

1. Hospitace

Text celé následující části je věnován hospitacím. Logicky navazuje na předchozí části publikace, ve kterých byly rozebrány kromě jiného i cíle nastavené školám nově. Hospitace jsou jednou z možností, jak může vedení školy sledovat průběh pedagogických procesů. Pomocí postupu, který využilo vedení Gymnázia Nymburk při zavedení změn hospitačního systému, bude komentován jeden ze způsobů, jak je možné zvládnout monitorování a hodnocení pedagogického procesu po přechodu na školní vzdělávací programy. K textu jsou připojeny ukázky, které dokumentují použití softwarového nástroje Aplikace MONITOR nejen pro administraci hospitační činnosti, ale zejména jeho možné využití při práci se sborem. Využitím Aplikace MONITOR v systému hodnocení totiž získá každá škola kromě dokonalého přehledu o tom, jak rozvíjí klíčové kompetence svých žáků, také velký prostor pro diskuse o změnách v hodnocení, o nástrojích využitelných pro hodnocení a také o hodnotících kritériích.



TADY JSEM VĀM PŘINESL OPRAVENÉ PÍSEMKY.
BRATŘI VEVERKOVÉ TO JAKO OBVYKLE ZORALI.

Jedním z výsledků úspěšně dokončené kurikulární reformy by měla být změna v interakci učitel žák. Učitelé by postupně měli zvládat metody aktivního učení a měli by se naučit zvládat i metody další, které se v poslední době dostávají do popředí. Rozvíjení klíčových kompetencí očekává od učitelů jednoznačně změnu ve stylu jejich práce. Dotazníkové šetření pro učitele, které na naší škole proběhlo na začátku tvorby ŠVP pro nižší gymnázium, přineslo tři základní závěry:

1. Obavy učitelů z toho, že jim chybí teoretické znalosti i praktické schopnosti, které budou nyní pro svou práci potřebovat.
2. Dostatek sil a chuti ve sboru pro práci související se změnami, které školu v nejbližším období čekají.

3. Obavy o výsledek související s nejistotou v hodnocení vlastní práce a v hodnocení rozvoje kompetencí.

Podobné výsledky přinesl i rozbor SWOT analýzy. Uvádíme jen hlavní zjištění, která mají vazbu k systému hospitací:

1. Jako silná stránka byl identifikován vzdělaný, kompaktní a pracovitý pedagogický sbor otevřený změnám.
2. Za slabou stránku byly označeny nedostačující metodické schopnosti sboru potřebné pro realizaci očekávaných změn.
3. Jako hrozbu vnímal tým pro tvorbu ŠVP neexistenci nástrojů a kritérií pro monitorování cesty k nově nastaveným cílům.
4. Jako příležitost jsme vyhodnotili tvorbu ŠVP jako impuls ke změně stereotypu a zefektivnění práce učitelů.

Výsledek dotazníkového šetření a SWOT analýzy podnítil tým ŠVP k diskusím, v nichž zaznívaly zásadní otázky a nejrůznější názory. Nejen učitelé, ale i vedení školy vnímalo přípravu ŠVP jako příležitost ke změnám. Nicméně ještě více než při vzájemných diskusích učitelů zaznívaly na poradách vedení školy obavy z chybných kroků. Pro nás klíčová otázka *Jak poznáme, že jdeme správnou cestou, a jak poznáme, že jsme v cíli?* nám nedala spát. Vedení velmi citlivě vnímalo i fakt, že po učitelích bude nutné vyžadovat plnění vysoce nadstandardních úkolů, které citelně zvýší jejich časovou vytíženost. Vyžadovat v takové situaci po učitelích práci, která by se mohla po krátké době ukázat jako zbytečná, jsme si nemohli dovolit. O to větší prostor byl věnován přípravě setkání s týmem, s učiteli,... Do práce týmu ŠVP byly přeneseny zkušenosti i z rozvojového týmu ČŠI, která se v té době zabývala přípravou metodiky pro své pracovníky, aby uměli při návštěvách škol posoudit, jak jsou žákovské kompetence rozvíjeny.

