



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

**MŠMT**  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

# VZOROVÉ DOKUMENTY

**Irena Trojanová**

**František Eliáš**

**František Tomášek**

**prosinec 2019**



NÁRODNÍ INSTITUT  
PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ



Strategické řízení a plánování  
ve školách a v územích



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

**MŠMT**  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

# PORTFOLIO UČITELE

**Irena Trojanová**  
**František Tomášek**

**prosinec 2019**



## OBSAH

<b>A1 Portfolio učitele – struktura.....</b>	<b>2</b>
1. Úvod.....	4
2. Identifikace učitele.....	4
3. Profesní směřování.....	4
4. Další vzdělávání.....	5
5. Oblast výchovy a vzdělávání žáků.....	5
6. Spolupráce s kolegy.....	7
7. Spolupráce s rodiči/zákonnými zástupci.....	9
8. Ostatní.....	9
9. Rozvoj pedagogického pracovníka/učitele.....	9
<b>A2 Sebehodnoticí dotazník učitele.....</b>	<b>10</b>
1. Identifikace učitele.....	11
2. Hodnocení stanovených cílů.....	11
3. Hodnocení plnění stanovených cílů.....	11
4. Hodnocení pracovních podmínek.....	11
5. Hodnocení spolupráce s ostatními učiteli.....	12
6. Hodnocení rozvojových potřeb učitele.....	12



## A1 PORTFOLIO UČITELE - struktura

### 1. Úvod

Portfolio učitele...

- b) je obrazem jeho výchovně-vzdělávací činnosti tvořeným souborem materiálů z vyučovacího procesu i dalších dokumentů dokládajících jeho činnosti;
- c) představuje nástroj ke sledování a volbě jeho dalšího profesního rozvoje;
- d) umožňuje jeho sebereflexi, sebehodnocení i hodnocení pro další rozvoj;
- e) poskytuje mu obraz vývoje jeho pedagogické kariéry a čeho všeho dosáhl;
- f) ovlivňuje jeho další profesní růst a dává představu posunu jeho pedagogických dovedností;
- g) je využitelné při hodnoticích pohovorech s vedením školy a může posloužit jako podklad pro finanční i nefinanční odměnu nebo být podnětem k dalšímu vzdělávání;
- h) může sloužit jako doklad pro případný postup v kariérovém žebříčku (jako dokladové portfolio);
- i) může být vedeno v papírové nebo elektronické formě (případně v kombinaci obou); elektronická verze se lépe doplňuje fotografiemi, popř. videi, i jako zdroj pro případnou prezentaci, zejména pro pedagogy, kteří se dále budou věnovat např. lektorské činnosti (elektronická verze portfolií vyžaduje podporu v oblasti ICT gramotnosti a současně i dostupnost potřebných technologií - scanner).

### 2. Identifikace učitele

Představuje vstup do celého materiálu. Kromě jména, příjmení a názvu školy je v rámci položky „ostatní“ možné doplnit i základní kvalifikaci pro výkon učitelské profese, popř. fotografii či vlastní logo nebo profesní životopis.

Jméno a příjmení učitele, titul(y):

Škola:

Ostatní:

### 3. Profesionální směřování

Profesionální směřování je pokračováním a hlavně rozšířením identifikace učitele.

Vychází z **osobní vize** představující dlouhodobý cíl pro výkon pedagogické profese.

Vize musí být

- d) formulovaná srozumitelně (obvykle jednou větou),
- e) motivující a
- f) realizovatelná.

Vize vychází z osobní analýzy, která umožňuje stanovit silné i slabé stránky učitele, ale také příležitosti, které se nabízejí, i hrozby znesnadňující naplňování vize.

Analýzu lze zpracovat formou tabulky pomocí návodných otázek.



## ANALÝZA

	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
VNITŘNÍ FAKTORY	<p><b>Co se mi v učitelské práci daří?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyučovací proces (konkrétně v čem)</li> <li>• Výchovné působení na žáky a motivace k učení</li> <li>• Žáci – míra jejich samostatné aktivity, dosahování klíčových kompetencí</li> <li>• Komunikace a spolupráce s kolegy – co mohu nabídnout nebo naopak získat</li> <li>• Komunikace a spolupráce s rodiči</li> <li>• ....</li> </ul>	<p><b>Co se mi ještě zcela nedaří?</b> Příčiny:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• V čem mám ještě rezervy?</li> <li>• Co si potřebuji doplnit?</li> <li>• Co potřebuji změnit?</li> </ul>
VNĚJŠÍ FAKTORY	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Možná podpora a pomoc v čem a od koho</li> <li>• Nabídka DVPP - možnosti dalšího vzdělávání</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Překážky a komplikace pro mou práci</li> <li>• Kdo nebo co mi brání vykonávat mou práci co nejlépe</li> </ul>

### 4. Další vzdělávání

e) Osvědčení ze vzdělávacích akcí jsou pouze formálním dokumentem v portfoliu, protože

f) Každé absolvované vzdělávání musí vést především

- k zařazování nových poznatků např. do příprav na vyučovací hodiny;
- k praktickému systematickému využívání osvojených poznatků a dovedností ve vyučovacím procesu nebo pro práce žáků;

g) Vhodné je i uvést možnosti a způsob, jak se získanými poznatky seznamovat kolegy;

h) Vyhodnocení absolvovaného vzdělávání může být jak v „papírové“, tak v „ústní“ podobě a je reprezentováno:

- osvědčením ze vzdělávací akce
- dokladováním aplikace získaných znalostí a dovedností v praxi (viz III b)
- možnostmi a formami prezentace kolegům.



## FORMULÁŘ PRO VYHODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE (VA)

### 1. Identifikace VA

Jméno učitele:		Datum konání akce:	
Název:			
Lektor:		Rozsah (hodin):	
Pořádající agentura:			

### 2. Vyhodnocení VA

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Obsah vzdělávací akce byl pro mou pedagogickou činnost přínosný.				
Zdůvodnění – v ČEM, ČÍM? nebo PROČ?				
Lektor vedl vzdělávací akci srozumitelně, přehledně a zajímavě.				
Zdůvodnění – konkrétní specifikace				
Seminář ostatním doporučuji/nedoporučuji.				
Zdůvodnění – proč?				

3. Přínosy pro výuku (v jakých předmětech/ročnících mohu informace využít/využívat?), V ČEM, ČÍM a JAK

4. Sdílení s ostatními (co, kdy a jak ze vzdělávací akce mohu předat ostatním?)

### 5. Oblast výchovy a vzdělávání žáků

V oblasti vzdělávání a výchovy žáků lze do portfolia zařadit

f) plán a vybrané přípravy na hodiny s využitím získaných znalostí a dovedností;

g) vlastní pracovní materiály, vytvořené materiály i vyrobené pomůcky;

h) práce žáků vytvořené/vzniklé díky využití nových prvků vyučovacího procesu - ideální je doplnit tyto materiály i sebehodnocením žáků (formou přiměřenou jejich věkové kategorii) a vytvořit tak celkovou sebereflexi a zdroj pro návrh případných úprav;

i) zařadit i materiály pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami;

j) formy hodnocení výsledků vzdělávání žáků (dominantně formativní, ale i sumativní).



