inovace). Hodnotící rozhovory se realizují na závěr školního roku, případně ještě na začátku dalšího školního roku.

Na základě pozorování průběhu tří hodnotících rozhovorů lze popsat jejich společný scénář. U rozhovorů byl vždy přítomen příslušný zástupce ředitele i ředitel školy. Za zmínku stojí, že i když se rozhovory odehrávaly v ředitelně, podařilo se oběma přítomným vedoucím pracovníkům již od začátku nastolit neohrožující, opravdu kolegiální a spolupracující atmosféru (kulatý stůl, káva, neformální úvod – přivítání). Hodnocenými byli zkušená učitelka všeobecně vzdělávacích předmětů (příloha č. 9), dále rovněž zkušený učitel odborných předmětů (příloha č. 10) a učitel odborného výcviku s prozatím jen dvouletou učitelskou praxí na této škole, který učí v oboru vzdělání Automechanik.

Hodnotící rozhovory s jednotlivými pedagogy trvaly vždy asi půl hodiny. Po přivítání a chvilce neformálního hovoru volně prezentoval hodnocený pedagog své roční cíle, způsob a míru jejich naplnění, skutečnosti, které plnění cílů doprovázely, další své zkušenosti, postřehy, ale i návrhy apod. Bylo zřejmé, že oba vedoucí pracovníci o sdělované problematice neslyšeli poprvé, živě se zajímali o detaily, diskutovali s pedagogem různé možnosti,

<sup>4</sup> Plány a zápisy z jednání jsou v elektronické podobě zasílány řediteli školy.



především jak všeho využít ve prospěch žáků/školy. Paní učitelka například zdůraznila: „Své přípravy převádím do formy digitálního učebního materiálu DUM, aby byly k dispozici žákům (když onemocní) nebo kolegům (pokud za mne supluji).“ Učitel odborných předmětů doložil, jak se díky specificky zpracovaným testům zvýšil zájem žáků procházet testováním opakovaně až do získání plné úspěšnosti. Také bylo diskutováno, jak na splnění cíle navázat, jak je rozvinout apod. Např. učitel odborného výcviku po odsouhlasení splněného cíle v podobě podílení se žáků na výrobě mechanické motokáry bylo nadhozeno, jak do budoucna dál motivovat žáky, „zlidštit zpracování kovů, vyrábět věci smysluplné, za tím účelem pak k tomu udělat databázi výrobků a k tomu využít i učitele, který je uměleckým kovářem“. Svou reakcí nepůsobili vedoucí pracovníci pouze jako hodnotitelé, ale především jako partneři, kterým jde o dobrou práci školy.

V poslední části rozhovoru vždy zazněly dotazy na nějakou situaci či problém ve škole, k nimž by se mohl pedagog kvalifikovaně vyjádřit, případně přispět radou. U učitele odborného výcviku to byla problematika intenzivnějšího využívání výukových panelů, vybavení dílny obrazovkou a vytváření instruktážních videí, zohlednění požadavků sociálního partnera na úpravu osnov. U učitelky všeobecně vzdělávacích předmětů se zjevnou neformální autoritou akceptovali vedoucí pracovníci její zdůvodněné návrhy, jak dál pracovat se školními knihovnami. Protože učí v mnoha třídách, zajímali se i o to, jak vnímá aktuální uspořádání školního poradenského pracoviště. Učitele odborných předmětů se dotazovali na jeho názor, zda by bylo žádoucí využít v některém „zkráceném“ školním vzdělávacím programu i modulového uspořádání učiva. Tato závěrečná část hodnotícího rozhovoru, v níž převládalo jednání jako „rovný s rovným“ probíhala zcela přirozeně, měla silný motivační náboj a bylo zřejmé, že je již zažitou tečkou za každým hodnotícím rozhovorem.

Hodnotící rozhovor znamená pro jednotlivé pedagogy tečku za jednoročním cyklem profesního rozvoje a zároveň i východisko k cyklu následnému. Kromě jejich osobního „zisku“ v podobě rozvinutí profesní kompetentnosti přináší jim tento roční cyklus i v POPRu naplánovaný „zisk pro žáky“, který by se měl v konečném důsledku přínosně promítnout do práce pedagoga. Tím to ale nekončí, neboť reflektované splnění osobních rozvojových cílů pedagogů se v životě školy různými způsoby ještě dál zúročuje a přináší další „zisk“.

