

KARIÉRNÍ SYSTÉM UČITELŮ

**Metodika pro ředitele
k plánování a hodnocení
profesního rozvoje učitelů**



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

OBSAH

ÚVOD	1
1. Ředitel školy a jeho odpovědnost za kvalitu školy a profesní rozvoj pedagogů.....	2
2. Předpoklady pro úspěšný profesní rozvoj učitelů ve škole.....	3
3. Kompetence ředitele k profesnímu rozvoji učitelů.....	4
3.1 Vedení a řízení ve vzdělávání.....	4
3.2 Vedení a řízení druhých.....	6
3.3 Dovednosti potřebné pro řízení profesního rozvoje učitelů.....	7
4. Základní principy a fáze řízení profesního rozvoje učitelů.....	8
4.1 Analýza a identifikace rozvojových potřeb pedagogického pracovníka.....	9
4.2 Plánování profesního rozvoje.....	9
4.2.1 Plán profesního rozvoje.....	10
4.3 Realizace profesního rozvoje (naplňování stanovených cílů profesního rozvoje).....	12
4.4 Hodnocení.....	13
4.4.1 Hodnotící rozhovor ředitele školy s jednotlivými učiteli.....	14
4.4.2 Profesní portfolio a jeho role v procesu profesního rozvoje učitelů.....	15
5. Plánování, průběh a hodnocení profesního rozvoje učitelů v adaptačním období zač. učitelů.....	16
6. SLOVNÍK, SEZNAM ZKRATEK.....	18
7. ZDROJE A LITERATURA.....	20
8. PŘÍLOHY.....	23
1. Příklad plánu profesního rozvoje na školní rok.....	25
2. Námetky k hodnoticím rozhovorům.....	26
3. Příklad postupu školy při profesním rozvoji začínajícího učitele v adaptačním období.....	27

ÚVOD

Metodická příručka je určena ředitelům a dalším členům pedagogického vedení škol jako průvodce při plnění jednoho z důležitých úkolů – péče o pedagogický rozvoj svěřených škol a s tím spojený profesní rozvoj učitelů.

Tato metodika má pomoci vedoucím pracovníkům školy naplňovat jejich roli v profesním rozvoji učitelů prostřednictvím kariérního systému učitelů a standardu učitele. Příručka je zaměřena na roli a odpovědnost vedení školy ve zlepšování kvality výchovné i vzdělávací práce školy a profesního rozvoje učitelů tak, jak to stanovují závazné školské dokumenty. Tato metodická příručka předpokládá znalost kariérního systému učitelů, standardu učitele a Metodiky pro učitele k přípravě dokladového portfolia v kariérním systému, na něž bezprostředně navazuje.

Zavedením kariérního systému se úloha ředitele v řízení pedagogického procesu oproti současným zákonným požadavkům zásadně nemění, nerozšiřují se povinnosti vedení škol. Předkládaná metodika pouze systematicky a podrobněji popisuje, co přesně má ředitel pro pedagogický rozvoj školy dělat. Postupy popsane v této publikaci vycházejí ze zkušeností škol, které lze v oblasti pedagogického rozvoje považovat za příklad dobré praxe. Výsledky těchto škol potvrzují, že uvedené postupy fungují, jsou ve školách uskutečnitelné a přinášejí kvalitativní posun ve výsledcích pedagogické práce.

Cílem metodické příručky je podpora vedoucích pracovníků škol při nastavení takových procesů ve škole, které souvisejí s profesním rozvojem učitelů na všech stupních kariérního systému.

Příručka nabízí pouze základní informace, které lze snadno propojit s vlastní zkušeností a vědomostmi z oblasti managementu a leadershipu. Příručka není závazným dokumentem, nabízí možné způsoby práce; je přirozené, že doporučení budou přizpůsobena podmínkám konkrétní školy.

1. Ředitel školy a jeho odpovědnost za kvalitu školy a profesní rozvoj pedagogů

Základem úspěchu každé školy jsou lidé, kteří v ní pracují, především učitelé. Předpokladem úspěchu školy je proto rozvoj kompetencí učitelů, díky němuž učitel lépe a efektivněji učí. Měřítkem kvalitní pedagogické práce školy je zlepšování výsledků vzdělávání žáků v rámci jejich osobního maxima. Pokud se učitelé pedagogická práce daří, jsou jeho žáci úspěšnější (zlepšují se jejich výsledky ve vzdělávání v kontextu jejich individuálních možností) a zároveň jsou motivovanější pro své celoživotní učení. Úspěchy žáků motivují učitele k vlastnímu profesnímu rozvoji. Tím se zajišťuje růst kvality školy.

Hlavním záměrem kariérního systému je zlepšení výsledků vzdělávání; soustředění na profesní rozvoj učitelů přispěje ke kvalitativnímu rozvoji celé školy. Kariérní systém a naplňování požadavků standardu učitele jsou jedním z nástrojů profesního růstu **učitelů**. Standard učitele definuje profesní kvalitu učitele, je oporou pro objektivní hodnocení kvality práce učitelů a vytváří prostor pro formativní hodnocení učitelů ve škole. Standard učitele stanovuje požadované profesní kompetence a jejich hlavní znaky (indikátory) v maximální možné míře dosažených znalostí, dovedností a zkušeností, ke kterým učitel v rámci své profesní kariéry směřuje.

Z hlediska řízení školy je třeba chápat standard učitele a v něm popsaných 12 kompetencí rozpracovaných do indikátorů jako cíl, ke kterému je třeba hledat cestu prostřednictvím posouzení potřeb profesního rozvoje učitelů a identifikací k němu vedoucích aktivit. Úkolem ředitele je cíleně pomáhat učitelům na jejich profesní cestě k efektivnímu vzdělávání žáků a zvyšovat kvalitu pedagogických procesů ve škole. To klade vysoké nároky na dovednosti a kompetence ředitelů škol. Proto jsou významné ty kompetence ředitele školy, které souvisejí s řízením procesu výchovy a vzdělávání, s řízením změny a s vedením a řízením profesního rozvoje učitelů. Ředitel školy by měl vytvořit takové podmínky, které podporují vnitřní motivaci učitelů pro jejich profesní rozvoj, umožňují jejich vzdělávání, dovolují hledání nových pedagogických cest a stimulují spolupráci učitelů a sdílení zkušeností.

Ředitel školy odpovídá za kvalitu školy, odpovídá za pedagogický leadership. Je na jeho volbě, jaké strategie zvolí k zabezpečení tohoto úkolu. Může např. delegovat úkoly související s rozvojem učitelů na jiného člena vedení školy či využívat zkušenosti svých učitelů. Kariérní systém motivuje a vybízí k využití vnitřních lidských zdrojů. Ředitel školy pro to nastavuje podmínky (organizuje, získává, podporuje jednotlivce i týmy, nabízí, dává podněty k diskusi apod.).

Ředitel školy dbá o profesní rozvoj všech učitelů bez ohledu na to, jakého kariérního stupně dosáhli nebo na který kariérní stupeň aspirují. Zohledňuje to, s jak zkušeným učitelem pracuje, a podle toho volí i metody práce s ním. Specifické postupy si vyžádá

tzv. adaptační období začínajících učitelů. Učitelé, kteří budou aspirovat na dosažení 3. nebo 4. kariérního stupně (dále jen KS3, KS4), budou pracovat na svém rozvoji především samostatně, ale budou také potřebovat podporu a pomoc od ředitele školy.

Předpokládá se, že většina učitelů setrvá na 2. kariérním stupni (dále jen KS2), tedy že jejich činnost se plně soustředí na práci se žáky ve třídě, a že se budou v rámci profesního rozvoje snažit o soustavný růst kvality své práce. Proto je standard učitele konstruován tak, aby podněcoval učitele k profesnímu růstu i v rámci KS2. Ředitel školy by se měl starat o to, aby se učitel rozvíjel celoživotně, a to v souvislosti se zdokonalováním dovedností odpovídajících jednotlivým kompetencím vymezeným standardem učitele. Je jisté, že každý učitel je jiný, a proto musí práce s jednotlivci vycházet z individuálních možností a z individuální aktuální situace každého učitele, rovněž tak z aktuálních podmínek školy.

