

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

Bc. Eva Ševčíková

**Vliv ředitelů škol na vzdělávání a profesní
rozvoj pedagogických pracovníků**

The Influence of Headmasters on the Education and Professional
Development of Educational Staff

Závěrečná diplomová práce

Studijní program:	Specializace v pedagogice
Studijní obor:	Management vzdělávání
Vedoucí závěrečné práce:	PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

2014

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla zejména poděkovat své vedoucí diplomové práce PhDr. Michaelě Tureckiové, CSc. za její podporu a mnoho cenných rad při vedení diplomové práce.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou diplomovou prací „Vliv ředitelů škol na vzdělávání a profesní rozvoj pedagogických pracovníků“ vypracovala samostatně a použila k tomu úplný výčet citací použitých pramenů, které uvádím v seznamu přiloženém k diplomové práci.

Nemám námitky proti půjčování, zveřejnění a dalšímu využití práce, pokud s tím bude souhlasit katedra Centrum školského managementu.

V Praze dne 09.04.2014

Podpis studenta

ABSTRAKT

Práce je zaměřena na personální management ve školství a okolnosti, které s ním souvisí, resp. na jednu ze základních personálních činností – vzdělávání a rozvoj pracovníků. Personální rozvoj pracovníků, tzn. jejich další vzdělávání, by mělo být celoživotní. Předpokladem práce je, že důležitou roli v dalším vzdělávání pedagogických pracovníků hraje top management školy. Práce zjišťuje, zda tomu tak skutečně je, zda pedagogové vnímají ředitele školy jako klíčovou postavu, která ovlivňuje jejich profesní rozvoj a růst.

Data jsou zpracována pomocí kombinace kvantitativního (dotazníkové šetření) a kvalitativního (řízené rozhovory) výzkumu.

Analýza výzkumu ukazuje, že na zvolených základních školách vnímají pedagogové své ředitele většinou jako dostatečně kompetentní a vhodně motivující činitele na jejich cestě za profesním rozvojem. Pedagogové mají přehled o různých formách dalšího vzdělávání, rozdíl je však v jejich přístupu k jeho využívání.

ABSTRACT

This work focuses on personal management in education and circumstances relating to it, respectively on one of the basic personal activities, that is education and development of employees. Personal development of staff and their further education should be ongoing. The premise is that school management plays vital role in further staff education. This work is to find out, whether or not this really is true, that teachers perceive director as the key person who influences their professional growth.

Data is analysed with combination of quantitative and qualitative research.

Research analysis shows, that in selected primary schools, teachers perceive their directors as adequately competent and well motivating on their quest to professional development. Teachers are aware of various forms of further education. The ways they use this knowledge vary.

KLÍČOVÁ SLOVA

Vzdělávání a další vzdělávání pedagogických pracovníků, profesní rozvoj (růst), vliv ředitele školy na další vzdělávání pedagogických pracovníků, standard učitele a ředitele, kariérní systém

KEY WORDS

Education and further education of pedagogical staff, professional growth, the influence of headmaster on further education of pedagogical staff, teacher and director standard, career system

OBSAH:

ÚVOD.....	9
1 VZDĚLÁVÁNÍ UČITELŮ	12
1.1 Pedagogické fakulty	12
1.1.1 Pedagogické fakulty – obsah učiva.....	14
1.2 Socializace žáků.....	14
1.3 Vzdělávání	16
1.3.1 Další vzdělávání pedagogických pracovníků	16
1.4 Profesní rozvoj pedagogických pracovníků	17
1.5 Historie vzdělávání učitelů.....	17
1.5.1 Období do roku 1989	18
1.5.2 Období po roce 1989.....	19
1.6 Školská (kurikulární) reforma	19
1.7 Rámcový, resp. Školní vzdělávací program	20
1.8 Učící se organizace	22
2 VZDĚLÁVÁNÍ ŘEDITELŮ.....	24
2.1 Předpoklady pro výkon funkce ředitele.....	24
2.2 Strategie řízení	25
2.3 Kompetence ředitele	25
2.4 Činnosti ředitele	25
2.5 Vzdělávání ředitele	27
2.5.1 Druhy studia pro vedoucí pedagogické pracovníky	27
2.6 Zřizovatel.....	28
2.7 Strategické dokumenty	29
3 PROFESNÍ STANDARD UČITELE.....	31
3.1 Kariérní systém	32
3.1.1 Kariérní systém učitele	32
3.1.2 Kariérní systém ředitele	36

4	VÝZKUMNÁ ČÁST	40
4.1	Cíl výzkumu, stanovení hypotéz, metody šetření	40
4.1.1	Hlavní cíl:	40
4.1.2	Dílčí cíle výzkumné části:.....	40
4.1.3	Stanovení vstupního tvrzení:	40
4.1.4	Metoda šetření.....	40
4.2	Přehled základních škol, které se zúčastnily výzkumného šetření - kvantitativní výzkum	42
4.3	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ PRO PEDAGOGICKÉ PRACOVNÍKY ZÁKLADNÍCH ŠKOL	43
4.3.1	Respondenti výše zmíněné cílové skupiny splňují kvalifikační předpoklady	43
4.3.2	Respondenti výše zmíněné cílové skupiny mají zájem se dále vzdělávat.	45
4.3.3	Respondenti výše zmíněné cílové skupiny se chtějí nejvíce vzdělávat v oboru, který vystudovali.....	46
4.3.4	Respondenti výše zmíněné cílové skupiny jsou ochotni se na svém vzdělávání finančně podílet.....	47
4.3.5	Respondenti výše zmíněné cílové skupiny jsou ochotni své získané zkušenosti a dovednosti předávat svým kolegům.	48
4.3.6	Důvodem, proč respondenti výše zmíněné cílové skupiny nemají o DVPP zájem, je to, že na něj nemají čas.	49
4.3.7	Respondenti výše zmíněné cílové skupiny konzultují se svou ředitelkou/svým ředitelem svůj profesní růst.....	50
4.3.8	Respondenti výše zmíněné cílové skupiny se pravidelně scházejí se členy vedení, aby společně řešili svůj profesní růst.	51
4.3.9	Respondenti výše zmíněné cílové skupiny očekávají v rámci svého vzdělávání jednoznačnou podporu ze strany ředitele/ředitelky.	53
4.3.10	Respondenti výše zmíněné cílové skupiny očekávají, že ředitel/ředitelka bude jejich průvodcem a rádcem v profesním růstu.....	54
4.3.11	Očekávám, že odpovědi na tuto otázku budou korespondovat s odpověďmi na předcházející otázku mého výzkumu.....	55
4.3.12	Respondenti výše zmíněné cílové skupiny získávají informace o vzdělávacích aktivitách od ředitele školy.	57
4.3.13	Respondentům výše zmíněné cílové skupiny na trhu DVPP nic nechybí.	58
4.3.14	Respondenti výše zmíněné cílové skupiny šíří poznatky získané na kurzech na pedagogických radách.....	59
4.3.15	Respondenti výše zmíněné cílové skupiny využívají on-line kurzů.....	60
4.3.16	Respondenti výše zmíněné cílové skupiny nevyužívají služeb knihoven.	61
4.3.17	Respondenti výše zmíněné cílové skupiny souhlasí s legislativním opatřením, na jehož základě by k 31.12.2014 měl ukončit pedagogickou praxi každý, kdo nesplňuje kvalifikační předpoklady.	62
4.3.18	Respondenti výše zmíněné cílové skupiny mají jen minimální informace o kariérním systému.....	64
4.3.19	Respondenti výše zmíněné cílové skupiny mají zájem o další informace týkající se kariérního systému.....	65
4.3.20	Respondenti výše zmíněné cílové skupiny jsou zatím jen minimálně informováni o kariérním postupu v rámci kariérního systému.....	66