## PŘÍKLAD VNÍMÁNÍ VÝUKY ŽÁKY

Hodnoticí položka	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Výklad učitele je srozumitelný, dostačující pro pochopení látky, je možnost se dotazovat.				
Zajímavost obsahu				
Využití pro praktický život				
Možnost komunikace a spolupráce s ostatními				
Možnost prezentovat výsledky samostatné práce, argumentovat				
Hodnocení znalostí žáků je spravedlivé pro všechny bez výjimek.				

### 6. Spolupráce s kolegy

*Komunikace a spolupráce s kolegy v pedagogickém sboru je nutnou podmínkou pro*

*g) vzájemnou výměnu zkušeností i materiálů a pomůcek;*

*h) propojování předmětů v rámci vzdělávacích oblastí;*

*i) předávání a využívání výsledků pedagogické diagnostiky;*

*j) systematickou podporu žáků se SVP;*

*k) naplňování školního vzdělávacího programu, monitorování dosahovaných výstupů a případné úpravy.*

*Do této oblasti lze zařadit i*

*l) stručné záznamy z návštěv hodin kolegů a jejich vyhodnocení;*

*m) popis jiných forem spolupráce, jakou je například příprava a realizace společných projektů;*

*n) team learning;*

*o) přípravy a výstupy z oblasti tandemové/párové výuky;*

*p) adaptační plán a jeho vyhodnocení v případě uvádějícího i začínajícího učitele a další doklady vedení vyučovacího procesu a dosahovaných výsledků.*



## FORMULÁŘ PRO ZÁZNAM Z NÁVŠTĚVY V HODINĚ KOLEGY/KOLEGYNĚ

Jméno hospitujícího:							
Jméno kolegy/kolegyně:							
Důvod návštěvy:							
Datum:		Třída:		Předmět:		Vyučovací hodina (VH) v rozvrhu:	
Jak jsem vnímal/a VH (téma a struktura, motivace, dynamika procesu, míra aktivit žáků, jejich komunikace a spolupráce, vhodnost a využívání pomůcek, smysluplné využívání prostředků ICT...)					Reflexe hospitovaného:		
Výstupy z diskuse s kolegy – zpětná vazba:							
Společné závěry:							
Přínos a možnosti využití pro mou vlastní pedagogickou činnost:							

-----  
hospitující

-----  
hospitovaný

- Projekty
- Adaptační plán





## 7. Spolupráce s rodiči/zákonnými zástupci

Tuto oblast v portfoliu obvykle nenajdeme, a přitom je, zvláště pro třídní učitele, oblastí vyžadující často velkou zátěž, neúměrné množství času a zejména diplomatické schopnosti.

Zápisy z jednání s rodiči jsou obvykle uloženy u osobního spisu žáka nebo u výchovného poradce, ale doklady určitého dlouhodobějšího jednání s problémovým žákem a jeho zákonnými zástupci je vhodné zařadit do portfolia.

Třídní učitelé mohou do této sekce zařadit také přípravy společných třídních schůzek či individuálních konzultací s rodiči/ZZ.

- Přípravy třídních schůzek /konzultací
- Zápisy z jednání
- **MOŽNÝ MODEL TŘÍDNÍ SCHŮZKY a její přípravy**
- ✓ Datum konání:
- ✓ Struktura informací/osnova:
- ✓ Shromáždění konkrétních informací a materiálů (přihlášky na akce, hodnocení žáků, vztahy ve třídě, významné úspěchy, řešení případných problémů, ...):
- ✓ Záznam průběhu, diskuse, názorů, námětů a připomínek:
- ✓ Závěry (CO, KDO, KDY/DOKDY):

## 8. Ostatní

Do portfolia je možné zařadit i další dokumenty, jako jsou přípravy a vyhodnocení akcí pro veřejnost (ideální je doplnění obrazovým nebo fotografickým materiálem), spolupráce s partnery, ať už českými, nebo zahraničními, nebo další propagace školy či dovedností učitele:

- Akce pro veřejnost
- Spolupráce s partnery
- Propagace školy

## 9. Rozvoj pedagogického pracovníka

Závěr portfolia je zaměřen na

- a) celkové vyhodnocení činnosti pedagogického pracovníka (sebehodnocení, hodnocení vedením školy)
- b) stanovení oblastí a potřeb pro jeho další rozvoj, které musí být současně provázány
- c) s plánem jeho profesního rozvoje
  - Potřeba dalšího vzdělávání
  - Úprava nebo změna pracovních podmínek
  - Co je v možnostech pedagogického pracovníka
  - Pro co je potřebná podpora ze strany vedení školy nebo jiného zdroje



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

**MŠMT**  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

# SEBEHODNOTICÍ DOTAZNÍK UČITELE

**Irena Trojanová**  
**František Tomášek**

**prosinec 2019**



NÁRODNÍ INSTITUT  
PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ



Strategické řízení a plánování  
ve školách a v územích



## A2 SEBEHODNOTICÍ DOTAZNÍK UČITELE

Dotazník slouží pro autoevaluaci činnosti učitele, vede k reflexi průběhu a výsledků vlastní výukové praxe s možností začlenění do jeho portfolia. Je také jedním z nástrojů pedagogického vedení ve škole a plánu profesního rozvoje pedagoga – viz dokument č. 2.6.4 „Vzorový plán profesního rozvoje pedagogických pracovníků“.

Dotazník je využitelný pro MŠ, ZŠ i SŠ.

### 1. Identifikace učitele

Jméno učitele:

Škola:

Strukturu a obsah sebehodnoticího dotazníku s učitelem projednal: (jméno a funkce)

Hodnocené období:

### 2. Hodnocení stanovených cílů

2.1 Souvisely stanovené cíle s koncepcí rozvoje / ročním plánem školy?

2.2 Vycházely cíle z určité analýzy (např. osobních potřeb, potřeb školy, vedení školy apod.)?

2.3 Byly cíle konkrétně stanovené a reálně proveditelné v daném časovém období a splňovaly kritéria metody SMART?

### 3. Hodnocení plnění stanovených cílů

3.1 Byly kroky stanovené pro naplnění cílů splněny? Pokud ne, v jakých oblastech a z jakých důvodů?

3.2 Jaké jsou důsledky splnění /nesplnění cílů pro další pedagogickou práci?

### 4. Hodnocení pracovních podmínek

4.1 Je/není pro výuku k dispozici dostatek učebních a pracovních textů i didaktických pomůcek?

4.2 Naplňuje současné vybavení IT technikou potřeby výuky?

4.3 Odpovídá rozvrh potřebám a možnostem žáků, učitelů i specifickým vyučovaných předmětů?

4.4 Probíhá výuka v odpovídajících učebnách (plně, někdy, občas – důvody)?

4.5 Jsou/nejsou administrativní povinnosti nebo jiné práce nesouvisející přímo s výukou realizovány na úkor pedagogické činnosti?