Na otázku *Jak poznáme, že jsme v cíli?* neumíme odpovědět dodnes. Nemůžeme ji znát, neexistují evaluační standardy, které by cíl jasně stanovily. Skoro rok jsme marně hledali odpověď, přesto tento rok není možné považovat za ztracený. V mnoha diskusích s pracovníky VÚP, s pracovníky ČŠI či s kolegy z dalších škol jsme získávali další pohledy na problematiku hodnocení rozvoje kompetencí. Všechny tyto zkušenosti jsme zúročili při další práci na našem ŠVP. Po roce jsme přestali hledat odpověď na otázku *Jak poznáme, že jsme v cíli?* a soustředili jsme se na otázku *Jak poznáme, že jdeme správnou cestou?* Zde jsme byli výrazně úspěšnější.

Náš úspěch byl přímo ovlivněn i výstupy projektu MONITOR, jehož jedním cílem bylo právě vyvinutí vhodné metodiky k monitorování pedagogických procesů na školách a vyvinutí vhodného nástroje využitelného pro jejich hodnocení. Díky finanční podpoře Evropského sociálního fondu jsme se mohli soustředit na řešení tohoto problému.

Finanční prostředky pomohly k masivnímu proškolení pedagogických pracovníků na Gymnáziu Nymburk a dalších čtyř středočeských gymnáziích – v Kralupech nad Vltavou, v Benešově, Kutné Hoře a v Čáslavi. Učitelé prošli kurzy kritického myšlení, osobnostní a sociální

výchovy, výchovy mediální, multikulturní a environmentální. Organizace všech kurzů byla nesmírně organizačně náročná, ale přinesla své ovoce. Proškolení se zúčastnilo na 500 učitelů. Vybraní učitelé na všech projektových školách pak připravili ukázkové hodiny s využitím metod, v nichž byli proškoleni. Na těchto hodinách se v průběhu hospitací soustředili hospitující na činnosti učitele, které nesporně ve svých důsledcích znamenali rozvoj dílčích kompetencí žáků.

V následujícím období vznikla jako jeden z výstupů projektu databáze hodnotících výroků, které popisují činnost učitele v hodině. Výroky byly voleny tak, aby bylo jasné, že zařazení činnosti, kterou výrok popisuje, přímo ovlivňuje rozvoj konkrétní klíčové kompetence. Databáze obsahuje na 150 hodnotících výroků. Databáze je zařazena mezi ukázky.

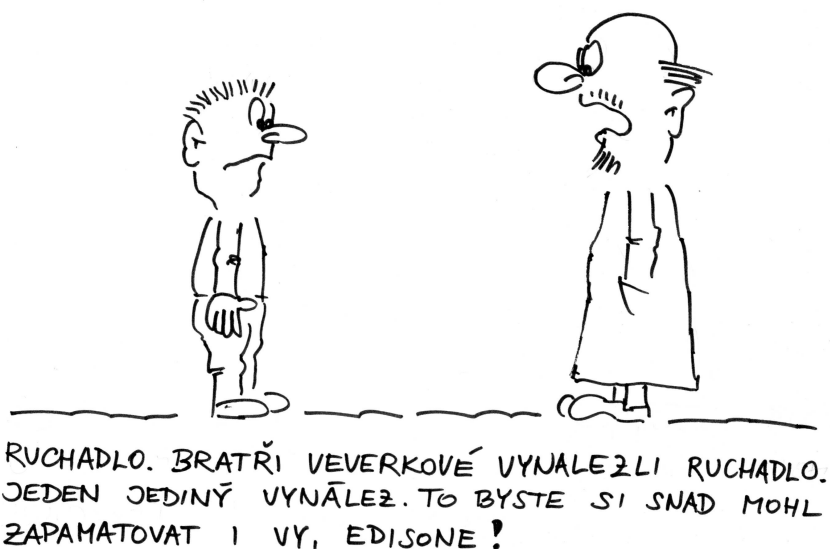
V další fázi připravilo vedení Gymnázia Nymburk novou hospitační šablonu, do které byly zařazeny takové výroky, které jsme vyhodnotili jako nejvhodnější. Na poradě s učiteli zdůvodnil ředitel změny v hospitační činnosti sboru a spolu se zástupci podrobně okomentoval jednotlivé výroky v šabloně. Abychom tzv. sjednotili optiku při hospitování, absolvovalo několik úvodních hospitací vedení společně. Při rozboru hospitací jsme postupně sjednocovali svůj pohled na děje v hodině. Výsledkem je srovnatelné hodnocení hodin všemi členy vedení školy. Hospitační šablona doznala v průběhu času změn, ale její kostra zůstává beze změny a dlouhodobě se osvědčuje.