2. Předpoklady pro úspěšný profesní rozvoj učitelů ve škole

Pro úspěšný profesní rozvoj učitelů je třeba ve škole dosáhnout takového stavu, který odpovídá následujícím bodům:

1. Škola má **sdílenou pedagogickou vizi a společnou koncepci pedagogické práce** zakotvené v ŠVP.¹
2. Škola má svůj **program pedagogického rozvoje se zaměřením na výsledky vzdělávání** žáků – rozvoj dovedností pedagogů. Na sestavení plánu se aktivně podílí všichni učitelé školy. Vedení školy spolu s pedagogy pravidelně vyhodnocuje plnění plánu pedagogického rozvoje školy.
3. Všichni učitelé znají a ve své práci aplikují dokument **Standard učitele**, škola si doplňuje a přizpůsobuje indikátory v souladu se svými podmínkami.
4. Vedení školy **vytváří systém pravidelného plánování profesního rozvoje učitelů**; individuální plány projednává s jednotlivými učiteli a zajišťuje soulad s plány pedagogického rozvoje školy, DVPP a dalšími strategickými plány školy. Vedení školy poskytuje učitelům zpětnou vazbu, v rámci které se vyhodnocuje plnění plánů a efektivita profesního rozvoje učitelů, především s ohledem na výsledky jejich přímé pedagogické činnosti.
5. Za **další vzdělávání pedagogických pracovníků se považuje nejen absolvování kurzů a seminářů**, ale například i samostudium odborné literatury, mentoring, inspirace z práce kolegů, školní pedagogické dílny, následchové a otevřené vyučovací hodiny apod. Nově nabyté poznatky a dovednosti se uplatňují ve vlastním pedagogickém procesu.

¹ Příklad vize: „Ne všichni žáci budou ve všech oblastech dosahovat vynikajících výsledků, ale jsme přesvědčeni o tom, že většina dětí může být lepší a může se do školy těšit.“ in <http://www.ucitelске-listy.cz/2009/06/ludvik-eger-jak-by-mela-vize-skoly.html>

6. Ve škole je nastaven systém bezpečné **vnitřní podpory pedagogických pracovníků**. (Škola podporuje učitele, kteří vykonávají funkci interních mentorů a uvádějících učitelů, umožňuje působení externích mentorů a supervizorů.)
7. Učitelé rozumí tomu, že jejich **profesní rozvoj není možný bez smysluplné kolegiální spolupráce**. Jedná se například o společné plánování, sdílení vizí a cílů a výsledků práce, vzájemné následky s podáním popisné zpětné vazby, tvorbu společných projektů apod.
8. Ředitel je přesvědčen o **nutnosti podporovat rozvoj svých pedagogických pracovníků** a k tomu ve škole zajišťuje podmínky a bezpečné prostředí. Bezpečná podpora se může zajišťovat např. tím, že ředitel dává najevo zájem o práci učitelů a projevuje jim důvěru, vytváří ve škole takovou kulturu, která umožňuje učitelům jednat bez obav a samostatně, hledá cesty k partnerské podpoře.
9. **Ve škole je zabezpečeno, že interní mentor bude mít dost času na podporu svých kolegů a že ve škole bude podporován růst pedagogických lídrů**, např. snížení úvazku, podpora párového učení, organizování návštěv v otevřených hodinách s následným rozbohem, podpora vzdělávání.
10. Existuje dostupná externí podpora pedagogické práce školy (externí pedagogický poradce, externí kouč apod.).

3. Kompetence ředitele k profesnímu rozvoji učitelů

Práce ředitele školy je velmi různorodá a vyžaduje mnoho kompetencí. V naší příručce vycházíme z kompetenčního rámce uvedeného v publikaci *Umění vést školu dobře. Středoevropský pohled na kompetence ředitele školy* (22), která uvádí 5 základních oblastí kompetencí ředitele školy.

- Vedení a řízení ve vzdělávání
- Vedení a řízení změny
- Vedení a řízení sebe samého
- Vedení a řízení druhých
- Vedení a řízení instituce

Vzhledem k podílu ředitele školy na profesním rozvoji učitelů zdůrazňujeme především dvě, a to vedení a řízení ve vzdělávání a vedení a řízení druhých, které podrobněji charakterizujeme.

3.1 Vedení a řízení ve vzdělávání

Úkolem ředitele je vytvořit podporující vzdělávací prostředí a zajistit, aby zdroje školy byly směřovány k tomuto účelu. Je potřeba vytvořit, udržovat a rozvíjet kvalitu vzdělávání a vyučování spolu se systémem sledování, posuzování a vyhodnocování procesů výuky a vzdělávání.

Kompetence ředitele k vedení a řízení ve vzdělávání	Dokáže, umí při vedení a řízení učitelů
<ul style="list-style-type: none"> ❖ zajišťuje, aby vzdělávání a vyučování vedlo ke zlepšování výsledků žáků ❖ zajišťuje, aby veškeré vzdělávací aktivity odpovídaly potřebám všech žáků ❖ pracuje na vytváření inkluzivního vzdělávacího prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> ○ vytvořit podporující vzdělávací prostředí ○ efektivně sdílet své hodnoty týkající se významu vzdělávání ○ pravidelně iniciovat další vzdělávání učitelů a rovněž se účastnit dalšího vzdělávání učitelů ○ učit efektivně a zajistit, aby ve škole existovaly možnosti profesního rozvoje ○ identifikovat vzdělávací potřeby učitelů ○ vyhodnotit efektivitu profesního rozvoje učitelů ○ stanovit vysoká očekávání pro sebe, učitele, žáky, plánovat procesy rozvoje školy v oblasti vzdělávání
<ul style="list-style-type: none"> ❖ vytváří kulturu poskytování zpětné vazby a evaluace za účelem zlepšování kvality vzdělávání ❖ seznamuje učitele s odpovídající odbornou literaturou, která může podpořit zlepšování jejich výuky 	<ul style="list-style-type: none"> ○ rozvíjet učící se organizaci ○ podněcovat učitele ke vzdělávání ○ aplikovat zjištění vyplývající z měření kvality ke zlepšení vzdělávání a učení ○ najít vhodné metody hodnocení pro rozvoj vzdělávání ○ pravidelně monitorovat a vyhodnotit vzdělávací procesy a jejich výsledky ○ stanovit dosažitelné, přesné a měřitelné cíle pro různé úrovně individuálního rozvoje učitelů ○ zajistit vytvoření kurikula pro celou školu zaměřené na výsledky vzdělávání (s jasnou představou o výsledcích vzdělávání) ○ monitorovat kvalitu kurikula a poskytovat zpětnou vazbu pro jeho další rozvoj a úpravy ○ využít co nejvíce schopností všech členů učitelského sboru k dosažení nejlepších možných výsledků všech ○ poskytovat zpětnou vazbu v oblasti zlepšování výsledků vzdělávání a usilovat o ni

3.2 Vedení a řízení druhých

Znalost řízení a rozvoje lidských zdrojů (výběr, uvádění nových pracovníků, pozorování, hodnocení a odměňování) je pro ředitele nezbytná. K dosažení stanovených cílů školy je potřeba umět vytvářet a využívat pracovní týmy.