## 5. Hodnocení spolupráce s ostatními učiteli, vedením školy

5.1 Umožňuje organizace školy formální i neformální spolupráci mezi učiteli?

5.2 Jsou učitelé ochotni a schopni spolu vzájemně komunikovat a spolupracovat?

5.3 Je/není podpora učitelů ze strany vedení školy dostatečná a (ne)přispívá k naplnění osobních rozvojových cílů učitelů i cílů školního vzdělávacího programu? Důvody.

## 6. Hodnocení rozvojových potřeb učitele

6.1 Je vedením školy umožněno s učiteli důkladně probrat a prokonzultovat jejich osobní rozvojové potřeby i plán jejich naplňování a naplnění, a to v propojení s rozvojovými potřebami školy?

6.2 Jsou vedením školy vytvářeny podmínky pro naplňování a postupné naplnění rozvojových potřeb učitelů v kontextu rozvojových potřeb školy?

6.3 Poskytuje vedení školy učitelům odpovídající zpětnou vazbu s ohledem na jejich rozvojové potřeby?

6.4

6.5

6.6



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

**MŠMT**  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

# PORTFOLIO ŘEDITELE ŠKOLY

**František Eliáš**  
**František Tomášek**

**prosinec 2019**



NÁRODNÍ INSTITUT  
PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ



Strategické řízení a plánování  
ve školách a v územích



## OBSAH

<b>B1 Portfolio ředitele školy (PŘŠ) – struktura.....</b>	<b>13</b>
1. Úvod.....	15
2. Možná struktura portfolia.....	16
3. Literatura.....	20
<b>B2 Formulář zápisového archu hodnotícího pohovoru.....</b>	<b>21</b>
1. Zahájení pohovoru	
+ Sendvičová kritika.....	22
2. Vyhodnocení cílů pro sledované období (otázky ředitele)	
+ záznamový formulář (návodné otázky A – E).....	23
3. Stanovení cílů pro následující období a aktivity směřující k profesnímu rozvoji.....	25
<b>B3 Vzor hospitačního záznamu.....</b>	<b>26</b>
1. Úvodní část.....	27
2. Pozorovací část – formulář.....	28
a) Činnosti a aktivity učitele.....	28
b) Činnosti a aktivity žáků.....	30
c) Osvojování klíčových kompetencí.....	31
d) Propojení předmětů (ve vzdělávacích oblastech).....	32
e) Prostředí.....	32
f) Časový průběh.....	33
3. Závěrečná část.....	33
4. Přílohy.....	34
4.1 Bloomova taxonomie.....	34
4.2 Možné části a činnosti v rámci vyučovací jednotky (VJ).....	38
<b>B4 Sebehodnotící dotazník pro ředitele.....</b>	<b>39</b>
1. Kompetenční model ředitele školy – formulář.....	40
2. Legenda pro vyplnění.....	43



## B1 Portfolio ředitele školy (PŘŠ) – struktura

### 1. Úvod

Na existenci PŘŠ, na jeho smysl, funkci a využitelnost mohou být různé názory. Tento dokument si klade za cíl nabídnout možný návrh portfolia ŘŠ jako nástroje ke sledování jeho profesního rozvoje. Jedná se o soubor materiálů o systému řízení školy a jako organizace a současně i profesním rozvoji ředitele školy. Dále je tvoří také dokumenty podávající přehled o jeho činnosti a umožňující jeho sebehodnocení/ sebereflexi a hodnocení pro další rozvoj. Na základě materiálů založených v portfoliu může ředitel sledovat vývoj své manažerské pozice a čeho všeho dosáhl. Zcela jistě portfolio nejen ovlivňuje profesní růst ředitele, ale dává představu o posunu jeho profesních znalostí a dovedností. Na základě materiálů v portfoliu si ředitel volí i plán svého dalšího profesního rozvoje.

Klíčovou částí je návrh možné struktury portfolia ředitele školy v členění na jednotlivé oblasti popisy cílového stavu, kritérií kvality.

**Dále jsou uvedeny příklady dokumentů, které mohou dokazovat úroveň práce ředitele v dané oblasti. Je na rozhodnutí ředitele, které oblasti do svého portfolia zvolí, aby prezentovalo, jak školu řídí.**

#### 1.1 Portfolio ŘŠ (PŘŠ)

Portfolio ŘŠ má dvě roviny:

a) rovina – osobní profesní

zahrnuje doklady a dokumenty prezentující **osobní profesní rozvoj**, akce a aktivity, a to zejména ty, které mají vyšší míru opakovatelnosti, z níž se dá vyhodnocovat rozvoj ŘŠ jako řídicího pracovníka – manažera

b) rovina – školy jako instituce je tvořena materiály a dokumenty osvědčujícími vlastní vývoj/ rozvoj školy, její posuny v čase a oblastech, které současně dokládají míru úspěšnosti řízení školy v jednotlivých oblastech.

PŘŠ má sloužit jednak samotnému řediteli, jednak pro prezentaci řízení školy i uskutečněných kvalitativních změn, a dále orgánům hodnotícím jeho práci (zřizovatel, ČŠI).

#### 1.2 Doporučení pro tvorbu portfolia

a) Portfolio může být výborným podkladem pro reflexi vlastní práce ředitele, pokud má jasnou a srozumitelnou strukturu, která takové reflexi napomáhá. Jednou z možných forem je tabulka, někomu může být užitečná myšlenková mapa, někomu jiný typ grafického záznamu. Jedním z prvních kroků je tedy promyslet si formu, kterou ředitel portfolio povede a která mu vyhovuje.

b) Podle zvolené frekvence zaznamenávat do zvolené formy přehledu/záznamů a zařazovat do portfolia dokumenty a materiály jako doklad toho, co se v dané oblasti událo, a uvádět odkazy, kde jsou dokumenty k doložení. Je žádoucí zvolit si vhodnou formu pravidelné reflexe své práce.

c) Naplňování portfolia by nemělo významně navyšovat byrokracii.

d) Strukturu portfolia by si měl individuálně doladit každý ředitel podle svých priorit a současně z priorit školy, což není totéž. Jsou to priority jeho profesního vývoje, růstu, zlepšování a současně rozvoje a zvyšování kvality školy.



e) Každý ředitel by si měl zvolit oblasti, které považuje za důležité pro doložení kvality své práce a současně i rozvoje školy (obě roviny). Je na jeho rozhodnutí, které oblasti a v jakém rozsahu do svého portfolia zařadí a ČÍM a JAK je bude naplňovat.

f) Efektivní formou vedení portfolia je jeho digitální podoba - umožňuje využít pestřejší škálu dokladů a dokumentů (fotodokumentace, zvukové záznamy, videozáznamy...).

## 2. Možná struktura portfolia

### 2.1 Profesní životopis

Může sloužit jako východisko vývoje profesní dráhy.

### 2.2 Profesní priority

(na základě sebereflexe a hodnocení) - stanovené profesní cíle a kroky k jejich dosažení, jako např.:

a) osobní

- odborný růst (např. mentor, kouč, lektor, ...)
- další vzdělávání - volba témat odpovídajících osobním potřebám rozvoje z hlediska zvolených oblastí

b) rozvoj školy

- představy a záměry – koncepce rozvoje školy

### 2.3 Profesní mapa

Profesní mapa je jádrem tvořeným základními oblastmi činnosti ředitele. Míra jejich naplňování a kvality je současně obrazem rozvoje školy jako vzdělávací instituce. V obou rovinách se jedná jak o dosaženou kvalitu, tak současně i o pokrok/posun.