Důležitým momentem, který je na naší škole při rozboru hospitací důsledně využíván, je vlastní hodnocení hodiny učitelem. Pro něj je učitelé určena stejná hospitační šablona. Učitel se tak musí po hodině zamyslet nad tím, jak se věnoval činnostem, které jsou zahrnuty v hodnotících výrociích. Tento moment souvisí s celoškolskou strategií výchovy k hodnocení a ke kritickému sebehodnocení. V pohospitačních rozhovorech má hospitující možnost probrat s učitelem zejména ty oblasti, v nichž je hodnocení špatné, a ty oblasti, v nichž se vlastní hodnocení učitele výrazně liší od hodnocení hospitujícího. Možnost vyjádřit se k průběhu hospitace i k hospitačním závěrům je samozřejmostí.

Dalším podstatným úkolem, který stál před vedením, bylo zpracování výsledků hospitací. Snažili jsme se o to, aby výstupem z hospitace byly pro učitele nejen úkoly a doporučení pro jeho další práci, ale aby měl učitel možnost srovnat hodnocení své s hodnocením dalších učitelů. To, že se učitel nedozvěděl, jestli jeho práci hodnotí vedení lépe nebo hůře než práci kolegů, vnímáme jako chybu. Je přitom jasné, že takové hodnocení nemůže zaznít přímo z úst hospitujícího. Zrovna tak jsme vnímali jako potřebné nějakým způsobem monitorovat vývoj učitele v čase. Chtěli jsme mít možnost srovnat aktuální hodnocení s výsledky předchozích hospitací. Dobře jsme si také uvědomovali, že je nutné shrnout výsledky ze všech hospitací a tak získat ucelený obraz o tom, jestli škola rovnoměrně rozvíjí klíčové kompetence svých žáků. Účelné by samozřejmě bylo, aby bylo možné z hospitací získat souhrnnou informaci o tom, jak předměty plní cíle, které si v ŠVP stanovily. Jako vhodná informace pro vedení školy je jednoznačně i srovnání hospitačních výsledků jednotlivých učitelů v závislosti na aprobaci atd.

Zde je již jasné, že k takovýmto informacím nestačí pouhá tužka a papír. Jinak než s využitím softwarového nástroje není možné takováto zjištění z hospitačních protokolů získat.

Modul pro hospitace v Aplikaci MONITOR však tyto výstupy poskytuje. Do tohoto nástroje byly přeneseny všechny dílčí výsledky z hospitační činnosti v průběhu projektu MONITOR. Na začátku práce týmu ŠVP stálo váhání v otázkách hodnocení průběhu pedagogických procesů, na konci stojí profesionální nástroj pro administraci hospitační činnosti. Aplikace MONITOR spolu s dalšími svými moduly se tak stala komplexním nástrojem podporující vlastní hodnocení školy. Modul pro hospitace je jeden z jejích stěžejních stavebních kamenů.



Modul „Hospitace“ v Aplikaci MONITOR

Modul Hospitace poskytuje škole možnost rozhodnout se pro jeden ze tří možných způsobů využití. Je zde tudíž aplikována stejná filozofie jako u modulu pro výstupní hodnocení nebo u modulu pro hodnocení učitelů žáky.

1. Škola má možnost kompletně využít tzv. systémovou hospitační šablonu a pracovat se systémovými hodnotícími výroky.
2. Druhou možností je připravit si vlastní hospitační šablonu s využitím výběru ze 150 systémových hodnotících výroků.
3. Třetí možností je připravit si vlastní hodnotící výroky a ty využít při přípravě vlastní hospitační šablony.

Systémová hospitační šablona obsahuje takové výroky, které byly v průběhu projektu MONITOR shledány jako nejvhodnější. Nicméně právě rozsáhlá databáze výroků kombinovaná s možností vytvořit si neomezený počet vlastních výroků dělá z Aplikace MONITOR univerzální nástroj pro

hospitování. Každá škola má možnost nastavit si zcela individuálně oblasti, na které bude při hospitacích kladen důraz. Oblasti hodnocení tak snadno může přizpůsobit cílům stanoveným v ŠVP.