4.4	Přehled základních škol, které se zúčastnily výzkumného šetření – kvalitativní výzkum:.....	68
4.5	Řízené rozhovory vedené s pedagogickými pracovníky dvou základních škol.....	69
4.5.1	Co Vám může přinést zavedení kariérního systému?.....	69
4.5.2	Jaká vnímáte pozitiva připravovaného kariérního systému?	69
4.5.3	Jaká jsou jeho negativa?	70
4.5.4	Vnímáte kariérní systém jako posun vpřed v problematice profesního rozvoje pedagoga?	70
4.5.5	Postrádáte něco v chystaném kariérním systému?.....	70
4.5.6	V jakém smyslu?.....	71
4.5.7	Vstoupí-li kariérní systém v platnost, budete usilovat o postup do vyšších kariérních stupňů?.....	71
4.5.8	Co je pro vás motivem?	71
4.5.9	Co předpokládáte, že budete muset pro postup do vyššího kariérního stupně udělat?	71
4.5.10	Co Vám může přinést zavedení kariérního systému?.....	72
4.5.11	Jaká vnímáte pozitiva připravovaného kariérního systému?	72
4.5.12	Jaká jsou jeho negativa?	72
4.5.13	Vnímáte kariérní systém jako posun vpřed v problematice profesního rozvoje pedagoga?	73
4.5.14	Postrádáte něco v chystaném kariérním systému?.....	73
4.5.15	V jakém smyslu?.....	73
4.5.16	Vstoupí-li kariérní systém v platnost, budete usilovat o postup do vyšších kariérních stupňů?.....	73
4.5.17	Co je pro vás motivem?	73
4.5.18	Co předpokládáte, že budete muset pro postup do vyššího kariérního stupně udělat?	73
ZDROJE:	77
PŘÍLOHY	81

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Celkový počet respondentů.....	42
Tabulka 2 - Splňujete kvalifikační předpoklady pro výkon pedagogické profese?.....	43
Tabulka 3 - Máte zájem o další vzdělávání v rámci DVPP nebo jiných (třeba i MŠMT neakreditovaných) kurzů?.....	45
Tabulka 4 - V jaké oblasti byste se chtěl/a vzdělávat či rozvíjet?	46
Tabulka 5 - Jste ochoten/ochotna se na DVPP finančně podílet?.....	47
Tabulka 6 - Jste ochoten/ochotna získané zkušenosti předávat ostatním kolegům?	48
Tabulka 7 - Napište důvod, proč o DVPP nemáte zájem?.....	49
Tabulka 8 - Konzultuje s Vámi ředitel/ka Váš profesní růst?.....	50
Tabulka 9 - Scházíte se pravidelně s ředitelem/ředitelkou školy nebo dalšími členy vedení školy při individuálních rozhovorech, kde řešíte mimo jiné i svůj další pedagogický růst?....	51
Tabulka 10 - Podporuje ředitel/ka Vaše další vzdělávání?.....	53
Tabulka 11 - Jaké kroky by podle Vás měl/a ředitel/ka školy podnikat, aby podpořil/a Váš zájem o profesní rozvoj?.....	54
Tabulka 12 - Jaké z těchto kroků ředitel/ka skutečně podniká?	55
Tabulka 13 - Jakým způsobem získáváte informace o vzdělávacích aktivitách, kterých byste se chtěl/a zúčastnit?	57
Tabulka 14 - Co Vám na trhu DVPP chybí?	58
Tabulka 15 - Jakou formou šíříte Vy nebo Vaši kolegové získané poznatky o kurzech, které jste absolvoval/a?.....	59
Tabulka 16 - Využíváte on-line vzdělávacích kurzů?	60
Tabulka 17 - Využíváte nabídky služeb knihoven?.....	61
Tabulka 18 - Co si myslíte o legislativním opatření, které stanovuje, že učitelé, kteří nesplňují kvalifikační předpoklady, by měli k 1.1.2015 ukončit PPV?	62
Tabulka 19 - Jaké máte informace o chystaném kariérním systému učitele?.....	64
Tabulka 20 - Měl/a byste zájem o další informace o chystaném kariérním systému pro učitele?	65
Tabulka 21 - Jaký je Váš názor na možnost kariérního postupu učitele v rámci tohoto systému?.....	66

ÚVOD

Cílem mé práce je zjistit, jaký vliv má ředitel školy na vzdělávání a profesní rozvoj pedagogických pracovníků, když předpokládám existenci tohoto vlivu. Dále budu zkoumat, zda jsou ředitelé škol schopni cílevědomě podporovat profesní růst pedagogických pracovníků v souvislosti s tím, že tato dovednost bude pro ředitele nutná vzhledem k plánu MŠMT zavést kariérní systém pro učitele. Cílovou skupinou mé práce jsou pedagogičtí a vedoucí pedagogičtí pracovníci ze základních škol.

Již v příštím školním roce, resp. k 1. 1. 2015 nastane pro mnohé ředitele škol nepopulární situace a to ta, že podle zákona č. 563/2004 Sb. nebudou moci zaměstnávat pedagogické pracovníky, kteří nesplňují kvalifikační předpoklady pro výkon své profese, resp. kteří nezačali studovat odpovídající studium vedoucí k dosažení odborné a pedagogické způsobilosti pro výuku příslušného oboru, nebo ti, kteří toto studium úspěšně nedokončí (§ 32 odst. 1 písm. b) zákona č. 563/2004 o pedagogických pracovnících).

Ve své práci se tedy zaměřím na personální management a rozvoj lidských zdrojů. Jednou ze základních personálních činností vycházejících z úkolů řízení lidských zdrojů je profesní rozvoj pracovníků, resp. jejich vzdělávání. Jedná se o formování pracovních schopností pracovníků a jejich prohlubování a rozšiřování. Bezprostředně související personální činností je řízení kariéry. Tato personální činnost vytváří soulad mezi potřebami, možnostmi a očekáváním pracovníka i organizace (Cimbálníková, 2010, str. 14).

Hovoříme-li o lidských zdrojích, hovoříme o lidech, o jejich unikátních vlastnostech, dovednostech, znalostech a zkušenostech. Lidské zdroje představují pro organizaci nejvýznamnější zdroj, který rozhoduje o její životaschopnosti, konkurenceschopnosti a prosperitě.

Cílem řízení lidských zdrojů je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování úkolů organizace a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonanou prací, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace (Cimbálníková, 2010, str. 10).

Uvedené skutečnosti lze aplikovat také pro zkoumané prostředí škol a jejich řízení. Ředitel jako vrcholový manažer školy je klíčovou osobností, která ovlivňuje ostatní pracovníky, celkové klima školy i vnímání školy veřejností. Pedagogické vedení učitelů, vychovatelů,

asistentů pedagoga, osobních asistentů, speciálních pedagogů, psychologů, ale i nepedagogických pracovníků je neoddělitelnou součástí manažerského řízení školy.

Pedagogičtí pracovníci jsou to nejdůležitější a nejcennější, co ve škole ředitel má. Současně má ale ředitel školy nesčetné množství povinností, kterým musí dostát, takže působit na pedagogy, věnovat se jejich vzdělávání a profesnímu růstu je časově náročné, proto se stává u některých ředitelů škol jen okrajovou záležitostí. Pouze 1 % ředitelů a 4 % zástupců ředitele věnují zlepšování kvality výuky a řízení změn více jak 50 % svého času (McKinsey & Company, 2010, str. 20).

Dosažení odborné kvalifikace pro přímou pedagogickou činnost je jednou, nikoliv však jedinou podmínkou v rámci vzdělávání, kterou musí pedagog splňovat. *Pedagogičtí pracovníci mají po dobu výkonu své pedagogické činnosti povinnost dalšího vzdělávání, kterým si obnovují, udržují a doplňují kvalifikaci* (zákon č. 563/2004 Sb., § 24 odst. 1). Kromě vzdělávání v rámci své odborné způsobilosti by se měl učitel zaměřit např. i na vzdělávání v rámci etické výchovy, která byla do RVP ZV začleněna jako nepovinná v září 2010. Vedle etické výchovy byly do RVP ZV začleněny nové obory – filmová a audiovizuální výchova a taneční a pohybová výchova. Dalším významným tématem je výuka moderních dějin (www.ucitelskenoviny.cz/index.php?archiv).

Bývalý ministr školství Petr Fiala v září 2012 v rozhovoru pro deník MF Dnes uvedl, že jednou z jeho priorit je vzdělávání učitelů a jejich neustálé zdokonalování. Domnívá se, že tím by se zlepšily české školy. Základem by měl být kariérní řád učitelů (<http://www.parlamentnilisty.cz/arena/monitor/Ucitele-by-se-meli-porad-vzdelavat-Pak-budeme-mit-dobre-skoly-mini-Fiala-244984>).