Kompetence ředitele	Dokáže, umí
k vedení a řízení druhých	při hodnocení a vedení učitelů
❖ inspiruje, motivuje a povzbuzuje učitele a žáky, podporuje jejich pozitivní postoje k výzvě ve vzdělávání	<ul style="list-style-type: none">○ vybírat, adaptovat, aplikovat a sdílet techniky „příkladů dobré praxe“○ rozpoznat různé motivační faktory při práci kolegů a aplikovat relevantní metody k jejich motivaci, dosahovat osobních cílů i cílů organizace
❖ vytváří, koordinuje a participuje na efektivní týmové spolupráci, která je založena na uplatňování sdíleného leadershipu	<ul style="list-style-type: none">○ vytvořit inspirující pracovní klima○ vyhodnotit potenciál a pracovní výkony zaměstnanců a zadávat jim realistické úkoly○ vytvářet efektivní týmy a jednat buď jako jeho člen, nebo vedoucí týmu○ respektovat osobnost a názory každého zaměstnance○ všimnout si a brát v potaz fyzické i mentální zdraví svých kolegů○ rozpoznat potřeby učitelů a prosazovat je○ přizpůsobit způsob komunikace a chování různým skupinám „posluchačů“○ komunikovat a vést diskusi efektivně○ vytvářet a udržovat dobré vztahy vně i uvnitř školy
❖ podporuje profesní rozvoj podle potřeb a požadavků zaměstnanců, školy a dalších aktérů (profesní rozvoj)	<ul style="list-style-type: none">○ pomáhat a podporovat kolegy při profesním i osobním rozvoji○ vytvořit funkční komplex procesů řízení lidských zdrojů od počátku (výběru zaměstnance) až do konce kariéry (vstup do důchodu)

❖ rozhoduje, řeší problémy a konflikty s ohledem na stanoviska a odlišné sociální a kulturní úhly pohledu (komunikace a sdílené rozhodování)	<ul style="list-style-type: none"> ○ vybírat a aplikovat vhodné modely a nástroje řešení konfliktů a problémů ○ mít logický a kritický pohled na diskutované problémy ○ zacházet s odlišnostmi a být spravedlivý a férový k různým skupinám ○ používat modely, nástroje a techniky efektivní komunikace
❖ buduje pozitivní klima a vytváří prostředí podporující sdílení znalostí a zkušeností a společné dosahování stanovených cílů (školní klima a morální aspekty)	<ul style="list-style-type: none"> ○ vytvářet příležitosti a podmínky pro efektivní diskuzi ○ delegovat pravomoci a odpovědnost ○ podporovat individuální odpovědnost a osobní zapojení druhých do vedení školy ○ inspirovat lidi a podporovat jejich proaktivní přístup k výzvě

3.3 Dovednosti potřebné pro řízení profesního rozvoje učitelů

Vzhledem k tomu, že ředitel školy je v profesním rozvoji učitelů jednou z klíčových postav, připomeňme některé z důležitých dovedností vedení školy, které jsou nezbytné k podpoře procesu profesního rozvoje učitelů.

Při řízení a hodnocení profesního rozvoje učitelů ředitel školy umí
<ul style="list-style-type: none"> ○ podpořit učitele v jejich práci a poskytnout jim bezpečnou zpětnou vazbu ○ rozpoznat individuální potřeby učitelů ○ motivovat a inspirovat učitele k práci ve prospěch jejich profesního rozvoje a vést je k pochopení důležitosti reflexe vlastní pedagogické práce ○ rozpoznat, jak učitel v dané chvíli pracuje, kdy již naplňuje požadavky vyššího kariérního stupně, kdy dochází ke stagnaci jeho práce, k vyhoření apod. ○ vysvětlit princip kariérního systému a standardu učitele ○ vysvětlit důležitost vedení profesního portfolia a plánů profesního rozvoje a být v tom učitelům příkladem ○ poradit učitelům ve vedení profesního i dokladového portfolia ○ efektivně vést hodnotící rozhovory ○ pracovat s chybou (chybu považuje za přirozenou součást činnosti, chybu umí využívat jako příležitost k dalšímu rozvoji) ○ pracovat systematicky a dodržovat domluvu ○ improvizovat ○ naslouchat a empaticky reagovat ○ přijmout kritiku své práce jako vedoucího pracovníka a reflektovat kritické myšlenky učitelů ○ formulovat konstruktivní kritiku směrem k učiteli

4. Základní principy a fáze řízení profesního rozvoje učitelů

Rozvoj učitele je postaven na individuálním přístupu, je plánovaný a cíle jsou pravidelně vyhodnocovány, např. při rozvojovém rozhovoru s vedením školy. Profesní rozvoj učitelů respektuje dva základní principy: systémovost a systematičnost. **Systémovost** znamená provázanost plánování rozvoje školy s rozvojem jednotlivých pedagogů a opačně. **Systematičností** se rozumí to, že proces probíhá spirálovitě v následných fázích, na poslední navazuje opět ta první. **Základní fáze profesního rozvoje** jsou následující:

1. Analýza a identifikace rozvojových potřeb
2. Plánování
3. Realizace
4. Hodnocení

Proces profesního rozvoje a jeho fáze lze pro přehlednost znázornit v grafickém schématu:

Obrázek 1 Schéma cyklu profesního rozvoje



4.1 Analýza a identifikace rozvojových potřeb pedagogického pracovníka

Úkol ředitele: **V kontextu potřeb školy zjistit aktuální rozvojové potřeby jednotlivých učitelů.**

Východiska k realizaci analýzy (způsoby získávání informací potřebných pro analýzu):

- soubor informací o práci pedagoga (výstupy z hospitací, rozhovor s pedagogem, informace z rozhovorů s kolegy – mentor, vedoucí předmětové komise, informace z vlastního hodnocení školy, informace od rodičů, žáků apod.)²
- závěry ze sebehodnocení učitele vzhledem k úrovni v rámci standardu učitele na zvoleném kariérním stupni (učitel prochází jednotlivé oblasti, kompetence a indikátory) doplněné doklady potvrzujícími vlastní hodnocení
- učitelem navržený vlastní plán profesního rozvoje
- analýza profesního portfolia učitele (případně dokladového portfolia)
- plán pedagogického rozvoje **školy**

4.2 Plánování profesního rozvoje

Úkol ředitele: **Ve spolupráci s učitelem naplánovat hlavní úkoly a způsob realizace jeho profesního rozvoje na další období; zajišťovat soulad profesního rozvoje učitele se strategickými plány školy.**

Podmínky:

- Plán vychází ze stávajících dovedností pedagoga a směřuje k jasně formulovaným cílům, ze kterých vyplývá konkrétní cesta ke změnám ve **výsledcích** vzdělávání žáků.
- Plánování profesního rozvoje učitele je třeba uskutečňovat vždy v součinnosti s **plánem pedagogického rozvoje školy** a vzhledem k individuální **úrovni** dosahování rozvoje kompetencí obsažených ve standardu učitele. Ředitel školy by měl garantovat, **že** se učitel neprofiluje pouze v jedné oblasti, ale **že postupně rozvíjí** všechny kompetence obsažené ve standardu učitele.

Postup:

- Uskuteční se rozvojový rozhovor s ředitelem školy spojený s předložením profesního portfolia nebo jiných dokladů z pedagogické praxe vztahujících se k naplnění plánu profesního rozvoje učitele a vytvořením osobního plánu profesního rozvoje učitele na další období.

2 V případě nového pracovníka je samozřejmě třeba více času na jeho poznání.

- Při stanovení cílů na další období se vychází z analýzy rozvojových potřeb učitele a z toho, jak bylo vyhodnoceno naplnění cílů rozvoje z předchozího období. Při rozvojovém rozhovoru je třeba určit konkrétní cíle a úkoly na následující období (Co? Kdo? Kdy? Jak?).
- Ředitel školy může delegovat vedení rozvojového rozhovoru na jiného člena vedení školy, případně vedoucího předmětové komise, koordinátora ŠVP apod.