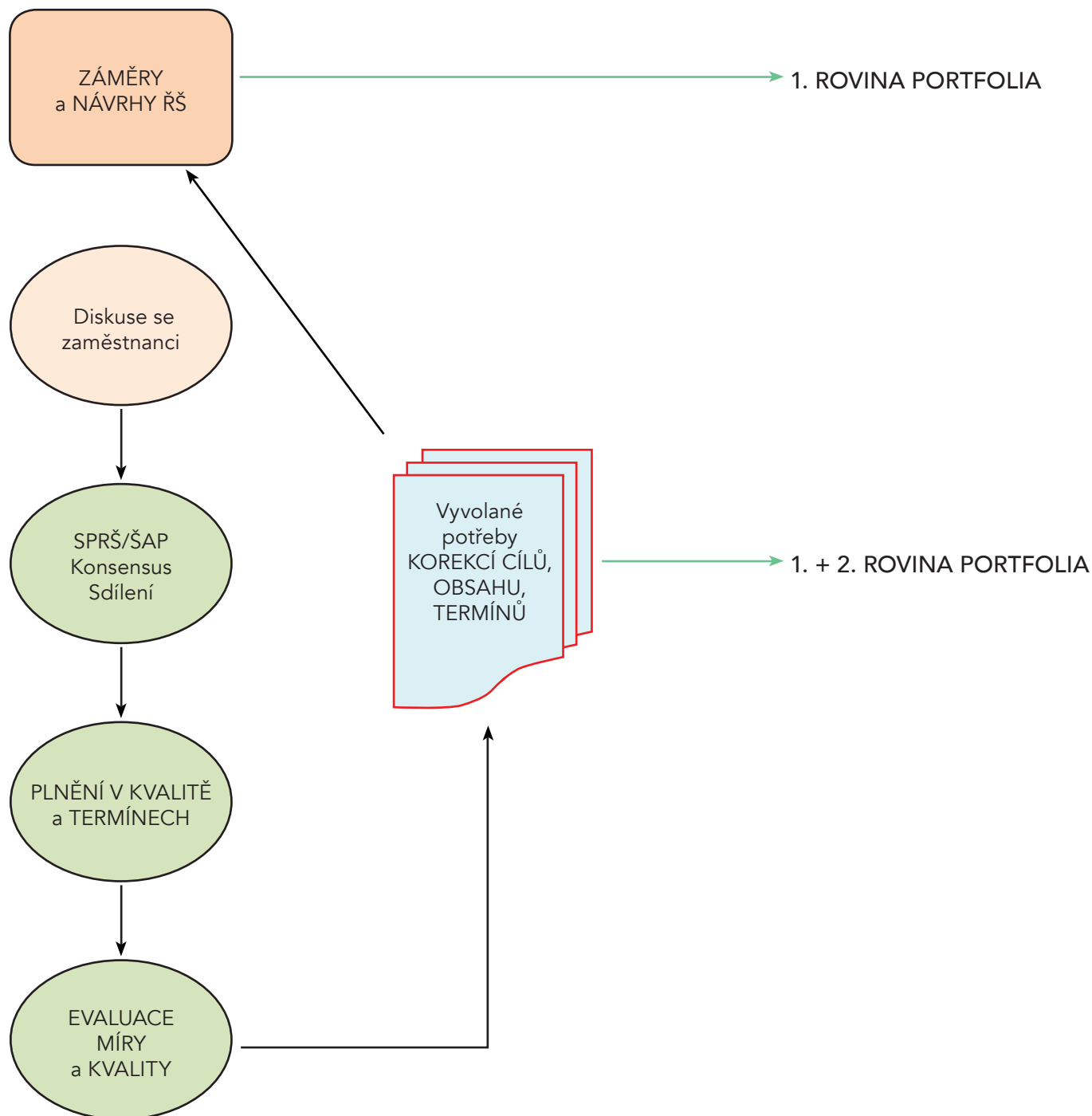
Všechny oblasti ve vztahu ke škole – jejich cíle a obsah – by měly splňovat dvě podmínky, a to **participaci zaměstnanců** na tvorbě a jejich **sdílení**.

#### 2.3.1 Strategické plánování, vize, koncepce (ředitel jako stratég)

- a) představy a záměry ŘŠ CO, PROČ, JAK, S KÝM, V TERMÍNECH;
- b) výstižně formulovaná vize;
- c) analýza aktuálního stavu školy;
- d) v návaznosti na vizi a výstupy analýzy formulované strategické cíle a strategický plán rozvoje školy (SPRŠ) a jeho součástí školního akčního plánu (ŠAP) = koncepce rozvoje školy;
- e) výsledky průběžné evaluace naplňování SPRŠ/ŠAP a na jejím základě eventuálně
- d) vyvolaná aktualizace/korekce cílů, jejich obsahu včetně eventuálních úprav termínů.



## GRAFICKÉ ZOBRAZENÍ PROCESU



### 2.3.2 Vedení lidí (ředitel jako lídr)

- a) organizační schéma školy, delegování; kompetence, odpovědnost
- b) pracovní náplně vedoucích pracovníků na jednotlivých úrovních (návaznost na organizační schéma školy)
- c) záznamy pracovních pohovorů, závěrů a jejich plnění



d) vývoj kultury školy

e) další vzdělávání učitelů (roční celoškolské, skupinové a individuální plány DVPP) – evaluace přínosů a míra implementace nových znalostí a dovedností ve výuce

### 2.3.3 Řízení školy jako instituce (ředitel jako manažer a personalista)

a) organizace školních roků (geneze rozvoje školy)

b) model výběru a přijímání nových pracovníků

c) monitorování a vyhodnocování vývoje a změn klimatu školy

d) příprava a zápisy provozních a pedagogických rad – plnění závěrů

e) existence (personální složení) a působení ŠPP – mapování typů a frekvence podpory

f) plány osobnostního a profesního rozvoje učitelů

g) operativní řešení krizových situací, jejich popis a řešení

### 2.3.4 Materiální podmínky a bezpečnost (ředitel jako hospodář a správce)

a) postupné zkvalitňování podmínek (východiskem technický a aktuální stav vybavení)

– vybavenost pro výuku – míra modernizace

– provoz dalších částí školy (ŠD, ŠK, ŠJ, ...)