Využití systémové hospitační šablony je nejrychlejší, nicméně ne nejjistější cesta. Použitím systémové šablony získá vedení školy možnost okamžitě s aplikací pracovat. Ochudí se ale o všechny přípravné kroky, které k sestavení šablony vedou. O diskuse se sborem o tom, které ze systémových výroků jsou pro podmínky školy nejvhodnější, co si pod nimi představit, jestli by nebylo vhodné zvolit výroky jiné; to vše ve škole přispěje k tomu, aby si učitelé uvědomili, že vedení od nich skutečně změnu jejich práce očekává. Společná shoda se sborem na podobě hospitační šablony navíc znamená nalezení společného cíle. Je jasné, že učitelům i vedení jde o společnou věc a hospitacemi se ověřuje, jak se ke společnému cíli ve vyučování blížíme. Shoda přenáší na učitele i část zodpovědnosti za dosažení společných cílů a za realizaci dohodnutých postupů. Učitelé se podílejí na tvorbě hodnotících mechanismů. Mají jistotu, že v průběhu hodin bude vedení školy věnovat pozornost věcem, které i učitelé pokládají za podstatné atd. Pozornost, kterou vedení školy věnuje provedení této přípravné fáze, se mnohonásobně vrátí. Není třeba spěchat, ale není možné ani zbytečně otálet.

Společnou vlastností všech modulů Aplikace MONITOR je využití dat importovaných ze systému Bakaláři.

Členění modulu

Po přihlášení se administrátora školy se hlavní menu Aplikace MONITOR zobrazuje v tomto členění:

Hospitační protokoly

V této položce je administrátorovi školy umožněno založit nový hospitační protokol. Zobrazují se zde všechny hospitační protokoly, je možné vybírat konkrétní protokol v závislosti na třídě, kde hospitace proběhla, na učiteli, u kterého proběhla, na třídě, v níž se uskutečnila, ... Administrátor má přehled o tom, které protokoly jsou již uzavřené, které jsou otevřené a v jaké fázi zpracování se nacházejí. V této položce může administrátor označit uzavřené protokoly, jejichž výsledky se nebudou započítávat do statistik.

Šablony

Zde je administrátorovi umožněno aktivovat systémovou šablonu pro použití na své škole, je zde umožněno založit novou šablonu a zablokovat přístup k již nepoužívaným šablonám.

Výroky

V této položce je umožněno seznámit se s kompletní databází systémových hodnotících výroků, lze je třídit podle oblastí, ke kterým se vztahují. Zde je také možné přidávat vlastní výroky pro následné použití při tvorbě šablon pro hospitace.

Nápověda

V nápovědě je detailně popsán postup, jak s modulem pracovat.

Co modul umožňuje:

1. Import dat ze systému Bakaláři

- Pro přípravu hospitačního protokolu a pro jeho zpracování jsou ze systému Bakaláři importována tato data:
 - a. Jméno hospitujícího a jméno hospitovaného
 - b. Úvazky učitelů
 - c. Seznam všech tříd
 - d. Seznam všech učeben
 - e. Seznam všech skupin

2. Tvorba šablony hospitačního protokolu

- Modul umožňuje aktivovat systémovou šablonu pro použití na konkrétní škole.
- Administrátor může založit novou šablonu, pojmenovat ji a aktivovat ji pro použití.
- Modul umožňuje přidávat do vlastní šablony jiné systémové výroky nebo vlastní výroky

3. Stanovení přístupových práv pro tvorbu hospitačního protokolu

- Administrátor školy
 - a. má oprávnění připravit šablonu k používání,
 - b. má přístup ke všem hospitačním protokolům a navazujícím statistikám,
 - c. má možnost vyřadit konkrétní hospitační protokoly ze statistického zpracování.
- Hospitující¹
 - a. má právo založit nový hospitační protokol,
 - b. má povinnost zanést do hospitačního protokolu své hodnocení u všech hodnotících výroků,
 - c. má povinnost vyplnit textové informace pro hospitovaného učitele,
 - d. má právo hospitační protokol uložit pro statistické zpracování.
- Hospitovaný
 - a. má právo a povinnost do hospitačního protokolu zanést nezávisle na vyjádření hospitujícího vlastní hodnocení

¹ právo hospitovat má každý uživatel typu učitel

průběhu hodiny volbou hodnocení u všech hodnotících výroků,

- b. má právo pracovat s protokolem jako poslední vložením komentáře do části *vyjádření učitele*.