4.2.1 Plán profesního rozvoje

Plánování profesního rozvoje je zásadním předpokladem pro profesní růst učitele, a to jak z pohledu kvality jeho práce, tak i pro kariérní růst. Plán profesního rozvoje (dále jen PPR) bude fungovat za předpokladu, že učitel porozumí skutečnosti, že rozvíjení sebe sama mu pomáhá. V procesu tvorby PPR se učitel zamýšlí nad stanovením zásadních cílů pro nejbližší období a zároveň provádí reflexi již splněných cílů.

S PPR přímo souvisí i vedení profesního portfolia, neboť v PPR jsou uvedeny cíle profesního rozvoje. V profesním portfoliu učitel shromažďuje doklady k průběhu a výsledkům své práce (např. důkazy učení žáků atd.) a východiska pro další profesní rozvoj. PPR zahrnuje např. odpovědi na otázky „co jsem se naučil“, „v čem jsem se zdokonalil“, „v čem se potřebuji zlepšit“ a „co pro to udělám“.

PPR jednotlivých učitelů sledují naplňování vize školy a jsou důležitým zdrojem při tvorbě školního plánu DVPP. Mělo by se k nim tedy závazně vyjadřovat vedení školy nebo jím pověření pracovníci.

Předpoklady pro úspěšnou práci s PPR

Smysluplná práce s PPR je podmíněna tím, že:

1. Vedení školy vytváří systém pravidelného plánování profesního rozvoje učitelů; individuální plány projednává s jednotlivými učiteli a zajišťuje soulad s plány pedagogického rozvoje školy, DVPP a dalšími strategickými plány školy.
2. Učitel rozumí tomu, že pedagogické plánování podporuje jeho profesní i osobní rozvoj. Je přesvědčen o tom, že zlepšování jeho pedagogické kvality se odrazí na výsledcích vzdělávání žáků.
3. Všichni učitelé znají a ve své práci aplikují dokument Standard učitele, škola si doplňuje a přizpůsobuje indikátory v souladu se svými podmínkami.
4. Vedení školy na základě svých organizačních a finančních možností vytváří podmínky pro splnění schválených rozvojových cílů jednotlivých učitelů.
5. Ve škole je nastaven systém bezpečné vnitřní podpory pedagogických pracovníků. (Škola podporuje mentory z řad učitelů, externí mentory a supervizory, uvádějící učitele.)

6. Učitel rozumí tomu, že jeho profesní rozvoj není možný bez smysluplné spolupráce s kolegy. Jedná se například o plánované sdílení zkušeností, vzájemné naslechy s podáním popisné zpětné vazby, tvorbu společných projektů.
7. Za DVPP se ve škole nepovažuje jen absolvování kurzů a seminářů, ale například i samostudium odborné literatury, e-learning, mentoring, inspirace z práce kolegů, školní pedagogické dílny, naslechové a otevřené vyučovací hodiny atd.
8. Plnění plánu profesního rozvoje dokládá učitel ve svém profesním portfoliu. Profesní portfolio je základem pro formativní hodnocení plnění cílů v PPR a další plánování.

Návrh postupu práce s plánem profesního rozvoje

1. Vytvoření PPR

Učitelé si tvoří svůj PPR zpravidla na začátku školního roku. Začínající učitelé si svůj PPR nastavují v průběhu prvního školního roku. Učitel si samostatně, případně v konzultaci s kolegy, vytváří svůj plán profesního rozvoje, kde si obvykle vytyčí jeden až dva splnitelné cíle pro následující rok. Volba cílů vychází jak z osobních předpokladů učitele, tak ze standardu učitele i z potřeb školy. Cíle by měly směřovat ke zlepšování výsledků vzdělávání žáků v rámci jejich osobního maxima. Cíle musejí **být vyhodnotitelné**.

2. Projednání PPR s vedením školy

Protože rozvoj učitele je úzce svázán s rozvojem školy jako organizace, je nutné, aby učitel svůj PPR projednával s vedením školy. Není nezbytné vždy řešit PPR s ředitelem školy, to vychází z organizačních možností jednotlivých škol. Člen pedagogického vedení, který vede rozhovor s učitelem nad PPR, by však měl být pedagogickým lídrem. Rozhovor o podobě PPR má mít rozvojový charakter, účelem je podpora učitele při formulaci jeho cílů a plánu kroků k jejich dosažení na daný školní rok. Rozhovor je vhodné uskutečnit na začátku školního roku (září, říjen).

3. Vlastní realizace cílů PPR a jejich průběžné hodnocení

V průběhu celého roku učitel plní stanovené cíle a sbírá a tvoří doklady ze své pedagogické praxe, kterými může doložit, že své cíle plní. Těmito doklady mohou být poskytnuté zpětné vazby od kolegů, žáků, rodičů, sebereflexe učitele, důkazy učení žáků, ukázkové hodiny v písemné nebo elektronické podobě (jedná se o výběr zásadních materiálů). Jednotlivé doklady provází písemná reflexe a vyhodnocení v profesním portfoliu. Sebehodnocení vychází nejen z osobního pohledu, ale například i z porovnání s aktuálními poznatky oboru učitelství. Učitel může o reflexi své práce průběžně požádat své kolegy, mentory z řad učitelů, externí mentory a supervizory či

uvádějící učitele. Průběžnou reflexi poskytne i rozhovor s rodiči a individuální konzultace s žáky. Sebereflexe je vnímána jako vlastní, soukromá úvaha učitele.

4. Reflexe dosažení stanovených cílů a následné vytvoření dalšího PPR

Reflexi dosažených cílů prezentuje učitel vedení školy opět v rozhovoru. V ideálním případě se tento rozhovor uskuteční před koncem školního roku, eventuálně je možné jej spojit s úvodním rozhovorem v září, příp. v říjnu (viz bod 1). Při rozhovoru učitel popisuje svůj dosavadní rozvoj a předkládá vybrané doklady splnění **svých cílů** a diskutuje jejich relevantnost. Není nutné předkládat všechny záznamy, pokud je učitel pokládá za soukromé nebo nerelevantní. Pokud je tento rozhovor spojen s rozvojovým rozhovorem na začátku školního roku, pak je jeho účelem kromě reflexe naplnění cílů také podpora učitele při formulaci jeho nových cílů a plánu profesního rozvoje na nadcházející školní rok. Oporou a vodítkem pro obě strany je v tomto procesu standard učitele. Na základě rozhovoru definuje učitel oblasti, ve kterých by se měl nebo chtěl zlepšovat, a spolupracuje s vedením školy při zpracování nového plánu profesního rozvoje na další školní rok nebo delší období³.

4.3 Realizace profesního rozvoje (naplňování stanovených cílů profesního rozvoje)

Úkol ředitele: **Podporovat učitele** při realizaci plánu **jejich profesního rozvoje a vytvářet příležitosti k tomu, aby jej mohli naplňovat.**

Podmínky:

- průběžný zájem ředitele a vedení školy
- soustavná bezpečná podpora; podporu nemusí zajišťovat pouze vedení školy, podpora od vnitřních mentorů může být efektivnější než od vedení školy

Nástroje a příležitosti k profesnímu rozvoji učitelů:

Realizace profesního rozvoje probíhá především tím, že učitel pracuje ve své třídě – učí se vlastní prací.