Uvědomuji si, že ukotvení výzkumného problému v oblasti kariérního systému, jehož se teoretická i výzkumná část mé práce také dotýká, je zatím pouze v pracovních studiích chystaného projektu Kariérní systém IP národní, realizovaného MŠMT, resp. NIDV. Jedná se o projekt v rámci programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost.

Práce je strukturována do 4 kapitol, každá z nich do několika dalších podkapitol. První tři kapitoly jsou zaměřeny na teoretickou část, čtvrtá se věnuje výzkumu.

V první kapitole teoretické části popisují vzdělávání učitelů a ředitelů, jeho historický a současný vývoj, legislativní ukotvení a proměny, kterými prošlo, hodnotím pedagogické fakulty z hlediska jejich pro studenty snadné dostupnosti, z hlediska obsahu učiva, které považují za nedostačující. Dále se věnuji dalšímu vzdělávání učitelů a jejich profesnímu

rozvoji, škole jako učící se organizaci. Druhá kapitola se kromě vzdělávání ředitelů věnuje i jejich pedagogickým, ale hlavně nepedagogickým činnostem, kterými jsou každodenně zaměstnávání. V poslední teoretické kapitole poskytuji informace o profesním standardu učitele a o kariérním systému učitele a ředitele.

Výzkumnou část jsem zaměřila na zjištění aktuálního stavu splnění kvalifikačních předpokladů pedagogických pracovníků, na možnosti a jejich zájem se dále vzdělávat a profesně růst, mimo jiné i v rámci DVPP. Zjišťuji také míru povědomí mezi pedagogickou veřejností ohledně legislativního opatření, které se týká povinnosti být k 1.1.2015 plně kvalifikovaný pro výkon pedagogické činnosti nebo být alespoň studentem doplňujícím si tuto kvalifikaci. Zajímala mě i informovanost, která se týká zavedení kariérního systému. Ke zjištění výše uvedeného jsem použila kombinaci kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Prostřednictvím dotazníku jsem oslovila pedagogy a ředitele ze čtyř pražských základních škol. Řízený rozhovor jsem vedla s vybranými řediteli a pedagogy už jen ze dvou základních škol, neboť výsledky dotazníkového šetření na zbylých dvou základních školách mi naznačily, že zde by řízený rozhovor nesplnil má očekávání.

Ve své práci jsem se věnovala sledování zejména těch okolností, které mohou ovlivnit působení ředitelů škol na vzdělávání a profesní růst svých zaměstnanců.

V závěru své práce formuluji doporučení, která mohou přispět managementu škol při ovlivňování pedagogických pracovníků při jejich dalším vzdělávání a profesním růstu.

1 VZDĚLÁVÁNÍ UČITELŮ

Učitel je osoba podněcující a řídící učení jiných osob, vzdělavatel, jeden z hlavních aktérů vzdělávacího procesu, profesně kvalifikovaný pedagogický pracovník (Průcha, Walterová, Mareš, 2013, str. 326).

Pedagogickým pracovníkem se může stát osoba, která podle zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících dle § 3 splňuje následující předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka:

1. „je plně způsobilá k právním úkonům.
2. má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává.
3. je bezúhonná.
4. je zdravotně způsobilá.
5. prokázala znalost českého jazyka.“

Učitel je spolu s rodiči základním činitelem výchovy a vzdělávání. Již od útlého věku dítěte se stává jeho průvodcem, seznamuje ho s okolním světem, napomáhá socializaci a působí na jeho vývoj nejen jako pedagog, ale také jako osobnost. Učitelé, rodiče, vychovatelé a všichni ti, kteří s dětmi pracují, jsou dětmi napodobováni, stávají se pro ně vzorem. Na pedagogy jsou tudíž kladeny vysoké nároky a požadavky.

„Jako učitel se označuje osoba, která se profesionálně zabývá výchovou a vzděláváním žáků různých druhů škol, je k tomu stanoveným způsobem kvalifikována a určitou institucí nebo jednotlivcem pověřena.“ (Vorlíček, 2000, str. 118)

1.1 Pedagogické fakulty

V současné době je učitelské vzdělávání realizováno na 9 pedagogických fakultách a ještě na dalších 36 fakultách, jejichž prioritním vzdělávacím a výzkumným tématem ovšem není učitelské vzdělání (Urbánek, 2012, str. 63).

Vzhledem k tomu, že fakulty připravující učitele nekladou (nemohou klást i vzhledem k systému financování vysokého školství) na studenty vysoké nároky při přijímacím řízení, stává se tak pedagogické vzdělání relativně snadno dostupným druhem vysokoškolského vzdělání. Pedagogické školy nejsou pro studenty s nejlepšími studijními předpoklady

atraktivní, pravděpodobně i kvůli nízkým nástupním platům. V testech obecných studijních předpokladů společnosti SCIO dosahují studenti volící pedagogická studia nízkých průměrných výsledků. Z průzkumů této společnosti rovněž vyplývá, že až čtvrtina studentů, jejichž kroky míří po maturitě právě na pedagogické fakulty, si tuto školu vybrala kvůli relativně lehkému studiu a snadnému přijetí, alespoň co se prezenční formy studia týče. Tito studenti patřili na středních školách se svým studijním prospěchem většinou k těm slabším (<http://www.parlamentnilisty.cz>).

Stejného názoru je i bývalý ministr školství Petr Fiala:

„Jestliže se na pedagogickou fakultu zpravidla dostávají lidé, pro které je to až druhá nebo třetí volba a nedostali se na jinou školu, pak máme problém už na začátku.“

(<http://www.parlamentnilisty.cz/arena/monitor/Ucitele-by-se-meli-porad-vzdelavat-Pak-budeme-mit-dobre-skoly-mini-Fiala-244984>).

Rozhodně ani nástupní plat českých učitelů, který je v porovnání s jinými zeměmi OECD zhruba o 25 % pod průměrem EU a nízký je i ve srovnání s jinými profesemi v ČR, nepřispěje k většímu zájmu kvalitních studentů o učitelskou profesi (zpráva McKinsey & Company, 2010, str.18).

Dalším důkazem, že pedagogické fakulty patří mezi školy, na kterých lze snadno získat vysokoškolské vzdělání, je porovnávání podmínek pro přijetí v přijímacím řízení v roce 2013 na jednotlivé fakulty Masarykovy univerzity. I zde se potvrdilo, že se na pedagogickou fakultu hlásí studenti, kteří mají nižší studijní předpoklady, než studenti hlásící se na jiné fakulty této univerzity. Dokazují to výsledky přijímacího řízení, kde všichni uchazeči při přijímacích zkouškách skládají stejný test obecných studijních předpokladů, a Masarykovou univerzitou byly zveřejněny výsledky, s jakým minimálním percentilem byl přijat poslední student hlásící se na daný obor (<http://www.tsp-brno.cz/percentilove-hranice/#Právníká%20fakulta>).

Zdaleka ne každý, kdo zamíří na pedagogickou fakultu, se stane učitelem, natož dobrým. Ve školách zůstává sotva půlka absolventů, ostatní odcházejí. Důvodem odchodu je pro ně možnost uplatnění na zajímavější a perspektivnější pozici a také zjištění, že se při volbě povolání zmýlili. Děkanka pedagogické fakulty pražské Univerzity Karlovy Radka Wildová vysvětluje, co může zlepšit chystaná reforma vysokých škol (Wallerová Radka, autorka článku pro iDnes). V první řadě se musí změnit přijímací zkoušky na pedagogické fakulty, jejichž součástí by se měly stát i psychologické testy. Školy by se měly specializovat na

skutečně zapálené učitele a na jejich udržení na školách. Počet absolventů, kteří setrvají v praxi, se neustále snižuje.

1.1.1 Pedagogické fakulty – obsah učiva

Přesto ale absolvent jakékoli vysoké školy, připravující studenty na profesi učitele, může, bude-li chtít, dosáhnout velmi vysokého standardu ve své práci. Musí to být právě ten zapálený učitel, který se nenechá odradit nízkým nástupním platem a nízkou pravděpodobností kariérního postupu (vyjma specializovaných činností a vedoucích pozic). Nestačí mu k tomu ale pouhých 5 let studia, během kterého získá pouze základní metodické, didaktické a odborné znalosti a takřka žádné praktické zkušenosti. Musí pokračovat v dalším vzdělávání.