ZŘ TV zmiňuje, že: „Kdybych nepracovala s těmito informacemi, tak se ke mně nedostanou, třeba ani k panu řediteli. ... Při tom sebehodnocení tam dají své know-how, uvědomují si, co dávají do školy, já si to také můžu promyslet, z hlediska vedení je to úplně úžasné. Opravdu tady kam šáhnu, tak díky tomu o škole, o lidech, o problémech vím víc. Pro mě je to úplně neocenitelné, protože díky tomu znám ty lidi daleko víc. Vím, na koho se je můžu nechat se obrátit, vím, kde je 'tlačí bota'. ... Ta reflexe vlastní práce, kde se mají i pozitivně hodnotit, to jim trvalo strašně dlouho, a pokud to tam neuvedou, mám i možnost je motivovat 'podívej se, co se ti všechno podařilo, co jsi zvládl', a to teda jako 'smekám'...“. Dalším podstatným pozitivem je, že detailní informovanost vedoucích pracovníků o práci jednotlivých pedagogů je pro většinu pedagogů motivační. ZŘ TV uvádí: „U nás se to centralizuje a můžeme zase školu posouvat dál, pomáhat jim i dál v rozvoji... když viděli, že jsou jim otevřené dveře i ucho a jsou podporováni, tak jsou čím dál tím víc otevření.“ Informovanost vedoucích pracovníků také umožňuje rychle a kvalifikovaně rozhodovat, zda a jak vyhovět pedagogům v případě, že ke své práci něco potřebují, např. speciální vybavení, finance na potřebný materiál apod. V případě problémů mohou odkázat na pomoc pedagoga, který má v této problematice zkušenosti. Také to usnadňuje rozhodování o dalším vzdělávání, což uvádí ZŘ TV: „Co se týká dalšího vzdělávání, díky tomu si můžu udělat plán, můžeme organizovat kurzy i pro celou školu, kde si někoho pozveme, měli jsme školení na šikanu... když se s nimi bavíte, vidíte, že se to tam pořád vleče, byť nezapsané, a tak bychom se na to jako škola měli zaměřit.“

Autorku PIP zajímalo, zda jsou ve škole nějak systematictější sdružovány a pro všechny pedagogy zveřejňovány informace o tom, jaké rozvojové cíle se dařilo pedagogům naplňovat a jaký z toho plyne užitek pro žáky. ZŘ TV vysvětlila, že: „...určitě v rámci porad po úsecích, tam ta informace jde... Mezi úseky potom máme pedagogické rady a na pedagogických radách, pokud je něco opravdu takového, co by měla sdílet celá škola, tak informuje pan ředitel. Pokud je v tom daném okamžiku zapotřebí něco vypíchnout, tak to vypíchnuto v rámci těch porad je. Samozřejmě tam nejde informace 'je to díky kariévnímu, nebo profesnímu rozvoji' ...“

ZŘ OV, který je na základě organizačních změn na pozici zástupce ředitele teprve od školního roku 2017/2018, ale předtím působil ve škole jako „vedoucí učitel odborného výcviku“, uvedl: „Za sebe musím říct, že od září začínám a zatím jsem se nedostal do fáze informovat na poradě, co nám profesní rozvoj dal a co nám vzal. Tak si myslím, že k tomu může dojít na konci školního roku při vyhodnocení.“<sup>5</sup>

### Shrnutí – zpráva o naplnění zvolené části kritéria ve škole

Po představení detailů průběhu ročního cyklu profesního rozvoje pedagogů na Střední škole polytechnické lze s oporou o stanovené indikátory doložit, proč je škola vhodným příkladem inspirativní praxe ukazujícím naplnění dílčí části kritéria: „**Pedagogové svoji práci pravidelně vyhodnocují. Jsou aktivní v přístupu ke svému profesnímu rozvoji.**“