Dále uvádíme příklady možných metod, nástrojů a příležitostí profesního rozvoje:

- soustavná práce s profesním portfoliem
- vzájemné hospitace
- videohospitace
- hospitace v širším pojetí – návštěvy kohokoli v hodinách – studenti, jiní učitelé apod.
- spolupráce s dalšími kolegy

3 Příklady možného pojetí PPR a rozvojových, respektive hodnoticích rozhovorů uvádí příloha číslo 1. a 2.

- sdílení zkušeností
- shadowing
- párové učení
- týmové projekty profesního rozvoje ve škole
- využití mentoringu
- využití interních podporovatelů (uvádějící učitelé, mentoři...)
- využití supervize
- **účast na bálintovských skupinách**
- **účast na odborných seminářích a aplikace získaných vědomostí a dovedností do vlastní pedagogické práce**
- pedagogické dílny ve škole
- konference, práce v profesních asociacích
- videotréninky
- samostudium
- stáž v jiné škole
- síťování škol
- inspirace v zahraničí
- práce na nových, odborně i metodicky (příp. i manažersky) náročnějších a měnících se úkolech a speciálních projektech
- práce na programech rozvoje školy a na programech zvyšování její výkonnosti
- vzdělávání a vychovávání druhých učitelů
- rotace rolí

4.4 Hodnocení

Úkol ředitele: **Ve spolupráci s učiteli ověřit, zda splnili PPR, a získat podklady pro tvorbu návazného PPR.**

Nástroje:

- **řízené rozhovory (pedagog – ředitel) zaměřené na plnění individuálního plánu profesního rozvoje**
- doklady z pedagogické praxe, profesní a dokladové portfolio
- sebehodnocení ve vztahu k plnění stanovených cílů

Podmínky:

- v průběhu sledovaného období je potřeba uskutečňovat průběžnou podporu a kontrolu
- na rozhovor se musí obě strany dobře připravit
- zajistit klidné a bezpečné prostředí

- vyjít z vlastního hodnocení učitele a z jeho PPR
- zaměřit se na konkrétní kompetence a indikátory podle standardu učitele
- sledovat soulad naplňování plánu profesního rozvoje učitele s vizí školy

4.4.1 Hodnoticí⁴ rozhovor ředitele školy s jednotlivými učiteli

Očekává se, že alespoň jednou za rok se ředitel školy nebo ředitelem pověřený zástupce sejde s každým z učitelů, aby společně zhodnotili naplnění cílů stanovených PPR z předchozího období (nejčastěji za jeden školní rok), diskutovali o profesním rozvoji učitele, jeho profesních kompetencích a učení v rámci celoživotního učení, a to v kontextu plánu pedagogického rozvoje školy a standardu učitele.

Součástí přípravy na každoroční hodnoticí rozhovor je pozorování učitele v praxi (hospitace⁵, návštěvy v hodině, sledování jeho interakce s dětmi a ostatními pedagogy při akcích školy, mimo výuku apod.) alespoň jednou v průběhu školního roku a poskytnutí ústní nebo písemné zpětné vazby. Cílem zpětné vazby je povzbudit učitele k dalšímu rozvoji, proto je postavena na ocenění kvality, dosaženého pokroku a dává návrhy a inspirace na další zlepšení práce učitele. Hospitace se soustředí na předem dohodnutou oblast profesní praxe a zpětná vazba se opírá o standard učitele. Zpětná vazba z hospitace v písemné formě se může stát součástí profesního portfolia učitele.

Jedním z východisek pro diskusi při hodnoticím rozhovoru je standard učitele a kompetence, tak jak jsou navrženy v kariérním systému. Důležitým podkladem pro vedení hodnoticího rozhovoru může být profesní portfolio učitele. Poskytuje podklady a důkazy pro potvrzení úspěšnosti učitele při naplňování standardu a cílů vytyčených v PPR. Rovněž prokazuje, jak učitel přemýšlel nad svou prací, analyzoval ji a reflektoval ji a na základě toho si uvědomil, že získal další dovednosti potřebné k svému profesnímu rozvoji. Ředitel přezkoumá důkazy v portfoliu oproti standardu učitele. Role ředitele školy je posoudit úspěšnost učitele na základě důkazů a podkladů z profesního portfolia a určit na základě standardu učitele, na jaké úrovni vykonává učitel svou práci.

Hodnoticí rozhovor bývá z časových důvodů často spojován s rozhovorem rozvojovým, který stanovuje cíle na další období. V tom případě si na konci rozhovoru učitel ve spolupráci s ředitelem (případně jiným členem vedení školy) nastaví nové cíle. Tyto cíle poskytnou základ pro profesní rozvoj učitele v dalším období a přispějí k rozvojovým plánům školy, které vedou ke zlepšení poskytování vzdělání a ke zlepšení vzdělávání žáků ve škole, rovněž tak k plánu DVPP⁶.

4 Hodnoticí rozhovor, jak vyplývá z předchozího textu, má také funkci rozvojovou (jde o formativní hodnocení).

5 Hospitaci chápeme jako pozorování v hodině, které má především kontrolní funkci. Proto uvádíme také pojem návštěva v hodině. Rozumíme jím vzájemnou kolegiální návštěvu v hodině, která nemá kontrolní funkci, ale přispívá k poznávání kolegovy práce, inspiruje, dává bezpečnou zpětnou vazbu.

6 Čistě hodnoticí funkci má rozhovor při atestačním řízení na konci adaptačního období.

Jakmile je to po hodnoticím rozhovoru možné, měl by učitel dostat písemnou zprávu o výsledcích jednání a měl by mít možnost se k ní písemně vyjádřit.

Následující tabulka naznačuje možnou strukturu hodnoticí zprávy

1.	Detailní informace o cílech učitele pro období vedoucí k hodnoticímu rozhovoru	→	Plán profesního rozvoje za minulé období
2.	Hodnocení práce učitele – jeho role a odpovědnosti při plnění cílů a relevantního standardu	→	Hodnocení realizace plánu proběhlo na základě podkladů a důkazů z portfolia učitele, které byly poskytnuty při hodnoticím rozhovoru, ve vztahu k plnění cílů PPR a ve vztahu k naplňování standardu učitele
3.	Posouzení potřeb profesního rozvoje učitele a identifikace aktivit, které by je měly naplňovat	→	Nový plán profesního rozvoje na další období vytvořený ve vztahu k naplňování standardu učitele a ŠVP
4.	Případně doporučení pro hodnocení atestační komisí k možnému přesunu na novou úroveň v kariérním systému	→	Doporučení vzniklé na základě hodnocení oproti standardu učitele

4.4.2 Profesní portfolio a jeho role v procesu profesního rozvoje učitelů

O profesním a dokladovém portfoliu, jejich vztahu a využití pojednává podrobně Metodika k přípravě dokladového portfolia v kariérním systému učitelů. Pro průběžný a dlouhodobý profesní rozvoj učitelů slouží profesní portfolio. Dokladové portfolio slouží jako prezentace pedagogické práce učitele a jako důkaz prokazující v atestačním řízení, že učitel splňuje požadavky kariérního stupně, na který aspiruje či na kterém se nachází.

Profesní portfolio je vhodným nástrojem pro profesní rozvoj, proto věnujme pozornost jeho roli při vedení hodnoticího rozhovoru.

Práci učitele s dokladovým portfoliem ukládá kariérní systém povinně pro adaptační období začínajících učitelů, dokladové portfolio je také třeba předkládat atestační komisi při přechodu na KS3, popř. KS4. Profesní portfolio je však i vhodným nástrojem k plánování profesního rozvoje, uchovávání a třídění dokladů o dosažení profesních cílů obsažených v plánu profesního rozvoje, může být také vhodným podkladem k hodnoticímu rozhovoru.

Proč využít profesní portfolio k hodnoticímu rozhovoru?

- je podporou učitele při prokazování naplňování cílů profesního rozvoje při hodnoticím rozhovoru
- usnadní přípravu učitele k hodnoticímu rozhovoru
- sníží trému a nervozitu před hodnoticím rozhovorem
- usnadní práci ředitele – může využít záznamy z portfolio, například záznamy z hospitace od svých pověřených kolegů
- přispěje k tomu, že hodnocení bude objektivní a transparentní – je postavené na důkazech
- je pomůckou pro řízení hodnoticího rozhovoru – strukturování portfolio podle struktury standardu učitele umožní rychleji a cíleně projít důležitá témata
- v hodnoticí zprávě se může ředitel opírat o poskytnuté doklady, při přípravě hodnoticí zprávy se může k poskytnutým dokladům vracet

5. Plánování, průběh a hodnocení profesního rozvoje učitelů v adaptačním období začínajících učitelů

Předchozí kapitoly se zabývaly profesním rozvojem učitelů především v obecné rovině. Následující část metodiky se soustředí na roli ředitele v adaptačním období začínajících učitelů, protože v něm je role ředitele velmi důležitá; adaptační období stanovuje řediteli školy specifické úkoly. Pro práci s učiteli na vyšších kariérních stupních může ředitel školy vycházet z poznatků předchozích kapitol, a především ze své vlastní manažerské zkušenosti a zvyklostí na konkrétní škole.