– budova/budovy a prostory – plány oprav a údržby a jejich plnění

b) podmínky bezpečnosti – nástroje ochrany (pro všechny zúčastněné – děti, žáky, učitele, provozní zaměstnance, rodiče, návštěvy, ...) a jejich dodržování/plnění

c) správa majetku – periodické inventarizace a jejich výsledky

d) výroční zprávy ekonomické – výsledky nakládání s finančními prostředky ze SÚ a od zřizovatele

e) doplňková činnost, rozvoj, přínosy a zásady využití získaných finančních prostředků

### 2.3.5 Vzdělávací programy, proces výuky, hodnocení žáků (ředitel jako pedagogický lídr)

a) ŠVP a soulad s RVP – podmínky a způsob plnění ŠVP, průběžná evaluace, případné aktualizace v rámci předmětů/vzdělávacích oblastí a ročníků

b) řízení pedagogického procesu – znalost a využívání výukových strategií (metody a formy)

c) míra implementace do vyučování a dosahované výsledky

d) učební plány a jejich průběžný vývoj

e) přehledy povinně volitelných předmětů – vývoj nabídky a zájmu

f) přehledy nepovinných předmětů – vývoj nabídky a zájmu

g) výroční zprávy – pedagogické, monitoring vývoje, přínosů a změn

h) projekty podpory vzdělávacího procesu – názvy, charakteristiky, konkrétní formy podpory

i) dominantní formy hodnocení výsledků žáků – zkušenosti a přínosy

### 2.3.6 Vnitřní a vnější komunikace (ředitel jako „tvář“ školy)

a) systém vnitřní komunikace mezi pracovníky a pracovišti školy – vývoj, přínosy

b) systém komunikace učitelé–žáci – formy, technika, vývoj, přínosy



- c) *www stránky školy, jejich obsah, forma, pestrost, informační hodnota – vývoj a změny*
- d) *prezentace školy v místních sdělovacích prostředcích – obsah, pravidelnost, ...*
- e) *systém komunikace s rodiči/zákonnými zástupci – technická, osobní (konzultace) – přínosy*
- f) *spolupráce se zřizovatelem – charakteristiky, rozsah, výsledky*
- g) *komunikace s institucemi a organizacemi – rozsah, kvalita, přínosy pro školu, partnery*

Pro všechny oblasti 3.1–3.6 platí princip průběžného mapování pozitivních změn v rozvoji školy dosažených díky podpoře a změnám v systému řízení školy (opět se jedná o obě roviny portfolia ŘŠ). Neopomíjet ale ani změny nepříznivé.

## 2.4 Certifikáty, osvědčení a vysvědčení (ředitel jako celoživotně se vzdělávající profesionál)

(dokumenty, které vystavil někdo jiný, jiná organizace či instituce)

- *reflexe přínosů pro vlastní procesy řízení školy i osobnostní a profesní rozvoj ŘŠ*

## 2.5 Doklady a dokumenty

Dokumenty a záznamy, které:

### 2.5.1 - tvoří povinnou vnitřní dokumentaci školy - vývoj a změny v čase (verze, modifikace):

- a) *školní řád s vnitřním řádem pro hodnocení výsledků vzdělávání*
- b) *vnitřní platový předpis – vývoj, změny, přínosy*
- c) *záznamy z porad metodických sdružení a předmětových komisí*
- d) *průběžné zprávy o integraci žáků se SVP a jejich podpoře*
- e) *průběžné zprávy o podpoře žáků nadaných*
- f) *pravidla pro fungování žákovského parlamentu*
- g) *provozní řady (ŠD/ŠK, ŠJ, ...)*
- h) *spolupráce mezi učiteli i mezi školami*
- i) *plány DVPP*
- j) *plány osobnostního a profesního rozvoje učitelů*

### 2.5.2 - vznikly ve škole jako výsledek její činnosti:

- a) *projekty – výukové tematické*
- b) *projekty průřezové (napříč předměty nebo ročníky)*
- c) *výsledky olympiád*
- d) *výsledky sportovních soutěží*
- e) *koncepční materiály pro zkvalitňování vzdělávacího procesu*
- f) *koncepční materiály pro volnočasové aktivity v rámci školy*

Dokumenty, materiály, které nelze nějak doložit, nemá smysl do portfolia uvádět!

## **POZNÁMKA**

**Soubory položek v jednotlivých blocích struktury portfolia ŘŠ (2.2–2.5) jsou otevřené, tzn. nejsou konečné, lze je tedy doplňovat, modifikovat a upravovat podle konkrétních potřeb dané školy!**



---

### 3. Literatura

CHVÁL, M., S. MICHEK a E. MECHLOVÁ. *Autoevaluace z externího pohledu*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2011.

Kariérní systém učitelů: *Metodika pro ředitele k plánování a hodnocení profesního rozvoje učitelů*. Národní institut pro další vzdělávání. Praha: 2014

KRATOCHVÍL, O. *Leadership*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2009.

Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání. Česká školní inspekce: Praha, 2017.

NAVRÁTILOVÁ, L. *Standard ředitele školy jako prostředek celoživotního vzdělávání a hodnocení ředitelů škol zřizovatelem*. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu, 2012.

TRUNDA, J. *Profesní portfolio učitele: soubor metod k hodnocení a sebehodnocení*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2012.

Výstupy systémového projektu Kvalita I ([http://www.esf-kvalita1.cz/osobni\\_portfolio-koncepce.php](http://www.esf-kvalita1.cz/osobni_portfolio-koncepce.php)).



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

**MŠMT**  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

# FORMULÁŘ ZÁPISOVÉHO ARCHU HODNOTICÍHO POHOVORU

**Irena Trojanová**  
**František Tomášek**

**prosinec 2019**



NÁRODNÍ INSTITUT  
PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ



Strategické řízení a plánování  
ve školách a v územích



## B2 Formulář zápisového archu hodnoticího pohovoru

Zápisový arch hodnoticího pohovoru slouží řediteli školy ke sledování profesního rozvoje pedagoga i kvality jeho pedagogické činnosti. Arch je součástí hodnocení míry a kvality dosahování cílů definovaných v plánu profesního rozvoje učitele. Hodnoticí pohovor poskytuje učiteli zpětnou vazbu vyhodnocující jeho cíle stanovené na dané období. Poskytování zpětné vazby tvoří tři kroky:

- a) příprava - shromáždění materiálů (podklady z hospitační i jiné hodnoticí činnosti), výběr místa, vymezení dostatečného času a zajištění nerušeného průběhu;
- b) zpětná vazba = hodnoticí pohovor – měl by probíhat v kolegiální rovině splněním tří základních podmínek: skutečný zájem, vzájemný respekt a směřování ke konkrétnímu řešení;
- c) reflexe průběhu pohovoru a společných závěrů i plánovaných dalších kroků.

### 1. Zahájení pohovoru

Úvod hodnoticího pohovoru je mnohými autory odborné literatury považován za stěžejní část. To, co se odehraje na začátku, určuje atmosféru zbývajících částí. Právě na začátku musí ředitel učitele přesvědčit o svém zájmu o jeho práci i o důležitosti práce pedagoga pro školu. **To podpoří zejména, dá-li ředitel najevo, že vlastně nehodnotí jen učitele, ale současně si uvědomuje míru své vlastní odpovědnosti, a to např. formou komunikace „MY - společně zhodnotíme, posoudíme, zaměříme se na, zkonzultujeme, apod.“, přičemž se jako významný prvek v průběhu hodnoticího pohovoru využívá tzv. sendvičová kritika.**



## SENDVIČOVÁ KRITIKA (SK)

Název sám obsahuje slovo kritika, které evokuje případné napětí, či dokonce konflikt. Tato forma „kritiky“ ale v sobě nese pozitivita.