Tabulka č. 2

Indikátor	Hodnocení
1. Pedagogové participují na stanovení svých profesních rozvojových cílů (oblastí, směrů...) <i>Viz POPR a průběh hodnotícího rozhovoru. Zavedený způsob profesního rozvoje vedoucích pracovníků školy.</i>	Splněn
2. K plánování dalšího profesního sebezrovoje využívají pedagogové kvalifikované zpětné vazby od nadřízeného pracovníka a spolupracovníků, přímé zpětné vazby od žáků, dostupných dokladů a dat o průběhu i výsledcích vzdělávání žáků školy. <i>Viz hodnotící rozhovor, porady. Rezervy jsou v systematickém získávání zpětné vazby od žáků (v případě manažerského rozvoje vedoucích pracovníků pak od podřízených pedagogických pracovníků).</i>	Splněn částečně
3. Pedagogové samostatně volí cestu, jak cílů dosáhnout, uvádějí míru i způsob podpory potřebné k tomu ze strany nadřízených a angažují se ve prospěch získání této podpory. <i>Viz POPR. Zavedený způsob profesního rozvoje vedoucích pracovníků školy.</i>	Splněn
4. Pedagogové v případě potřeby dokážou a mají možnost změnit či modifikovat již stanovené rozvojové cíle/plány. <i>Viz výpovědi ZŘ. Zavedený způsob profesního rozvoje vedoucích pracovníků školy.</i>	Splněn
5. Pedagogové využívají různých možností profesního rozvoje i nad rámec již stanovených rozvojových cílů. <i>Viz průběh realizační fáze cyklu profesního rozvoje pedagogů a záznamy do portfolia. Zavedený způsob profesního rozvoje vedoucích pracovníků školy.</i>	Splněn

<sup>5</sup> Rozhovor proběhl v březnu 2018.

<p>6. Pedagogové samostatně sledují a následně prokazují, jak plněním svých rozvojových cílů přispívají k rozvoji žáků a tím ke zlepšování práce školy.</p> <p><i>Viz Reflexe a autoevaluace vlastní práce za školní rok a hodnotící rozhovor, porady. Zavedený způsob profesního rozvoje vedoucích pracovníků školy. Rezervy jsou ve využití objektivních dat při sledování a vyhodnocování průkazného dopadu profesního rozvoje pedagogů na žáky.</i></p>	Splněn částečně
---	-----------------

## 5 Rizika a příležitosti zvoleného postupu

V předcházejícím textu se mohl čtenář seznámit, jak je ve škole zabezpečen aktivní přístup pedagogů k jejich pedagogickému rozvoji. U dvou ze šesti indikátorů byly zjištěny dílčí rezervy a z rozhovoru s ředitelem vyplývá, že tuto problematiku již ve škole promýšlejí (příloha č. 12). To ovšem neznamená, že lze v PIP popsanou praxi jednoduše přenést do prostředí a podmínek jiné školy. Toho, kdo by rád využil popsaných zkušeností, je proto zapotřebí upozornit na možná úskalí.

Hlavní úskalí spočívá ve skutečnosti, že v PIP popsaná praxe je výsledkem téměř desetiletého úsilí. S myšlenkou vybudovat ve škole smysluplný systém profesního rozvoje pedagogů přišel po svém nástupu do funkce v roce 2008 stávající ředitel školy<sup>6</sup>, neboť byl přesvědčen, že „spousta peněz odchází a nejsou využity ve prospěch školy“. Od školního roku 2009/2010 problém vytrvale přdestíral pedagogům na poradách i při osobních jednáních. Až v roce 2011 začal konkrétněji uvažovat o systému, který by zbytečně nepřetěžoval pracovníky školy. Pedagogové alespoň začali odevzdávat zprávy z absolvovaných aktivit. Kýžený zlom přinesla účast ředitele na projektu „Kariérní systém“, kdy měl možnost těžit ze zkušeností dalších škol (a jejich ředitelů) a ověřil si, že aktivní plánování pedagogického rozvoje na školní rok by nejen „zapadlo“ do stávající praxe jeho školy, ale dokonce by ji „posunulo na vyšší úroveň“. Také si dobře uvědomoval, že systém profesního rozvoje „nesmí být restriktivní, ale má to být podpora, možnost ocenit, prevence před vyhořením, ... příležitost, aby se o tom přemýšlelo a mluvilo, a ne aby se to dělalo pro odměnu“. Znamenalo to značnou změnu a agentem změny se stala nynížší zástupkyně ředitele pro teoretické vyučování.