Úkolem **ředitele v adaptačním období** začínajícího učitele je zajistit mu podporu, vést ho k uvědomělému získávání profesních dovedností, předávat mu zkušenosti kolegů, pomoci mu v začleňování do života konkrétní školy, podporovat ho v profesním rozvoji a na základě dosažení kompetencí popsaných ve standardu učitele na KS2 ho připravit na postup do KS2.

Konkrétní kroky, které je vhodné v souvislosti s adaptačním obdobím ve škole zajistit⁷:

- přidělení uvádějího učitele, schůzka začínajícího učitele s uvádějícím učitelem a ředitelem školy – přesná definice rolí a úkolů, vysvětlení způsobů podpory a hodnocení; deklarovat právo začínajícího učitele změnit uvádějího učitele
- schválení osobního plánu profesního rozvoje začínajícího učitele a plánu činnosti uvádějího učitele včetně uvedení postupů a technik vedoucích k dosažení potřebných kompetencí a oblastí potřebného vzdělávání
- hospitace uvádějího učitele a další podpora uvádějího učitele začínajícímu uči-

⁷ Příloha číslo 3 podrobně popisuje postupy související s profesním rozvojem začínajícího učitele v adaptačním období v čase.

teli zaměřená na rozvoj profesních kompetencí stanovených standardem učitele (minimálně 3x za pololetí)

- hospitace ředitele školy či pověřeného člena nejužšího vedení školy společně s uvádějícím učitelem včetně společného rozboru, posouzení vlastního hodnocení hodiny začínajícím učitelem (minimálně 1x za pololetí)
- následky začínajícího učitele u jeho kolegů v kmenové škole; podle možností případně zajištění stáže či následků začínajícího učitele v jiné škole (začínající učitel odborných předmětů může navštívit podnik související s příslušnou odborností učitele)
- rozbor zpětné vazby začínajícího učitele ze vzdělávacích akcí a dalších forem DVPP v kontextu přínosu tohoto vzdělávání pro každodenní praxi začínajícího učitele
- průběžná metodická podpora ve vedení profesního portfolia začínajícího učitele
- rozhovor se začínajícím učitelem, diskuse nad profesním portfoliem (popřípadě dokladovým portfoliem)
- podpora při přípravě na atestační řízení na KS2 (kontrola plnění plánu profesního rozvoje, příprava dokladového portfolia)

Pro inspiraci uvádíme další náměty:

- pokud je to možné, navázání spolupráce začínajícího učitele a uvádějícího učitele s odborníkem z fakulty vzdělávající učitele nebo jiným odborníkem ze stejného druhu a typu školy, který je pokud možno na KS3 - hospitace u začínajícího učitele, diskuze o adaptaci začínajícího učitele v praxi
- zapojení začínajícího učitele do sítě začínajících učitelů v regionu, pokud o to projeví zájem
- podpora ve sdílení zkušeností v síti začínajících učitelů v rámci regionů ve spolupráci se školami vzdělávajícími učitele, projeví-li o to zájem

Atestační řízení na KS2 v závěru adaptačního období

Cílem atestačního řízení na konci adaptačního období je:

- posoudit naplnění plánu profesního rozvoje mimo jiné na základě dokladového portfolia učitele a na základě hodnocení uvádějícího učitele, případně pedagoga ze školy vzdělávající učitele či jiného učitele, pokud se podílel na podpoře začínajícího učitele v adaptačním období
- vyhodnotit pokrok v rozvoji profesních kompetencí učitele a porovnat je se standardem učitele na KS2
- zajistit podklady pro nastavení dalšího plánu profesního rozvoje



Atestační řízení má charakter hodnoticího rozhovoru se sebereflexí a sebehodnocením začínajícího učitele, kde prokazuje naplnění kompetencí popsaných pro KS2 a plnění úkolů v plánu profesního rozvoje. Atestační komise při hodnocení vychází z dokladového portfolia, jehož obsahem začínající učitel dokládá úroveň svých kompetencí. Při hodnocení jsou využity indikátory uvedené u jednotlivých profesních kompetencí. Atestační komise posoudí, zda uchazeč splňuje, či nesplňuje příslušné kompetence a indikátory standardu učitele pro KS2, resp. uvede, že indikátor pro školu není relevantní. Členy atestační komise jsou ředitel školy a uvádějící učitel, popř. též zástupce školy vzdělávající učitele nebo učitel z jiné školy stejného druhu, pokud se na adaptačním období učitele podíleli.

6. SLOVNÍK, SEZNAM ZKRATEK

Adaptační období

První dva roky působení začínajícího učitele v praxi.

Atestační komise

Odborná komise posuzující práci učitele v rámci atestačního řízení při přestupu do vyššího kariérního stupně (KS2, KS3, KS4). Komise posuzuje uchazeče na základě ukazatelů, které jsou patrné z charakteristiky kariérních stupňů.

Atestační řízení

Proces postupu učitele mezi 1. a 2. kariérním stupněm, 2. a 3. kariérním stupněm, 3. a 4. kariérním stupněm, v jehož průběhu učitel obhájí míru naplnění kompetencí ze standardu učitele v kariérním stupni, do kterého chce postoupit. O tomto postupu rozhoduje atestační komise.

Doklad

Dokument, který prokazuje učitelovu kompetenci. Může mít jakoukoli formální podobu (elektronická, papírová, fotografie, videozáznam, zvukový záznam atd.).

Základními znaky dokladu v dokladovém portfoliu jsou:

1. Doklad vždy musí být důkazem naplnění konkrétní kompetence ze standardu učitele.
2. Doklad musí být písemně okomentovaný a zdůvodněný (proč konkrétní doklad dokládá naplnění konkrétní kompetence ze standardu učitele ve vztahu ke kvalitě práce, výsledkům práce učitele a rozsahu jeho působení).
3. Doklad musí být označen datem vzniku tohoto dokladu.



Dokladové portfolio

Dokladové portfolio je soubor dokladů prokazujících dosažené kompetence ze standardu učitele. Je zásadním a povinným podkladem pro atestační řízení při přechodu mezi jednotlivými kariérními stupni kariérního systému.

Indikátory

Popisují žádoucí stav kompetencí učitele ve všech čtyřech kariérních stupních. Standard učitele neobsahuje konečný výčet indikátorů ke každé kompetenci.

Kariérní systém

Komplexní systém pravidel a podmínek pro profesní, odborný, pedagogický a funkční růst pedagogických pracovníků. Je postaven na třech kariérních cestách: Cesta rozvoje pedagogických profesních kompetencí (1); Cesta směřující ke specializovaným pozicím ve školách (2); Cesta směřující k funkčním pozicím (3). V předkládaném dokumentu je význam pojmu kariérní systém používán ve smyslu cesty rozvoje pedagogických profesních kompetencí (1).

Kariérní stupně (KS1, KS2, KS3, KS4)

Označení jednotlivých stupňů v rámci kariérního systému. Standard učitele popisuje kvalitu a rozsah práce učitele ve čtyřech kariérních stupních.

Kompetence učitele

Komplex způsobilostí (znalosti, dovednosti, postoje, zkušenosti atd.), jejichž základy osvojené v přípravném vzdělávání učitel rozvíjí průběžně při výkonu profese.