V této souvislosti jistě stojí za zmínění, že pedagogické fakulty by měly podstatně změnit vzdělávací obsah učiva tak, aby reagovaly na aktuální vývoj ve školství. To znamená zaměřit se mimo jiné na výuku podle aktuálních kurikulárních dokumentů, jakými jsou Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání (RVP ZV), resp. Školní vzdělávací program (ŠVP) a také na integraci a socializaci žáků. Studenti by měli již na fakultách pochopit a přijmout cíle vzdělávání, získat povědomí o tom, jak u žáků rozvíjet jejich kompetence, objektivně je hodnotit, ale také u nich rozvíjet schopnost sebehodnocení.

1.2 Socializace žáků

Socializace je komplexní proces, v jehož průběhu se člověk jako biologický tvor stává prostřednictvím sociální interakce a komunikace s druhými sociální bytostí schopnou chovat se jako člen určité skupiny či společnosti. Socializace spočívá v osvojování hodnot, norem a způsobů jednání srozumitelných a platných v dané kultuře či subkultuře (Jandourek, 2007, str. 1012).

Socializací se rozumí uvedení dítěte do společnosti, důraz na etiku, hodnoty a spolupráci. Toto očekávání vyllynulo mimo jiné i z kampaně „Česko mluví o vzdělávání“. Kampaň probíhala od ledna do června 2013. EDUin o.p.s. chtěla v rámci této kampaně prosadit řešení klíčových problémů ve vzdělávání.

EDUin se domnívá, že jednou z příčin úpadku vzdělávání v ČR je neexistence jasné a sdílené koncepce vzdělávací politiky. Cílem této kampaně bylo prosadit řešení dvou klíčových problémů vzdělávání:

1. formulovat cíle vzdělávání

Cíle formulované ve školském zákoně jsou dle EDUin příliš obsáhlé a nekonkrétní, nikdo je nepoužívá a nevztahuje k nim připravovaná opatření (vzdělávací standardy, revize ŠVP, plošné testování, státní maturity). Nejasná představa, k čemu by tato opatření měla sloužit, vede k častému tápání a neefektivním investicím.

2. zajistit, aby každý nový ministr nezačínal znovu od nuly

Neexistence jasně formulovaných cílů a jakéhokoli opatření, které by zajistilo kontinuitu vzdělávací politiky, způsobuje, že mnoho práce, kterou MŠMT a jemu podřízené organizace vykonávají, spadne s nástupem nového ministra (ministryně) pod stůl. Typickým příkladem je kariérní systém, který se střídavě objevuje a mizí v agendě nového ministra školství.

V závěru kampaně „Česko mluví o vzdělávání“, proběhlo sociologické šetření, které mělo korigovat či potvrdit závěry kampaně a ověřit, nakolik jsou politicky realizovatelné. Šetření probíhalo na reprezentativním vzorku 512 respondentů z řad široké veřejnosti (nejen rodiče žáků) a 220 odborníků (nejen učitelé, ale i další odborná veřejnost). *Opakujícím se závěrem debat, seminářů, setkání a internetových diskuzí v rámci kampaně bylo, že vzdělávací výsledky v podobě znalostí a dovedností jsou důležité, ale hlavním smyslem současné a budoucí školy a vzdělávání obecně má být socializace* (Feřtek, odborný konzultant EDUin, 2013).

Hlavním smyslem tohoto šetření bylo zjistit, zda veřejnost podporuje selekční systém ve školách (tj. oddělování žáků do různých vzdělávacích proudů podle dosažených výsledků ve vzdělávání, podle daných omezení či handicapů), aniž si je vědoma jeho důsledků. Za nejdůležitější cíl vzdělávání považují odborníci i laici schopnost vychovat člověka odpovědného k okolí, který chápe morální hodnoty a je schopen komunikovat. Vzdělávací cíl „Příprava na život a budoucí povolání“ získal v tomto šetření 58 % hlasů široké veřejnosti a 54 % hlasů odborníků. Z toho je vidět, že v obou skupinách mají morální hodnoty a socializace výrazný náskok. V této souvislosti je ovšem zarážející skutečnost, že i přesto 80 % oslovených upřednostňuje oddělování dětí do různých vzdělávacích proudů, protože děti se nejlépe cítí mezi svými, učitelé se jim mohou lépe věnovat, ty hloupé děti nebrzdí chytré a nikdo se nikomu neposmívá (Feřtek, Řízení školy, 2013).

Součástí tohoto šetření byla i otázka, nakolik by dotazovaní podporovali společnou školu, do které by chodilo celé spektrum dětí a která by byla schopna reflektovat a naplnit jejich potřeby. Z odpovědí vyplynulo, že taková škola by vyhovovala nadpoloviční většině

dotazovaných, kteří za její výhody považují větší přiblížení reálnému světu, umožnění lepší socializace, zvýšení míry tolerance a respektu, možnost integrace dětí s handicapem mezi zdravé děti. I přes výše uvedené ale široká i odborná veřejnost selekci dětí podporuje. Je to hlavně proto, že obě skupiny prostě nevěří tomu, že by současný stát byl schopen zorganizovat společnou školu tak, aby naplnila potřeby všech dětí. Její rizika vidí ve zvýšené finanční a organizační náročnosti, ztrátě individuálního přístupu a v příliš vysokých požadavcích na učitele, které by vedly k jejich přetěžování (Feřtek, Řízení školy, 2013).

1.3 Vzdělávání

„Vzdělávání je proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje.“ (Armstrong, 2007, str. 460).

Cílem vzdělávání je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení potřeb organizace. K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat, aby chápali, co musejí znát a aby byli schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání tím, že budou plně využívat zdroje vzdělávání (Armstrong, 2007, str. 460).

Výše uvedené platí jak v ziskových firmách, tak i v nepodnikatelské sféře a ve školství.

Lidé musejí být ke vzdělávání motivováni. Svou současnou úroveň znalostí, dovedností a schopností musí nadále rozvíjet a zlepšovat, aby byli schopni vykonávat svou práci nejen ke své spokojenosti, ale také aby byli konkurenceschopní.

1.3.1 Další vzdělávání pedagogických pracovníků

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR v již zmíněném zákoně o pedagogických pracovnících ustanovuje povinnost dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků po dobu výkonu pedagogické činnosti. Další vzdělávání pedagogických pracovníků se v současné době uskutečňuje samostudiem dle zákona 563/2004 Sb. § 24 odst. 4 písm. b) ve znění pozdějších předpisů. Na základě tohoto předpisu přísluší pedagogům volno v rozsahu 12 pracovních dnů ve školním roce. Dobu čerpání tohoto volna určuje ředitel školy, který současně organizuje DVPP podle plánu dalšího vzdělávání. Ředitel školy nemá právo určit zaměstnanci obsah vzdělávání, ale na druhé straně má právo vědět, zda volno bylo využito k samostudiu a znát rámcově jeho obsah (Společný výklad MŠMT a ČMOS pracovníků školství k samostudiu).

Další vzdělávání pedagogických pracovníků (dále jen DVPP) patří mezi povinnosti učitelů. Pojem další vzdělávání můžeme vykládat jako permanentní vzdělávání, profesní rozvoj, profesní růst či část celoživotního vzdělávání. Další vzdělávání je důležitou součástí celoživotního učení každého člověka (Lazarová, 2006, str. 13). Podle Kohnové a kol. (1995) by další vzdělávání učitelů mělo být přínosem pro učitele i žáky, pro školu a její celkovou atmosféru a ve svých dlouhodobých důsledcích i pro celou společnost. Kohnová a kol. charakterizuje další vzdělávání učitelů jako systematický, nepřetržitý a koordinovaný proces, který trvá po celou dobu učitelovy profesionální kariéry. Další vzdělávání učitelů může být chápáno ekvivalentně s pojmem profesionální rozvoj (Lazarová, 2006, str. 13-14).