Charakteristiky a průběh lze popsat následovně:

SK je tvořena 3 kroky, proto název „sendvičová“.

### 1. krok:

Hodnotitel globálně (jen v hlavních jevech) **pozitivně** zhodnotí projev, situaci, průběh...

### 2. krok:

Začíná slůvkem **ALE**, po němž následuje stručný, jasný a výstižný popis všeho, co si zaslouží či vyžádá další pozornost, doplnění, přístup, vztahy, postupy, proces, strategie apod. V této fázi je důležité, aby hodnotitel formuloval své hodnotící soudy/výroky právě formou „**MY – společně zhodnotíme, posoudíme, upravíme, zpřesníme, doplníme, zaměříme se na, zkonzultujeme apod.**“

### 3. krok:

Hodnotitel poukáže na jednotlivosti, detaily, které si zaslouží pozornost a lze je hodnotit pozitivně (vždy je třeba několik takových detailů objevit a vybrat).

Přednostmi SK jsou 1. a 3. krok, které vyzdvihují pozitivita, tzn. pozitivní ladění na začátku a rovněž na konci. To pozitivní na konci si hodnocený odnáší jako nejsilnější prožitek, protože je známo, že to, co člověk vyslechne na konci nějakého procesu, to na něj významně působí a pamatuje si to. Přesto v SK nechybí ani pojmenování nedostatků, takže je možné a nutné se k nim společně vracet, přičemž lze měnit v pozitivita (nebo alespoň oslabovat negativa), a to právě pomocí zjištěných pozitiv.

## 2. Vyhodnocení cílů pro sledované období:

Tato část hodnotícího pohovoru vychází z cílů stanovených v rozvojovém plánu (je důležité mít rozvojový plán k dispozici).

Ředitel v rozhovoru s učitelem zjišťuje správnost nastavení cílů, a to prostřednictvím následujících otázek:

2.1 Vycházely cíle z potřeb školy / týmu / osobnosti učitele?

2.2 Byly cíle konkrétně / specificky nastaveny – splňovaly kritéria metody SMART?

2.3 Byl vymezený časový prostor pro splnění daných cílů dostatečný?

Odpovědi na tyto otázky slouží:

- a) k ověření správnosti cílů,
- b) k uvědomění si současných možností pedagoga, a to i pro další sledované období,
- c) ke správnému stanovení dalších cílů (např. v oblasti konkrétnosti, rozsahu a náročnosti).



Následně proběhne hodnocení míry a kvality plnění cílů ředitelem a učitelem prostřednictvím záznamového formuláře (v případě více cílů se pro každý cíl použije samostatný formulář).

Příklad formuláře:

Škola:

Jméno učitele:

Sledované období:

CÍL (název):						
Míra splnění cíle	VYJÁDŘENÍ ŘEDITELE KE SPLNĚNÍ CÍLE			VYJÁDŘENÍ UČITELE KE SPLNĚNÍ CÍLE		
	splněn	splněn částečně	nesplněn	splněn	splněn částečně	nesplněn
Doložené materiály	ŘEDITEL			UČITEL		
Vyjádření se k hodnocení vč. kvality	ŘEDITEL			UČITEL		

Návodné otázky pro vyplnění:

**A. Podařilo se cíl splnit, splnit částečně, nebo zůstal nesplněn?**

Ředitel i učitel se konkrétně vyjádří, jak hodnotí míru a kvalitu naplnění cíle.

Třístupňová škála toto hodnocení umožňuje, důležitá je provázanost s další otázkou:

**B. Pokud se cíl nepodařilo splnit, nebo pouze částečně, z jakých to bylo důvodů?**

Nesplnění nebo částečné splnění cílů lze odůvodnit pouze konkrétními důvody (např. změna třídního kolektivu, absence nabídky vzdělávání, nemoc ...). Nelze uvádět neuchopitelné argumenty typu „Nějak se mi to nepodařilo“, protože nevedou k porozumění příčinám, a tedy ani k nápravě.

**C. Byla možná/žádoucí pomoc vedení?**

Učitel musí umět požádat o pomoc v případě, že ji potřebuje.

Ředitel naopak zdůrazňuje pomoc a podporu (pokud je to v možnostech školy).

**D. Jakými materiály lze dokladovat naplnění cíle?**

**Ředitel školy dokladuje své hodnocení**

a) nejčastěji záznamy z hospitací, ale mohou to být i





- b) rozbor práce žáků,
- c) přehled z kontroly dokumentace nebo
- d) vyhodnocení plánů.

Vše je možné uspořádat do hodnoticího portfolia.

**Učitel** obvykle využívá vlastní portfolio, kdy prezentuje vybrané části (související s hodnoceným/i cílem/cíli). Podmínkou je, aby v dané škole byla tvorba učitelského portfolia principiálně povinnou interní dokumentací.

Před začátkem rozhovoru ředitel upozorní učitele na nutnost prezentace portfolia.

### E. Co přispělo k naplnění cíle?

Opět je nutné uvádět konkrétní argumenty, kroky a aktivity, které přispěly k naplnění cílů.

**V závěru rozhovoru**, po vyplnění tabulky, je vhodné celou diskusi shrnout a navrhnout řešení:

#### 1. Pokud nedošlo k naplnění, nebo jen částečnému naplnění cílů:

- a) lze cíle převést do dalšího období,
- b) je třeba upravit rozsah či obsah cíle nebo časový limit pro splnění?

#### 2. Pokud byly cíle naplněny:

- a) bude je učitel dále rozvíjet, nebo
- b) se zaměří na další cíle?

### 3. Stanovení cílů pro následující období a aktivity směřující k profesnímu rozvoji

Předchozí dvě otázky tvoří východisko pro stanovení cílů pro další období. Pro upřesnění nových cílů lze použít sebereflexi učitele z hlediska souladu osobních cílů s cíli školy - školní (inovovaný) vzdělávací program nebo roční plán školy.

Nové cíle učitele jsou opět zaznamenány do Plánu profesního rozvoje pedagogického pracovníka a pracuje se s nimi v dalším období. Zároveň s cíli je vhodné vymezit i konkrétní aktivity/kroky, které povedou k jejich naplnění.

K volbě a upřesnění aktivit/kroků směřujících následující otázky:

- a) Jaké konkrétní aktivity potřebujete ke svému dalšímu rozvoji?
- b) Je možné je realizovat v rámci školy, nebo je nutné využít možností externího prostředí, popřípadě kombinací obou možností?
- c) Pokud se jedná o aktivity ve škole, směřující k určitému pedagogovi, skupině pedagogů nebo činnosti, popř. k vedení školy?
- d) V případě vzdělávání mimo školu, máte konkrétní tip na seminář /workshop / dílnu?
- e) Pomohla by vám určitá organizační změna (úprava rozvrhu) ještě před začátkem roku? Jaká konkrétně?
- f) Jakou formou a s jakou časovou frekvencí budete realizovat průběžnou zpětnou vazbu o naplňování těchto aktivit?
- g) Potřebujete podporu vedení školy? Jakou?