Plán profesního rozvoje (PPR)

Soubor vlastních profesních cílů a kroků k jejich dosažení, které si učitel stanovuje za podpory vedení školy na základě své profesní sebereflexe v souladu s potřebami pedagogického rozvoje školy. Oporou jsou profesní kompetence uvedené ve standardu učitele.

Sebereflexe učitele

Metoda sebehodnocení ve vztahu k profesnímu výkonu. Uvědomění si vlastních učitelských poznatků, zkušeností a prožitků z pedagogické činnosti.

Standard učitele (SU)

Základ kariérního systému, shrnuje požadavky státu na učitele v oblasti jeho osobnostní kvality, profesní dovednosti a jeho rozvoje v celém průběhu profesní kariéry.

Je strukturován do tří oblastí: Učitel a jeho profesní Já (1); Učitel a jeho žáci (2); Učitel a jeho okolí (3). V těchto oblastech popisuje očekávání a nároky odstupňované ve čtyřech fázích profesní dráhy učitele (kariérní stupeň 1-4), které jsou požadovány po učiteli v jednotlivých kariérních stupních.

7. ZDROJE A LITERATURA


Použité zdroje:

1. PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, s. 117–119. ISBN 80-244-1415-5.
2. RÉVAI, N., KIRKHAM, G. A. *Umění vést školu dobře. Středoevropský pohled na kompetence ředitele školy: vybrané kapitoly ze závěrečné zprávy k projektu Mezinárodní spolupráce pro školský leadership*. Budapest: Tempus Public Foundation, 2013, ISBN 978-615-5319-03-7.
3. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, s. 117. ISBN 978-80-247-2361-7.

Náměty ke studiu a k inspiraci:

1. ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
2. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
3. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 133 s. ISBN 978-80-247-2313-6.
4. CRKALOVÁ, A., RIETHOF N. *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie: inspirace pro praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, 336 s. ISBN 978-807-2612-529.
5. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
6. HABERLEITNER, E., DEISTLER, E., UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 255 s. ISBN 978-80-247-2654-0.
7. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
8. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

9. MILKOVICH, G. T. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993, 930 s. ISBN 80-856-2329-3.
10. PETRÁŠOVÁ, M. A., ŠTĚPÁNEK, Z., PRAUSOVÁ, I. *Mentoring: forma podpory nové generace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2014, 152 s. ISBN 978-802-6206-255.
11. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
12. PÍŠOVÁ, M. *Portfolio v profesní přípravě učitele*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. 132 s. ISBN 978-80-7395-024-8.
13. PÍŠOVÁ, M. *PRO MENTORY projektu KLINICKÝ ROK. Vedení pedagogické praxe*. 2. vyd. Pardubice: Fakulta filozofická, Univerzita Pardubice, 2006. 77 s. ISBN 80-7194-854-3.
14. PÍŠOVÁ, M. *Teorie a výzkum expertnosti v učitelské profesi*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011, 154 s. ISBN 978-802-1057-449.
15. PÍŠOVÁ, M., ČERNÁ, M. *Pro mentory projektu klinický rok: vedení pedagogické praxe*. 2. přeprac. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006, 77 s. ISBN 80-719-4854-3.
16. PÍŠOVÁ, M., DUSCHINSKÁ, K. *Mentoring v učitelství: výzkumný záměr Učitelská profese v měnících se požadavcích na vzdělávání*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2011, 204 s. ISBN 978-807-2905-188.
17. POL, M. *Když se školy učí*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013. 196 s. ISBN 978-80-210-6130-9.
18. POL, M. *Kultura školy*. 1. vyd. Editor Milan Pol. Brno: Masarykova univerzita, 2006, 217 s. ISBN 80-210-3746-6.
19. POL, M. *Škola v proměnách*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 194 s. ISBN 978-80-210-4499-9.
20. PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, 212 s. ISBN 80-244-1415-5.
21. OWEN, J. *Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 226 s. ISBN 80-247-1726-3.
22. RÉVAI, N., KIRKHAM, G. A. *Umění vést školu dobře. Středoevropský pohled na kompetence ředitele školy: vybrané kapitoly ze závěrečné zprávy k projektu Mezinárodní spolupráce pro školský leadership*. Budapest: Tempus Public Foundation, 2013, ISBN 978-615-5319-03-7.
23. SOLFRONK, J. *Pedagogické řízení školy*. Praha: Univerzita Karlova, 1994. 40 s.

- 
24. ŠNEBERGER, V. *Co je mentoring a jeho zavádění ve škole*. Ostrava: Repronis, 2012, 212 s. ISBN 978-80-7329-331-49.
25. TROJANOVÁ, I. *Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ*. 1. vyd. Praha: Portál, 2014, 171 s. ISBN 978-80-262-0591-3.
26. TRUNDA, J. *Profesní portfolio učitele: soubor metod k hodnocení a sebehodnocení*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2012, 19 s. ISBN 978-80-87063-62-0.
27. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
28. WHITMORE, J. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2009, 243 s. ISBN 978-80-7261-209-3.

8. PŘÍLOHY

1. Příklad plánu profesního rozvoje na školní rok⁸

Plán profesního rozvoje vytvořený na základě kariérního systému učitele a projektu pedagogického rozvoje školy v návaznosti na ŠVP a vize školy

Učitel:.....školní rok:.....

Formulace cíle na školní rok

(nemusí být nutně měřitelný, ale musí být popsateľný a vyhodnotiteľný; ideálně by mohl cíl směřovat k výstupu vzdělávání žáků):

.....

Cesta: Jak toho dosáhnu

Jak předpokládám, že doložím v profesním portfoliu, že jsem cíl splnil-a, na čem rozpoznám, že se splnění cíle odráží na výkonech žáků:

Jakou podporu od vedení školy, kolegů... potřebuji:

Možné další osobní cíle na tento školní rok

.....

Cesta: Jak toho dosáhnu

Jak předpokládám, že doložím v profesním portfoliu, že jsem cíl splnil-a, a jak rozpoznám, že se splnění cíle odráží na výkonech žáků:

Jakou podporu od vedení školy, kolegů... potřebuji:

V dne

Podpis pedagogického pracovníka

Podpis ředitele školy

⁸ Inspirace ze ZŠ Předškolní 420/5, Praha 4 - Kunratice

2. Náměty k hodnoticím rozhovorům

Návrh osnovy rozhovoru s vedením školy – příklad 1⁹

- ♦ Co se mi v tomto školním roce povedlo, na co jsem hrdý/á, co bylo přínosné, zajímavé:
- ♦ Jak se mi dařilo plnit cíle stanovené v mém PPR (představte ve Vašem profesním portfoliu):
- ♦ Jaké semináře a další vzdělávání jsem absolvoval/a, které vzdělávání pro mě bylo přínosné a doporučil/a bych ostatním; které vzdělávání nedoporučuji a proč:
- ♦ Jakou podporu jsem letos využíval/a pro svoj pedagogický rozvoj – mentoři, asistenti, pedagogická konzultantka, otevřené hodiny... (případná ocenění, doporučení):
- ♦ Jaké jsou Vaše zkušenosti se spoluprací s dalším pedagogem, asistent/ka žáka, asistent/ka pedagoga, druhý učitel/ka ... – zkušenosti, postřehy, nápady:
- ♦ Jaké jsou Vaše zkušenosti s jinými formami a metodami práce - blokové vyučování, vícehodinové předmětové bloky, projekty, oborové dny - Vaše podněty a doporučení:
- ♦ Kde mám skryté rezervy, co mi úplně nevyšlo, na co se chci v příštím roce zaměřit, na čem pracovat, o jakých cílech v PPR uvažuji pro příští školní rok:
- ♦ Co se povedlo celé škole, sborovně, co bylo přínosné, poučné, zajímavé:
- ♦ Čím je dle Vás doložitelné, že se naše sborovna pedagogicky rozvíjí:
- ♦ Jak vnímám rodičovskou komunitu ve škole, – ocenění, příležitosti, ohrožení:
- ♦ Nápady, návrhy na nový školní rok – já, třída, škola – konstruktivní kritika:
- ♦ Různé.