Dalším úskalím je mít vůli vytrvat v zavádění započaté změny, neboť pedagogové, ale i vedoucí pracovníci se museli teprve postupně učit, jak tyto rozvojové procesy zvládat, a s tím souvisí i třetí úskalí, kterým je potřeba permanentně motivovat pedagogy (příloha č. 11). Na otázku, co by zástupci ředitele poradili těm, kteří by se chtěli inspirovat příkladem jejich školy, odpověděla ZŘ VMV: „Musí mít chuť do toho jít, protože pokud to budou brát jako nutné zlo, tak to vždy budou dělat s odstupem a nebudou práci dělat s nadšením. Je potřeba tuto myšlenku přijmout, zpracovat ji a vidět v tom to dobré.“

K příležitostem výše popsaného postupu lze zařadit poznání, že v čase se již procesy profesního rozvoje pedagogů zvládají úspěšněji, s menší námahou. Příklady uvedla ZŘ TV: „Já si myslím, že největší úspora opravdu byla ta, že lidi to chápou, ještě je tam prostor pro ty, co to opravdu provádějí pouze formálně. Když tady byla ČŠI, tak dostala k dispozici všechny materiály s tím, že jsme jim nikterak nenalhávali, že někteří se tomu úspěšně vyhýbají, někteří tedy skutečně pracují, někteří čistě formálně. Když paní inspektorka procházela naše záznamy, ptala se, takže jsme jí všechno řekli. Já si myslím, že čeho jsme dosáhli, je to, že víc lidí už to dělá, že chápe ten smysl. ... Z logistického hlediska, tak opravdu jenom to pochopení, že už mají termín, že to do toho termínu vyplní větší procento lidí, aniž se

<sup>6</sup> Ředitel školy působil ve škole již před svým nástupem do funkce a znal dosavadní praktiky v oblasti DVPP.

*musí urgovat. Tam už odpadlo přemlouvání, ti, co přijdou jako noví, tak to berou, že je to součástí náplně jejich práce, jdou do toho. Takže teďka je to na nás je motivovat, aby v tom i ti další hledali smysl, aby pokračovali v práci, přidali se k těm ostatním.“ A ZŘ OV doplnil: „Ze začátku to bylo obrazně řečeno sestavit nějaký systém, nějaké soukolí, které musí běžet, což byla nejhorší práce odvedená tady zástupkyní. **Ted' už to soukolí je sestavený a běží. Občas je ho potřeba promazat, občas je třeba se podívat, jestli někde nám něco nekolabuje, ale jinak už je to rozhodně dál, než to bylo na začátku. Takže už si myslím, že je ta práce jakoby jednodušší.**“*

## 6 Závěry

Úkolem předloženého PIP bylo ukázat příklad konkrétní školy, v níž je prokazatelně naplňováno kritérium hodnocení ČŠI 3.5 ve znění „Pedagogové aktivně spolupracují na svém profesním rozvoji“. K tomuto účelu byla s odkazem na pozitivní hodnocení ze strany ČŠI vybrána Střední škola polytechnická v Olomouci. Se souhlasem ředitele školy byly v PIP popsány a zdokumentovány téměř desetiletý vývoj, stávající pojetí i know-how školního systému profesního rozvoje pedagogů, který je realizován v ročních cyklech. S využitím cílené sady indikátorů pak bylo prokázáno, že pedagogové školy jsou v rámci těchto rozvojových procesů aktivní v přístupu ke svému profesnímu rozvoji téměř tak, jak to kritérium hodnocení ČŠI předpokládá. PIP se tak může stát hodnověrným zdrojem inspirace pro další školy (a jejich ředitele).

## Seznam zkratk

ČŠI	Česká školní inspekce
DUM	digitální učební materiál
DVPP	další vzdělávání pedagogických pracovníků
PIP	příklad inspirativní praxe
POPR	plán osobního pedagogického rozvoje
SOŠ	střední odborná škola
SOU	střední odborné učiliště
ZŘ OV	zástupce ředitele pro odborné vyučování
ZŘ TV	zástupce ředitele pro teoretické vyučování
ZŘ VMV	zástupce ředitele pro výchovu mimo vyučování