1.4 Profesionální rozvoj pedagogických pracovníků

Profesionální rozvoj učitelů historicky navazuje na pojem vzdělávání učitelů v činné službě a chápe jejich rozvoj širěji než pouhé formální vzdělávání či výcvik. V současnosti se ustálil pojem profesionální rozvoj učitelů, další vzdělávání učitelů je chápáno jako jedna z jeho hlavních součástí. Jedná se o soubor cílených aktivit vedoucích ke zdokonalování výkonu profese učitele a zkvalitňování výsledků učení žáků. Zahrnuje akce dalšího vzdělávání, vzájemné odborné diskuze mezi pedagogy i samostudium. Systematické hodnocení profesionálního rozvoje umožňuje, aby se profesní růst promítal do učitelova odměňování a kariérního postupu (Starý, Dvořák, Greger, Duschinská, 2012, str. 11-12).

Profesionální rozvoj se ale dá chápat i jako získávání dovedností a znalostí jak pro osobní rozvoj, tak pro kariérní postup. Profesionální rozvoj učitele ovlivňuje zájem o další vzdělávání pedagogických pracovníků.

1.5 Historie vzdělávání učitelů

„Naši učitelé nesmějí být podobni sloupům u cest, jež pouze ukazují, kam jít, ale samy nejdou“. (azcitaty.cz/jan-amos-komensky/19073/)

V době panování Marie Terezie a jejího syna Josefa II. prošlo školství mnoha zásadními změnami, které se hluboce zapsaly do celého historického procesu vzdělávání.

Vznik organizovaného vzdělávání učitelů škol souvisí s reformou školství, vyhlášenou císařovnou a českou královnou Marií Terezií vydáním Všeobecného školního řádu 6. prosince 1774. V roce 1775 vznikly i první praeparandy pro přípravu učitelů. Pro učitele triviálních

škol byly tříměsíční, pro učitele škol hlavních trvaly šest měsíců. Absolventi praeparand, pokud sloužili ve škole ve funkci pomocníka učitele nejméně jeden rok a byli starší dvaceti let, se mohli přihlásit k učitelské zkoušce. Po jejím úspěšném složení dostával každý vysvědčení s prohlášením, že "může být ustanoven učitelem". Vytvoření praeparand, jakkoliv ještě zdaleka nebylo řešením optimálním, bylo prvním krokem k tomu, aby se ukončil stav, kdy mezi učiteli převládali vysloužilí vojáci, náhodně vybraní místní občané nebo zběhlí studenti. Reforma tak zahájila proces postupného utváření učitelského stavu a profesionalizace učitelů (<http://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/827/terezianska-reforma-v-ceskem-skolstvi.html/>).

Vydání Všeobecného školního řádu zůstává dodnes nejvýraznější a nejzásadnější reformou našeho školství. Touto reformou bylo zahájené pozitivní směřování oficiální školské politiky.

V roce 1869 se zřídily učitelské ústavy, kde předmětem studia byly učební předměty obecné a měšťanské školy a pedagogika. V pedagogice se budoucí učitelé věnovali teorii výchovy, didaktice, dějinám pedagogiky a školnímu zákonodárství. Těžištěm přípravy byla metodika jednotlivých předmětů obecné a měšťanské školy. K učitelským ústavům byly připojeny cvičné školy, na kterých učitelé hospitovali. Kvalifikaci pro školu měšťanskou získával uchazeč složením zkoušky způsobilosti pro tuto školu. Tedy až po absolutoriu učitelského ústavu a minimálně dvouleté praxi na škole obecné a po složení zkoušky způsobilosti pro školu obecnou. V této době bylo poprvé v historii vzdělávání učitelů v Rakousku, tedy i u nás, zákonem zavedeno další vzdělávání učitelů, což svědčilo o přesvědčení zákonodárců o nezbytnosti učitelova permanentního vzdělávání. (Kot'a, 1996).

1.5.1 Období do roku 1989

Nově vzniklá Československá republika převzala ve školství většinu právních předpisů bývalého Rakouska – Uherska.

Mezi prvními, kdo vznesli požadavek vysokoškolského vzdělání pro učitele, byli mimo jiné K. H. Borovský a T. G. Masaryk. Univerzitní pedagogické fakulty pro učitele 1. a 2. stupně základních škol vznikly až v roce 1946 (Spilková, 2004, str. 102-103).

Zákonem č. 100/1946 Sb. byly zřízeny pedagogické fakulty v Praze, v Plzni, v Českých Budějovicích, v Brně, v Olomouci a v Bratislavě (Urbánek, 2012, str. 57). Tyto pedagogické fakulty neměly dlouhého trvání a byly v roce 1953 zrušeny.

Přes řadu úskalí se nakonec v roce 1976 koncepce studia učitelství dočkala zásadní přestavby. Došlo k oddělení přípravy na budoucí povolání učitele 1. a 2. stupně a následné integrace přípravy učitelů 2. stupně a středoškolských učitelů. (Spilková, 2004, str. 104)

1.5.2 Období po roce 1989

Rok 1989 se stal zlomovým momentem našich moderních dějin. Ve střední a východní Evropě se v průběhu tohoto roku zhroutily komunistické totalitní režimy. Události 17. listopadu vedly k pádu komunistického režimu. Nastala změna v postavení učitele v tom, že hodnocení jeho práce posuzuje ředitel školy podle skutečné kvality a ne podle jeho příslušnosti ke komunistické straně. V souladu s dramatickými změnami politického uspořádání po roce 1989 došlo i ke změnám v oblastech společenského a kulturního života, kam bezesporu patří i oblast školství.

Základní a střední školství tehdy upravoval Zákon o soustavě základních a středních škol, tzv. školský zákon, který vzešel z několika novel původního zákona č. 29/1984 Sb., o soustavě základních a středních škol. Politické změny v roce 1989 vyvolaly potřebu jej novelizovat.

V současné době upravuje strukturu českého vzdělávacího systému školský zákon z roku 2004 a zákon o vysokých školách (http://info.edu.cz/cs/system/files/CVS_1989_2009.pdf).

Těžištěm transformace základní školy po roce 1989 je výrazné posílení jejího zaměření na rozvíjení osobnosti, tzn. důraz na celkovou kultivaci osobnosti dítěte, otevření jeho vývojových a individuálních možností, probouzení zájmů a získávání dítěte pro školu a vzdělávání. Základem změn ve vyučování je nový postoj k dítěti jako svébytné osobnosti s vlastní identitou, právy a vlastním viděním světa. Důraz je kladen na partnerský, komunikativní přístup k dítěti, založený na vcítění, pochopení, úctě, respektu, toleranci, na porozumění potřebám dítěte a citlivé orientaci v něm. (Spilková, 2004, str. 108-109)

1.6 Školská (kurikulární) reforma

V roce 1999 byla publikována analýza „České vzdělání a Evropa“, tzv. Zelená kniha, která vyvolala první ohlasy pedagogické veřejnosti. V letech 1999 - 2000 pedagogové usilovali o vyvolání veřejné diskuse o potřebách reformovat školství. Akce „Výzva pro 10 milionů“ však brzy skončila bez většího zájmu veřejnosti. V roce 2000 Rada pro vzdělávací politiku začala pracovat na strategickém dokumentu, který se měl stát součástí dlouhodobého plánu

směřování českého školství. Na jeho konci stála v únoru 2001 tzv. Bílá kniha (Národní program rozvoje vzdělávání v České republice).

Hlavní novinkou, kterou reforma přinesla, byla změna pohledu na požadované cíle vzdělávání. Důležitým cílem vzdělávání mělo být osvojení si tzv. klíčových kompetencí. Tímto termínem jsou označovány schopnosti a dovednosti uplatnitelné v praktickém životě. Tento posun v cílech vzdělávání reagoval na obecný vývoj moderní pedagogiky v kontextu celé Evropy. Reforma odpověděla i na výsledky několika mezinárodních srovnání školských systémů, která českému školství opakovaně vytýkala, že se příliš zaměřuje na předávání dat a pojmů a že vzdělávání českých dětí schází praktická využitelnost. Výše uvedené vyplývá z mezinárodního výzkumu PISA, který opakovaně potvrdil, že čeští studenti mají problémy s porozuměním čtenému textu (Zeman, 2006, <http://www.varianty.cz/reforma-prirucka.pdf>).

„Kompetence učitele pramení z jeho postoje k permanentnímu vzdělávání: učitel nejenom učí, ale sám se musí neustále vzdělávat. Sebevýchova a sebezvzdělávání jsou podmínkou naplňování tvůrčí interakce mezi edukantem a edukátorem“. (Somr a kol., 2012, str. 4).