9 Inspirace ze ZŠ Předškolní 420/5, Praha 4 - Kunratice

Návrh osnovy rozhovoru s vedením školy – příklad 2¹⁰

- ♦ 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?

10 Inspirace ze ZŠ Londýnská34, Praha 2

Návrh osnovy rozhovoru s vedením školy – příklad 3¹¹

1. Fáze:

Popis situace, co jsem chtěl(a), průběh situace.

Čeho jsem chtěl(a) dosáhnout? Co bylo mým cílem, záměrem?

Čemu jsem věnoval(a) pozornost?

Co jsem zkoušel(a)?

2. Fáze:

Jak to probíhalo, kdo co dělal.

Co se vlastně stalo?

Co jsem udělal(a)?

O čem jsem přemýšlel(a)?

Co jsem cítil(a)? Jak jsem se cítil(a)?

Co jsem se domníval(a), že chtějí, udělají, myslí, cítí kolegové, žáci?

Z čeho jsem to usuzoval(a)?

3. Fáze:

Co fungovalo a proč. Příčiny, proč to nefungovalo.

Jak souvisí odpovědi v 2. fázi s původními otázkami, nastavením cíle?

Jaký vliv v tom hraje škola jako celek, ŠVP, RVP, pravidla školy, vztahy?

Co to pro mě v tuto chvíli znamená?

Jak problém vidím teď? Co jsem pochopil(a)?

Zjistil(a) jsem, že musím nastudovat ...

Chci se přihlásit na kurz, seminář, protože

Chci požádat, protože myslím, že mi pomůže

4. Fáze:

Zjišťujeme, jak dál. Studium literatury. Jak to dělá kolega, kterému to funguje?

Jaké alternativy vidím teď?

Jaké mají výhody a nevýhody?

Pro co se rozhodnu? Z jakého důvodu?

V jakých situacích lze využít toto řešení?

5. Fáze:

Pokus, nové řešení situace, nová akce (5. = 1.)

¹¹ Inspirace ze ZŠ Předškolní 420/5, Praha 4 - Kunratice

3. Příklad postupu školy při profesním rozvoji začínajícího učitele v adaptačním období

První pololetí prvního roku adaptačního období

1. **Úvodní rozhovor ředitele školy se začínajícím učitelem**, seznámení se základními principy **ŠVP**.
Termín: při nástupu
2. **Úvodní konzultace ředitele se začínajícím učitelem a jeho uvádějícím učitelem**, případně vedoucím předmětové komise (u malých malotřídních škol za spolupráce sítě škol okolí).
Termín: v prvním měsíci po nástupu
3. Seznámí s pravidly hodnocení žáků, školním řádem a dalšími pedagogicko-organizačními směrnici a podstatnými dokumenty školy, podrobné studium ŠVP s důrazem na uplatňované strategie a metody výuky, mezipředmětové vztahy, naplňování průřezových témat apod. Proškolení v práci s didaktickou technikou a seznámení s materiálně-technickým vybavením pro výuku atd.
Termín: do jednoho měsíce po nástupu
4. Proškolení začínajícího učitele v oblasti vedení profesního portfolia dle požadavků školy s cílem shromáždit potřebné podklady pro hodnocení na závěr adaptačního období.
Termín: první čtvrtletí školního roku
5. Náslechy u učitelů stejné aprobační ve spolupráci s uvádějícím učitelem, včetně následných rozborů vyučovacích hodin a záznamů z těchto hodin.
Termín: minimálně 2x za pololetí
6. Náslechy u dalších učitelů (pokud možno společně s uvádějícím učitelem), včetně následných rozborů a záznamů.
Termín: minimálně 2x za pololetí
7. Hospitace uvádějícího učitele u začínajícího učitele a konzultace k závěrům z těchto hospitací.
Termín: minimálně tři hospitace za pololetí

Druhé pololetí prvního roku adaptačního období

1. Schválení osobního plánu profesního rozvoje začínajícího učitele a plánu činnosti uvádějícího učitele, včetně uvedení postupů a technik vedoucích k dosažení potřebných kompetencí a oblastí potřebného vzdělávání.
Termín: únor

2. Hospitace ředitele školy či pověřeného člena nejvyššího vedení školy společně s uvádějícím učitelem včetně realizace společného rozboru, posouzení vlastního hodnocení hodiny začínajícího učitele.

Termín: minimálně 1x za pololetí

3. Hospitace a další podpora uvádějícího učitele začínajícímu učiteli zaměřená na rozvoj profesních kompetencí stanovených standardem učitele.

Termín: minimálně 3x za pololetí

4. Zapojení se začínajícího učitele do sítě začínajících učitelů v regionu, pokud o to projeví zájem.

5. Metodická podpora ve vedení profesního portfolia začínajícího učitele.

Termín: průběžně

První pololetí druhého roku adaptačního období

1. Zajištění (dle možností MŠMT v rámci DVPP) účasti začínajícího učitele na soustředění začínajících učitelů a uvádějících učitelů, kontrola zprávy začínajícího učitele o průběhu soustředění, případná úprava plánu profesního rozvoje pro druhý rok adaptačního období.

Termín: srpen

2. Pokud je to možné, navázání spolupráce začínajícího učitele a uvádějícího učitele s odborníkem z fakulty vzdělávající učitele nebo jiným odborníkem ze stejného druhu a typu školy, který je pokud možno na 3. kariérním stupni.

Termín: září

3. Rozbor zpětné vazby začínajícího učitele ze vzdělávacích akcí a dalších forem DVPP v kontextu přínosu tohoto vzdělávání pro každodenní praxi začínajícího učitele.

Termín: dle plánu profesního rozvoje

4. Návštěva učitele z místně příslušné školy vzdělávající učitele na kmenové škole začínajícího učitele (pokud se na adaptačním období podílí); hospitace u začínajícího učitele, diskuze o adaptaci začínajícího učitele v praxi.

Termín: 1x v průběhu pololetí

5. Náslechy začínajícího učitele u jeho kolegů v kmenové škole.

Termín: minimálně 1x v průběhu pololetí

6. Rozhovor se začínajícím učitelem, kontrola vedení profesního portfolia a plnění plánu profesního rozvoje.

Termín: prosinec

Druhé pololetí druhého roku adaptačního období

1. Podpora ve sdílení zkušeností v síti začínajících učitelů v rámci regionů ve spolupráci se školami vzdělávajícími učitele.

Termín: průběžně

2. Hospitace a další činnosti zaměřené na dosažení profesních kompetencí stanovených pro 2. kariérní stupeň a úkolů stanovených plánem profesního rozvoje.

Termín: minimálně 1x za pololetí

3. Příprava začínajícího učitele a uvádějícího učitele na atestační řízení, podpora při tvorbě dokladového portfolia prokazujícího rozvoj kompetencí učitele dle standardu učitele, kontrola plnění plánu profesního rozvoje.

Termín: únor

4. Atestační řízení v podobě hodnotícího rozhovoru. Hodnocení je zaměřeno na dosažení kompetencí předepsaných standardem učitele pro 2. kariérní stupeň a splnění plánu profesního rozvoje stanoveného v průběhu adaptačního období, které učitel předkládá atestační komisi v dokladovém portfoliu. Práci začínajícího učitele hodnotí ředitel školy a uvádějící učitel, popř. také zástupce školy vzdělávající učitele nebo učitel z jiné školy stejného druhu, pokud se na adaptačním období učitele podíleli.

Termín: březen

Národní institut pro další vzdělávání
Senovážné nám. 25
110 00 Praha 1
www.nidv.cz