4. **Tvorba hospitačního protokolu**

- Nový hospitační protokol zakládá hospitující na platformě šablony schválené pro použití administrátorem školy.
- Po hodině, v níž hospitace proběhla, se hospitační protokol zobrazuje nezávisle na sobě hospitujícímu i hospitovanému. Oba zpracují první část protokolu výběrem hodnocení u všech hodnotících výroků.
- Modul umožní oběma stranám po vyplnění první části hospitačního protokolu porovnat svá hodnocení.
- Modul umožní po hospitačním rozhovoru hospitujícímu textem zadat slovní hodnocení do dalších částí hospitační šablony a umožní mu tak vyjádřit se ke splnění úkolů z předchozích hospitací, vyjádřit svůj subjektivní pohled na hodinu, zadat vyučujícímu úkoly pro další období a formulovat jiná doporučení.
- Modul umožní před uzavřením vstup hospitovanému, který se slovně vyjádří k průběhu pohospitačního rozhovoru i k závěrům z hospitace.
- Po vložení všech povinných údajů hospitující protokol uzavírá a odesílá ke statistickému zpracování.

5. **Výstupy**

- Výstupy pro učitele
 - a. Výstupem pro učitele je hospitační protokol. K němu i ke všem dalším protokolům z předchozích hospitací má přístup po přihlášení se do systému jménem a heslem. Z hospitačního protokolu kromě mnoha dalších informací vyčte:
 - i. srovnání svého hodnocení s hodnocením hospitujícího,
 - ii. srovnání svého aktuálního hodnocení s průměrným hodnocením ze všech předchozích hospitací,
 - iii. srovnání svého hodnocení s průměrným hodnocením všech učitelů stejného typu předmětu,
 - iv. srovnání svého hodnocení se všemi učiteli ve škole.
 - b. Vyučující nemá přístup k hospitačním protokolům jiných učitelů.
 - c. Vyučující mají přístup k vybraným statistikám. Zobrazují se jim tyto informace:
 - i. statistiky vztahující se k jejich hodnocením; mohou tedy sledovat vývoj svého hodnocení při rozvoji klíčových kompetencí žáků v čase,
 - ii. statistiky vztahující se k jejich předmětu; mohou sledovat, zda klíčové kompetence, jež má jejich

předmět podle ŠVP prioritně rozvíjet, jsou skutečně dle výsledků hospitací také rozvíjeny.

- iii. souhrnné anonymní statistiky za celou školu; počet hospitací, počet hospitací v jednotlivých třídách, počet hospitací v jednotlivých typech předmětů,...

→ Výstupy pro vedení školy

- a. Vedení školy jsou k dispozici všechny výstupy, které jsou přístupné učitelům a navíc i další statistiky:
 - i. statistiky provedených hospitací podle jednotlivých tříd, ročníků, učitelů,
 - ii. statistiky provedených hospitací podle hospitujících,
 - iii. statistiky hodnocení z hospitací podle učitelů,
 - iv. statistiky hodnocení z hospitací podle učitelů vybraného typu předmětu,
 - v. statistiky hodnocení z hospitací podle učitelů a vybraných klíčových kompetencí,
 - vi. statistiky hodnocení z hospitačních protokolů – rozvoj klíčových kompetencí vybraného typu v závislosti na typu předmětu,
 - vii. statistiky hodnocení z hospitačních protokolů – rozvoj klíčových kompetencí v závislosti na učiteli,
 - viii. srovnání hodnocení učitele hospitujícími s jeho hodnocením žáky.
- b. Hospitační statistiky poskytují kromě tabulkových i výstupy grafické.

Ukázky vztahující se k této kapitole:

1. Hospitační protokoly zpracované v modulu pro hospítace Aplikace MONITOR
2. Zhodnocení hodiny
3. Hodnotící výroky z databáze výroků pro tvorbu hospitační šablony v Aplikaci MONITOR