Další novinkou, kterou umožnil nový školský zákon, byla možnost větší integrace obsahů jednotlivých předmětů. Možnost spojování předmětů do tzv. vzdělávacích oblastí školám umožnila získávání informací v patřičných souvislostech (Zeman, Člověk v tísní – společnost při ČT, o. p. s.).

1.7 Rámcový, resp. Školní vzdělávací program

V rámci školské reformy byl pilotně ověřován Rámcový vzdělávací program, který vycházel z dokumentu Bílá kniha. Tzv. Rámcovým vzdělávacím programem pro základní vzdělávání dostaly školy do rukou dokument, na jehož základě si samy vytvořily svůj Školní vzdělávací program (ŠVP). Legislativně se RVP ZV ukotvil do nového školského zákona s účinností od 1.1.2005 (zákon č. 561/2004 Sb., § 3) (<http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/skolskareforma/v-cem-spociva-hlavni-prinos-skolske-reformy>). Hlavní přínos ŠVP, který si řada škol „ušila“ na míru se dá shrnout do několika následujících bodů:

- učení v souvislostech
- žák se ze své pasivní role posluchače (a „papouška“, co neustále něco opakoval po učiteli) stal myslící bytostí, která se učí v mnohem větší míře komunikovat, vyhledávat souvislosti, aktivně využívat poznatků z jednoho předmětu v jiném, učit se vyhledávat

doplňující informace, pracovat s nimi, využívat klíčové pojmy a na jejich základě samostatně prezentovat a obhajovat výsledky své práce

- důraz není kladen na objem vědomostí, ale na postupné rozvíjení klíčových kompetencí, které jsou důležité pro osobní rozvoj a uplatnění každého člena společnosti (kompetence k učení, sociální a personální, pracovní, k řešení problémů, komunikativní a občanské)
- vlivem prudkého vývoje v oblasti ICT došlo k ohromnému nárůstu objemu přístupných informací, které je třeba naučit se vyhledávat, třídit, ověřovat a následně efektivně používat a ne se je „biflovat“
- žák se stává skutečně aktivním účastníkem vzdělávání, není již pouhým pasivním příjemcem obrovského množství informací
- vzájemné propojení jednotlivých vzdělávacích oblastí, vyšší propojení učiva s praxí
- vtažení rodičovské i jiné veřejnosti do školské problematiky

(<http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/skolskareforma/co-si-mysli-ucitele-a-reditele-o-skolske-reforme>).

Průběh reformy nebyl nijak jednoduchý, což potvrzují i slova bývalé ministryně školství Dany Kuchtové: „Já myslím, že největší problém českého školství je to, že byla sice nastartována jeho reforma, ale česká veřejnost vlastně neví, proč ta reforma probíhá, a neví přesně, v čem spočívá“. (Radioforum, ČRo I, 2006).

Kromě pramalého zájmu veřejnosti se reforma střetla i s kritikou ze strany učitelů. Společnost SCIO v rámci evaluačního průzkumu Mapa školy oslovila 90 000 učitelů a učitelek a zeptala se jich, zda je podle nich přechod ke ŠVP krokem správným. 44 % dotázaných odpovědělo, že si to nemyslí, opačný názor zastávalo 38 % učitelů základních škol, 18 % respondentů nemělo vyhraněný názor (Zeman, 2006, <http://www.varianty.cz/reforma-prirucka.pdf>).

Učitelé tedy museli nejdříve pochopit, že tvorba školních vzdělávacích programů je legitimní požadavek na to, aby o své práci přemýšleli, společně o ní diskutovali a naplánovali si, co, kdy a v jakých souvislostech do výuky zařadí. Museli se s touto vizí ztotožnit a zjistit, že jim otevírá nové možnosti a přístupy v jejich profesi.

Tento způsob výuky od učitelů předpokládá mnohem náročnější přípravu, neustálý kontakt se současným poznáním a hledáním nových forem a metod výuky. Očekává se od nich, že se sami budou ve všech těchto oblastech sebevzdělávat, aby vyhověli novým požadavkům, že se všichni budou v rámci své školy učit se učit, a tak společně vytvoří učící se organizaci. Těmto

nárokům lze dostat, pokud management škol bude podporovat výměnu zkušeností a sdílení informací a dovedností mezi pedagogy.

1.8 Učící se organizace

Řízení školy jako učící se organizace vyžaduje kompetence leadera, které se promítají především v profesionálním řízení změn a vedení týmů, vyžaduje profesionála, který motivuje pracovníky být kompetentními mistry ve svých odbornostech a specializacích, sdílet tyto zkušenosti, vnímat problémy v souvislostech a v proměnách požadavků doby. Náročnost vnějšího prostředí, které dnešní školu obklopuje, vyžaduje, aby ředitel byl současně i manažerem a vykonavatelem, což je propojenost nejednoduchá, ale jak školská praxe ukazuje, u řady ředitelů škol na vysoké profesní úrovni zvládnutelná (Slavíková, 2008, str. 50).

Aby škola mohla úspěšně zvládat mnohostranné požadavky kladené na ni v oblasti rozvoje nových metod učení, musí být schopna se dlouhodobě opřít o proces vlastního učení a spolupráci lidí ve škole a jejím okolí. Učící se škola podporuje učení svých zaměstnanců a sama se neustále transformuje. Koncept učící se organizace, řízení znalostí, řízení a rozvoj podle kompetencí a rozvoj lidského kapitálu patří mezi aktuální koncepty řízení a rozvoje lidských zdrojů, na které celková strategie organizace klade velký důraz. Strategické řízení lidských zdrojů zahrnuje taková rozhodnutí a aktivity, která se týkají řízení pracovníků na všech úrovních organizace (Cimbálníková, 2010). Podle Armstronga *základním cílem strategického rozvoje lidských zdrojů je zvýšit jejich schopnost v souladu s přesvědčením, že lidský kapitál organizace je hlavním zdrojem konkurenční výhody. Týká se tedy zabezpečování toho, aby organizace měla pro uspokojování svých současných a budoucích potřeb k dispozici správnou kvalitu lidí (Armstrong, 2007, str. 443).*

Realizace strategie řízení lidských zdrojů je v dnešních úspěšných organizacích naplňována právě již výše zmíněnou aplikací koncepce učící se organizace. David A. Garvin v jednom ze svých článků pro Harvard Business Review v roce 1993 uvedl, že myšlenkou, na níž spočívá pojetí učící se organizace, je to, že učení je podstatným faktorem umožňujícím organizaci přežít, že učení na úrovni činnosti, politiky i strategie musí být vědomé, soustavné a integrované a že management je odpovědný za vytváření takového klimatu, kde se celý personál bude moci soustavně učit (Garvin, *Harvard Business Review*, 1993: str. 78 - 91).

Koncept učící se organizace klade důraz na proces tvůrčího a aktivního osvojování nových poznatků (neustálé osvojování inovativních znalostí a dovedností), tj. učení se (learning) než

na dříve primární, ale podstatně pasivnější proces výuky či učení někoho (teaching). Nejde tedy o klasické vzdělávání, ale o učení se všech členů organizace v souladu s její rozvojovou strategií. Peter Senge popisuje učící se organizaci jako místo, kde lidé postupně zlepšují své schopnosti dosáhnout požadovaných výsledků, kde se učí, jak se učit spolu s ostatními, kde postupně objevují, jak se mohou podílet na vytváření reality a jak ji mohou měnit (Senge, 2007, str. 29-31).

„Myšlenka učící se organizace byla rozpracována a již v roce 1990 v USA prezentována jako nový koncept managementu, který významně zasáhl do proměny řízení organizací. Původně byly principy učící se organizace využívány zejména v ziskovém sektoru, nyní jsou velmi úspěšně aplikovány v celosvětovém měřítku při řízení neziskových organizací - zejména škol a školských zařízení. Termín učící se organizace vyjadřuje či charakterizuje atmosféru, klima, kulturu, v nichž je vedením školy podporováno experimentování, výměna zkušeností, sdílení informací nejen mezi učiteli, ale i mezi učiteli a žáky“ (Slavíková, 2008, str.39-40).

Na koncept učící se organizace navazuje řízení znalostí (knowledge management). Podle Bureše je *znalost definována jako organizovaná informace využitelná v řešení problémů* (Bureš, 2007, str. 27).