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

**MŠMT**  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

# VZOR HOSPITAČNÍHO ZÁZNAMU

**Irena Trojanová**  
**František Tomášek**

**prosinec 2019**



## B3 Vzor hospitačního záznamu

**Tento dokument není závazný, představuje pouze návrh možné podoby a inspiraci pro tvorbu vlastní podoby hospitačního záznamu odpovídající specifickým podmínkám vlastní školy.**

### 1. Úvodní část:

Úvodní část slouží k identifikaci základních faktů.

Podmínkou je uvedení tématu a především cíle vyučovací jednotky (VJ). Cíl je nutné vyjádřit konkrétním „akčním“ slovesem (lze využít např. Bloomovu taxonomii). Konkrétně stanovený cíl umožňuje určit, zda a v jaké kvalitě se VJ podařilo realizovat.

Pokud se nejedná o návštěvu kontrolní, je pravidlem předem domluvený termín.

Jméno a příjmení navštíveného učitele:		
Třída /	Vyučovací jednotka (název, pořadí v daném dni):	
Téma vyučovací jednotky:		
Cíl vyučovací jednotky:		
Jméno a příjmení hospitujícího (funkční zařazení):		
Návštěva VJ (plánovaná; kontrolní; kolegiální)		



## 2. Pozorovací část:

Pozorovací část slouží k zaznamenání charakteristiky a průběhu VJ. Pro přehlednost a snadnější vyhodnocení se skládá z celkem šesti dílčích částí.

### a) Struktura a vyhodnocení činností a aktivit učitele:

Učitel je základním řídicím prvkem VJ a jeho činnost je nutné popsat a vyhodnotit. K tomu slouží následující formulář, přičemž poslední dva volné řádky jsou pro záznam činností, které nejsou ve formuláři deklarovány.

Činnosti a aktivity učitele	Hodnocení				Poznámky
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	
Soulad cíle a obsahu VJ					
Obsah a cíl VJ vychází ze ŠVP a je s ním v souladu					
Vhodná volba didaktických metod a organizačních forem podporujících plnění cíle a obsahu i dynamiku procesu					
Odborná úroveň výuky					
Nabídka a funkční využívání učebních materiálů a pomůcek vedoucí k naplnění cíle VJ					
Vhodná motivace žáků odpovídající jejich potřebám i cíli a obsahu VJ					
Respektování rozdílných předpokladů žáků (osobnostní dispozice, jedinečnost, jinakost)					
Pozitivní atmosféra v rámci celé VJ					



Efektivní práce s chybou					
Podpora a uplatňování sebehodnocení žáků					
Hodnocení žáků podporující jejich zájem o učení se					
Efektivní řešení vzniklých problémových situací					
Komunikace učitele (jasné, jednoznačné a srozumitelné pokyny a informace, spisovný jazyk)					
Čitelný, přehledně strukturovaný a věcný (gramaticky správný) písemný projev (tabule, hodnocení, informace, ...)					
Vystupování učitele je v souladu se známostou kulturou školy					
Vyhodnocení hodiny:					



b) Činnost a aktivity žáků, jejich vyhodnocení:

Objektem působení učitele v rámci výukového bloku jsou žáci. Pro ně by měl být motivátorem a průvodcem v procesu vzdělávání. Další část popisuje jejich aktivní zapojení i zvládnutí látky, struktura tabulky je obdobná jako v části věnované učiteli.

Zde je na místě využít Bloomovy taxonomie (viz příloha tohoto dokumentu).

Činnosti a aktivity žáků	Hodnocení – CO PŘEVAŽUJE				Poznámka ke konkrétní činnosti žáků
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	
<b>Aktivita žáků</b> Žáci se spontánně zapojují do činností v rámci VJ.					
<b>Znalost</b> Žáci si dokážou vybavit, reprodukovat nebo rozeznat osvojené vzdělávací obsahy.					
<b>Porozumění</b> Žáci porozuměli souvislostem mezi součástmi vzdělávacího obsahu, jsou schopni je popsat a interpretovat.					
<b>Využití (aplikace)</b> Žáci využívají osvojené pojmy, pravidla, zákonitosti nebo algoritmy při řešení různých situací.					
<b>Rozbor (analýza)</b> Žáci dokážou rozčlenit složitou věc/jev/skutečnost na její součásti a vysvětlit, proč je určitým způsobem uspořádána, a nalézt souvislosti.					
<b>Tvorba (syntéza)</b> Žáci dokážou z několika jednodušších částí vytvořit původní a složitý výtvar, dílo, postup.					
<b>Hodnocení</b> Žáci dokážou na základě dříve osvojených norem a stanovených kritérií určit hodnotu/cenu věci nebo jevu.					



c) Osvojování klíčových kompetencí žáky:

Klíčové kompetence jsou nedílnou součástí rámcových, a tedy i školních vzdělávacích programů a každý učitel v každé VJ musí přispívat k jejich naplňování – jak vede proces k jejich rozvoji, upevňování a jejich naplnění. Tabulka pojmenovává kompetence žáka základní školy a zároveň popisuje jejich charakteristiky.

Klíčové kompetence a jejich charakteristiky	Hodnocení				Poznámka ke konkrétní klíčové kompetenci
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	
<b>K učení</b> (strategie učení a motivace k učení) <ul style="list-style-type: none"> <li>vyhledávání informací z různých zdrojů</li> <li>formulace postupů</li> <li>volba vlastní strategie učení</li> <li>tvorba poznámek a přehledů</li> </ul>					
<b>K řešení problémů</b> (tvořivé myšlení, logické uvažování a řešení problémů) <ul style="list-style-type: none"> <li>identifikace a popis problémů</li> <li>hledání a volba různých možných postupů</li> <li>práce s chybou</li> </ul>					
<b>Komunikativní</b> (všestranná, otevřená a účinná) <ul style="list-style-type: none"> <li>možnost výměny informací a návrhů</li> <li>posuzování a tolerance názorů jiných</li> <li>prezentace vlastní práce, schopnost argumentace</li> </ul>					
<b>Sociální a personální</b> (spolupracovat a respektovat práci vlastní i druhých) <ul style="list-style-type: none"> <li>spolupráce žáků</li> <li>možnost pomoci od spolužáků</li> <li>respektování možností a dispozic druhých</li> </ul>					
<b>Občanské</b> (projevy chování svobodné a zodpovědné osobnosti, uplatňující svá práva a plnící své povinnosti) <ul style="list-style-type: none"> <li>respektování druhého</li> <li>slušné vystupování a jednání</li> <li>přátelské chování</li> </ul>					
<b>Pracovní</b> (rozvíjení vlastních schopností a využívání reálných možností, uplatňování vědomostí a dovedností – profesní orientace) <ul style="list-style-type: none"> <li>efektivní využívání materiálu</li> <li>příprava pomůcek na vyučování</li> <li>volba vhodných pomůcek</li> </ul>					



d) Propojení předmětů (viz vzdělávací oblasti):

*Předposlední pozorovací část je věnována mezipředmětovým vztahům. Sledování vzájemných souvislostí je důležité pro jejich uvědomování si, a tedy pro praktické využití v životě. Dále pak pro přípravu a realizaci projektů. Na jejich základě lze také vysledovat spolupráci učitelů ve škole.*