Znalosti a jejich řízení umožňují učícím se organizacím získat inovační rychlost a potřebný předstih vůči konkurentům. Řízení znalostí je proces vytváření, získávání, zvládnání, předávání a využívání znalostí sloužících ke zlepšení procesu učení a výkonu v organizaci. Organizace, pro které je tvorba znalostí a jejich využívání v každodenní činnosti přirozenou aktivitou, je organizace znalostní. Mezi znalostní organizace patří škola nebo obecně jakákoli vzdělávací instituce, která využívá znalostí svých pracovníků v každodenní činnosti k dosažení cílů a vytváří podmínky pro jejich vzdělávání a pro neustálé učení se (Cimbálníková, 2010, str. 25).

Pedagogičtí pracovníci se na všech úrovních snaží rozvíjet své schopnosti a dosahovat žádoucích výsledků. Každá škola, která chce být učící se organizací, se musí naučit, jak se učit. Probíhající změny, které mají dopad na vzdělávání žáků, obsahují procesy učení, které mohou učitelé a ředitelé škol zvládnout jen tehdy, když se sami budou nadále učit kooperovat, a to není možné bez rozvoje kompetencí a dovedností zaměstnanců škol.

2 VZDĚLÁVÁNÍ ŘEDITELŮ

Ředitel školy je podle zákona statutárním orgánem školské právnické osoby. Jeho kompetence ve vztahu ke škole, veřejnosti a obci jsou rozsáhlé. Řídí školu, předškolní zařízení nebo školské zařízení, odpovídá za tvorbu ŠVP a jeho realizaci, za odbornou, výchovnou a vzdělávací práci, efektivní využívání finančních prostředků a personální záležitosti školy (Průcha, Walterová, Mareš, 2013, str. 253).

„Nahlédněte pod pokličku vynikající školy. Co najdete? Velmi pravděpodobně vynikajícího ředitele. A pak chvíli pozorujte školu se slabými výsledky a nevalnou pověstí. Uvidíte špatné učitele? Ne, především selhávající vedení“. (úvod zprávy Carolyn Riedl a Kenneth Leithwood z Temple University v americké Filadelfii). Tato zpráva se týkala výsledků práce americké národní pracovní skupiny pro rozvoj vedení škol (www.msmt.cz). Ze zprávy mimo jiné vyplynulo, že práce ředitele školy klade na jejího vykonavatele velkou řadu nároků a že si ředitel musí osvojit hned několik důležitých kompetencí a dovedností z oblasti vedení výuky a řízení instituce. V této souvislosti se ve zprávě dále uvádí, že ředitelé škol se zajímají o nové výzvy, které před školy staví 21. století. Jde například o to, jaké interkulturní kompetence je důležité si osvojit pro řízení škol v globalizované budoucnosti, kdy se školy stávají kulturně stále rozmanitějšími a kdy i v České republice, jako členském státu EU, bude sílit jejich multikulturní a mezinárodní rozměr. Tato skutečnost klade nové nároky nejen na současné ředitele a jejich zástupce, ale i na učitele, kteří se vedoucími pracovníky škol stanou v budoucnu. Napomoci by jim v tom mohl i chystaný kariérní systém.

2.1 Předpoklady pro výkon funkce ředitele

Předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy stanoví zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících, který vymezuje, kdo se může stát ředitelem školy. Podle tohoto zákona *může ředitelem školy být fyzická osoba, která splňuje předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka a která získala praxi spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji v délce 3 roky pro ředitele mateřské školy, 4 roky pro ředitele základní školy, základní umělecké školy a školských zařízení s výjimkou školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a školských zařízení pro preventivně výchovnou péči, 5 let pro ředitele střední školy,*

jazykové školy, konzervatoře, vyšší odborné školy a školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a středisek výchovné péče (§ 5, odst. 1).

2.2 Strategie řízení

Ředitel školy je klíčovou osobností, která ovlivňuje své pracovníky, celkové klima školy a vnímání školy rodičovskou i širokou veřejností. Je hlavním aktérem vytváření a realizace strategie řízení a rozvoje lidských zdrojů školy. Zpravidla bývá zapojen do všech personálních činností. Je strategickým partnerem zřizovatele školy. Strategické řízení lidských zdrojů klade na ředitele školy značné nároky (Cimbálníková, 2010, str. 17).

Pro výkon činností spojených s řízením a rozvojem lidských zdrojů potřebuje ředitel ovládat patřičné kompetence, tj. kompetence řídicí pro oblast školského managementu, sebeřídící pro rozvoj vlastního potenciálu a personální/osobnostní, tj. využívání intelektuální kapacity jedince v zájmu dosahování optimalizovaných výsledků (Nezvalová, 2003, str. 1).

2.3 Kompetence ředitele

Termín kompetence vyjadřuje buď pravomoc, rozsah působnosti, oprávnění, které byly někomu udělené nějakou autoritou nebo které patří nějaké autoritě, anebo se mluví v souvislosti s definicí kompetence o schopnosti vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný (Kubeš a kol., 2004, str. 14).

Švec definuje kompetenci jako komplexní demonstrovanou schopnost jednotlivce vykonávat specifické úlohy potřebné na uspokojivé splnění speciálních požadavků při výkonu odborných pracovních funkcí (Švec, 2002, str. 1). Vašutová ve výstupu projektu rezortního výzkumu MŠMT ČR zaměřeného na učitele jako profesní skupinu usiluje o to, *aby kompetence byly považovány za cílovou kategorii profesionalizace učitele a za výkonovou charakteristiku učitelské profese, která je zjištělná/měřitelná v profesním chování učitelů* (Vašutová, 2001, str. 23).

2.4 Činnosti ředitele

Ředitel školy by se především měl věnovat všem svým zaměstnancům. Hospitovat jejich hodiny, scházet se s nimi nad jejich profesními portfolii, kde budou společně rozebírat

úspěchy či případné nezdary. Zejména s nimi plánovat jejich osobní profesní rozvoj, včetně dílčích kroků, které povedou k rozvoji jejich profesních kompetencí.

V rozporu s tím ale stojí fakt, že práce ředitelů škol (i jejich zástupců) dostává stále více administrativní povahu. Navíc musí každý den řešit celou řadu nečekaných a tudíž neplánovaných problémů. To vede ke snižování jeho kapacit pro vedení pedagogů a zkvalitňování výuky, nezbyvá dost času sledovat, jak jeho kolegové učí.

Ze zprávy společnosti McKinsey & Company „Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení“ vyplývá, že ředitelé by měli mít možnost docílit lepší rovnováhy mezi zlepšováním kvality výuky, řízením změn, provozem a administrativou tak, aby mohli přes 50 % času věnovat zlepšování kvality výuky. K dosažení lepší rovnováhy mezi jednotlivými aspekty ředitelské práce ve prospěch kvalitnější výuky je nutné jasně definovat standardy, které mají ředitelé splňovat (zpráva McKinsey & Company, 2010, str. 34-35).

Společnost McKinsey v rámci snížení administrativních povinností, které na neúnosnou míru vzrostly v souvislosti s přechodem škol na právní subjektivitu, se odvolává na praxi z jiných typů organizací. Tady se např. řada úkolů deleguje na osobu zařazenou do nižší platové třídy (asistentka, sekretářka).

Společnost McKinsey & Company je známá především jako manažerský poradce v podnikové sféře, ale svou činnost zaměřuje i na spolupráci v oblasti školství. Vzhledem ke skutečnosti, že výsledky českého základního a středního školství klesají, což ohrožuje ekonomickou konkurenceschopnost České republiky, vznikla výše uvedená zpráva. Z analýzy této zprávy mimo jiné také vyplývá, že učitelé a ředitelé potřebují větší podporu a jasné vedení. Učitelé by měli mít více příležitostí k rozvoji svých schopností prostřednictvím profesní spolupráce a sdílení nejlepší praxe (hospitace, týdenní plánování výuky, dlouhodobá spolupráce s mentory).