Název předmětu/oblasti, kterých se převážně týká propojení	Hodnocení přínosu				Poznámka ke konkrétnímu předmětu
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	

e) Prostředí:

*Prostředí třídy má zcela jistě nezanedbatelný vliv na výkon žáků. V rámci hospitace lze sledovat zaměření výzdoby (odborná učebna, kmenová učebna) i fyzikální podmínky (osvětlení, větrání).*

Položka	Hodnocení				Poznámka ke konkrétní položce
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	
Prostředí třídy – výzdoba, práce žáků (studijní pomůcky, přehledy, grafy, výtvarné práce...)					
Fyzikální podmínky					
Psychosociální podmínky					





f) Časový průběh VJ:

Popisuje časový průběh jednotlivých částí VJ. Hospitující zaznamenává činnosti a jejich obsah dle časového rozsahu a podle potřeby lze vyplnit i oddíl „poznámka“. Časový snímek je důležitý pro vyhodnocení jednotlivých činností a pro jejich provázanost s dalšími částmi (viz nabídka možných částí a činností VJ).

Činnost	Čas	Poznámka

**3. Závěrečná část:**

Závěrečná část je shrnutím celé hospitační činnosti a zároveň východiskem pro hodnotící (pohospitační) rozhovor. Shrnutí je vhodné provést bezprostředně po ukončení hospitační návštěvy a vycházet přitom ze zaznamenaných poznatků a okolností.

Svámi podpisy pak oba aktéři stvrzují správnost uvedených skutečností.

Co se v hodině PODAŘILO:	
Co je potřeba ještě DOLADIT a JAK:	
OSTATNÍ:	
VYJÁDŘENÍ VYUČUJÍCÍHO:	
Podpis vyučujícího:	Podpis hospitujícího:



## PŘÍLOHY

### 4.1 Bloomova taxonomie

### 4.2 Možné části a činnosti v rámci VJ

#### Některá aktivní slovesa a slovesné vazby používané při vymezení operacionalizovaných výukových cílů

CÍLOVÁ KATEGORIE	AKTIVNÍ SLOVESO – SLOVESNÁ VAZBA
<b>1. ZNALOST (ZAPAMATOVÁNÍ)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ konkrétních poznatků (termínů, faktických údajů)</li><li>➤ postupů a prostředků zpracování konkrétních poznatků (konvencí, trendů a posloupností, klasifikací a klasifikačních kategorií, kritérií, metodologie)</li><li>➤ obecných a abstraktních poznatků (zákonů, zobecnění, teorií a poznatkových struktur)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ definovat</li><li>✓ doplnit *)</li><li>✓ napsat</li><li>✓ opakovat</li><li>✓ pojmenovat</li><li>✓ popsat *)</li><li>✓ přiřadit *)</li><li>✓ reprodukovat</li><li>✓ seřadit *)</li><li>✓ vybrat *)</li><li>✓ vysvětlit</li><li>✓ určit *)</li></ul>



## 2. POROZUMĚNÍ

- převod (překlad z jednoho jazyka do druhého nebo převod z jedné formy komunikace do druhé)
- interpretace (přeskupení, reorganizace či nový pohled na zapamatované, vysvětlení vlastními slovy, odlišení podstatného od nepodstatného)
- extrapolace (odvození, odhad důsledků nutně vyplývajících z trendů a posloupností)

- ✓ dokázat \*)
- ✓ jinak formulovat
- ✓ ilustrovat
- ✓ interpretovat \*)
- ✓ objasnit
- ✓ odhadnout
- ✓ opravit \*)
- ✓ přeložit
- ✓ převést
- ✓ vyjádřit vlastními slovy
- ✓ vyjádřit (jinou formou)
- ✓ vypočítat \*)
- ✓ zkontrolovat \*)
- ✓ změřit \*)

## 3. APLIKACE

- použití abstraktních a obecných poznatků (pravidel, principů, zákonů, teorií, metod, technik, postupů a obecných myšlenek) v konkrétních situacích

- ✓ aplikovat
- ✓ demonstrovat
- ✓ diskutovat
- ✓ interpretovat údaje \*)
- ✓ načrtnout
- ✓ navrhnout \*)
- ✓ plánovat \*)
- ✓ použít
- ✓ prokázat
- ✓ registrovat
- ✓ řešit
- ✓ uvést vztah mezi
- ✓ uspořádat \*)
- ✓ vyčíslit



CÍLOVÁ KATEGORIE	AKTIVNÍ SLOVESA –
<p><b>4. ANALÝZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ rozbor komplexní informace (sdělení, systému, procesu):<ul style="list-style-type: none"><li>- na prvky (části)</li><li>- na vztahy mezi prvky</li><li>- z hlediska principů uspořádání prvků a jejich vztahů</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ analyzovat</li><li>✓ najít principy uspořádání</li><li>✓ provést rozbor</li><li>✓ rozhodnout *)</li><li>✓ rozlišit</li><li>✓ rozčlenit</li><li>✓ specifikovat</li></ul>
<p><b>5. SYNTÉZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ složení prvků a částí do předtím neexistujícího celku (uceleného sdělení, plánu nebo řady operací nutných k vytvoření díla nebo jeho projektu, modelu) formou:<ul style="list-style-type: none"><li>- vypracování individuálně osobitého sdělení</li><li>- vypracování operačního plánu</li><li>- odvození souboru abstraktních vztahů</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ kategorizovat</li><li>✓ klasifikovat</li><li>✓ kombinovat</li><li>✓ modifikovat</li><li>✓ napsat sdělení (zprávu)</li><li>✓ navrhnout</li><li>✓ organizovat</li><li>✓ reorganizovat</li><li>✓ shrnout</li><li>✓ vyvodit obecné závěry</li></ul>



## 6. HODNOTÍCÍ POSOUZENÍ

- posouzení hodnoty myšlenek, dokumentů, metod, postupů, řešení apod. z hlediska nějakého účelu podle:
  - vnitřních kritérií (věcná správnost, návaznost myšlenek, přesnost údajů, logická souvislost závěrů s předpoklady apod.)
  - vnějších kritérií (srovnání posuzovaného s jinými analogickými díly, především těmi, která jsou považována za vynikající – příklady dobré praxe)

- ✓ argumentovat
- ✓ obhájit
- ✓ ocenit
- ✓ oponovat
- ✓ podpořit (názory)
- ✓ porovnat
- ✓ posoudit
- ✓ provést kritiku
- ✓ prověřit
- ✓ srovnat s normou
- ✓ vybrat
- ✓ vyvrátit
- ✓ uvést klady a zápory
- ✓ zdůvodnit
- ✓ zhodnotit

\*) slovesa (slovesné vazby) lze použít i v některé z vyšších cílových kategorií



---

## Možné části a činnosti v rámci VJ

1. Úvod
2. Kontrola DÚ
3. Opakování
4. Kontrolní test
5. Nové učivo
6. Procvičování
7. Dotazy, vysvětlení
8. Samostatná práce žáků
9. Písemná práce
10. Sebehodnocení žáků
11. Hodnocení učitelem
12. Zadání domácí práce/přípravy