Ředitel je předurčen k vedení lidí (leadershipu), k vedení výuky (head-teachingu), k efektivnímu spravování školy, ke zlepšování kvality výuky, k řízení změny, k učení, k tomu, aby byl manažerem školy, který se stará o fungování školy i lídrem pedagogického procesu, který sleduje její směřování ke stanoveným cílům. Aby mohl veškeré tyto činnosti vykonávat, měl by se naučit delegovat zodpovědnost a úkoly související s řízením na větší počet učitelů. Je tedy důležité podpořit rozvoj středního školského managementu a zapojit více lidí do řízení škol, protože ředitelé přece nemohou a ani nemusí znát všechno. Musí umět využít schopností

a možností svých kolegů a přenést část své práce na ty, kteří dlouhodobě vykazují předpoklady pro tuto pomoc a jsou ochotni pomáhat. V některých zemích je na školách zaměstnán tzv. business manažer, v českém prostředí by to mohl být jakýsi provozně-technicko-hospodářský pracovník, který by byl kompetentní k řešení mnoha každodenních činností (Ředitelé škol se připravují na výzvy nového tisíciletí, Evropská konference ke kvalitnímu a efektivnímu vedení škol ve 21. století, str. 1-2).

Podle Glynnu Kirkhama, britského odborníka v oblasti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků v NIDV, *by měl ředitel školy být odhodlaný, iniciativní, empatický, odolný vůči stresu a rozhodný. Domnívá se ale, že není možné, aby existoval někdo, kdo by veškeré tyto předpoklady splňoval. Úplně stačí, když bude ředitel po všech stránkách profesionál, který nikdy nepřestane věřit, že svůj úkol zvládne* (Ředitelé škol se připravují na výzvy nového tisíciletí, Evropská konference ke kvalitnímu a efektivnímu vedení škol ve 21. století, str.2).

2.5 Vzdělávání ředitele

Nejen pedagogičtí pracovníci, ale i ředitelé škol se musí dále vzdělávat. Předpokladem této práce je, že ředitel školy je jedním z nejdůležitějších aktérů DVPP. Vytvářet vhodné podmínky pro rozvoj dalšího vzdělávání je jednou, ale zdaleka ne jedinou povinností, kterou mu ukládá zákon (školský zákon). Ředitelé škol (top manažeři) jsou klíčovými postavami rozvoje školy. Rozsah jejich působení je natolik obsáhlý, že vyvstává otázka, zda je jejich dosažené vzdělání dostačující pro výkon této profese.

Má-li ředitel školy ovlivňovat své pedagogické zaměstnance v jejich profesním růstu, musí k tomu být kompetentní, sám tudíž musí získat patřičné znalosti a dovednosti k tomu, aby dokázal správně řídit, vést a rozhodovat. Oblastí, ve kterých si musí ředitel školy umět poradit, je mnoho. Nově se ředitel školy musí stát pro učitele průvodcem v jejich profesním rozvoji.

2.5.1 Druhy studia pro vedoucí pedagogické pracovníky

V souladu s vyhláškou MŠMT č. 317/2005 Sb. podle § 7 (novelizována vyhláškou č. 412/2006 Sb.) o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků realizuje např. NIDV funkční studium pro vedoucí pedagogické pracovníky. Tímto studiem získává jeho absolvent znalosti a dovednosti v oblasti řízení školy nebo školského zařízení, zejména znalosti z teorie a praxe školského

managementu, práva, ekonomiky, pedagogiky, psychologie, bezpečnosti a ochrany zdraví, komunikace a informačních technologií. Studium se uskutečňuje v rámci programu celoživotního vzdělávání na vysoké škole v délce trvání nejméně 350 hodin (vyhláška č. 317/2005 Sb., § 7).

Obsah tohoto studia vychází z klíčových profesních kompetencí řídicích pracovníků škol a školských zařízení a z popisu práv a povinností vyplývajících ze školského zákona.

Univerzita Karlova na své Pedagogické fakultě umožňuje ředitelům škol rozšířit si své vzdělání v akreditovaném bakalářském studijním programu Specializace v pedagogice, ve studijním oboru Školský management a dále v navazujícím magisterském studijním programu Specializace v pedagogice, ve studijním oboru Management vzdělávání. Náplní studia jsou vědní disciplíny školského managementu: řízení pedagogického procesu, ekonomické a legislativní otázky řízení, vedení lidí, personalistika, plánování, organizování, kontrola, počítačová podpora řízení, informační systémy. Kromě přednášek jsou do studia zahrnuty praktické formy výuky a manažerská praxe na školách a školských zařízeních (<http://www.csm-praha.cz/cs/uchazeci/>).

2.6 Zřizovatel

Nejsou to ale jen tzv. vnitřní záležitosti, které komplikují práci ředitelů škol. Nemalou překážkou je pro řadu z nich i spolupráce se zřizovateli škol. Pravomoci obcí jsou dány jednak zákonem o obcích č. 128/2000 Sb. a jednak školským zákonem č. 561/2004 Sb. Na základě těchto zákonů zřizovatel vydává zřizovací listinu, jmenuje a odvolává ředitele školy, určuje mu plat, schvaluje rozpočet školy, jmenuje a odvolává členy školské rady. Hlavně § 166 zákona č. 561/2004 Sb., odstavce 2 a 3 se staly předmětem vlny nesouhlasu ze strany ředitelů, ale i odborné veřejnosti. Naši zákonodárci dali zřizovateli touto zákonnou úpravou pravomoc jmenovat na základě jím vyhlášeného konkursního řízení ředitele škol na období 6 let. V průběhu posledních 6 měsíců pracovního poměru ředitele školy nebo školského zařízení na dobu určitou, nejpozději však tři měsíce před skončením šestiletého funkčního období, může (ale nemusí) zřizovatel vyhlásit konkurs na ředitele školy nebo školského zařízení pro další období. Konkurs musí zřizovatel vyhlásit vždy, navrhne-li to nejpozději 6 měsíců před koncem doby trvání pracovního poměru na dobu určitou Česká školní inspekce nebo školská rada. Nedojde-li k vyhlášení konkursu, prodlužuje se doba trvání pracovního poměru na dobu určitou ředitele o dalších 6 let.

Podle Stárka není časově omezená doba ředitelské funkce správná cesta. Ředitelům se tak znemožňuje budovat dlouhodobou vizi školy, nemohou ani posoudit celý vzdělávací cyklus svého absolventa, stávají se z nich vlastně pouze „manažeři“ (s nemanážerskými platy) na šest let, kterým je bráněno ve zkvalitnění jejich řídicích dovedností. Novela školského zákona je tak nedůstojným poděkováním lidem, kteří řadu let usilují o prosazení kurikulární reformy a kteří musejí být nejen bezchybnými pedagogy, ale i bezchybnými právníky, ekonomy, psychology (Stárek, 2013, časopis Řízení školy).

2.7 Strategické dokumenty

Již Národní program rozvoje vzdělávání v České republice (Bílá kniha) z roku 2001 předpokládá dlouhodobé systematické vzdělávání ředitelů a učitelů. Tento dokument formuje vládní strategii v oblasti vzdělávání v podobě myšlenkových východisek, obecných záměrů a rozvojových programů směřodátných pro vývoj vzdělávací soustavy. Strategie odráží celospolečenské zájmy a dává konkrétní podněty k práci škol. Zároveň je otevřeným materiálem, který by měl být v pravidelných intervalech kriticky zkoumán a v souladu se změnami společenské situace revidován a obnovován (<http://www.msmt.cz/dokumenty/bila-kniha>). Bílá kniha upozorňuje na potřebu prosazení nového paradigmatu vzdělávání prostřednictvím vnitřní proměny školy, jejímiž aktéry jsou kvalitně připravení učitelé (Spilková, 2004, str. 30).

Na Bílou knihu z roku 2001 navazuje strategický dokument z roku 2013. Dokument Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020 zpracovalo a předložilo k diskusi MŠMT. Tato strategie vytváří rámec pro dlouhodobý rozvoj celého vzdělávacího systému. Jedním z hlavních směrů této strategie je i podpora učitelů. Vyplyvá z ní, že významná pozornost bude věnována výběru, počáteční přípravě a průběžné profesní podpoře učitelů. Nízká atraktivita učitelské profese ve školství je zapříčiněná nejen nízkými platy, ale i nejasnou kariérou a perspektivou a přesvědčením, že profese nenabízí dostatečné příležitosti k tvořivé seberealizaci a společenskému uznání. Strategie si klade za cíl modernizovat přípravu učitelů na vysokých školách, lépe vyvážit teoretickou a praktickou část této přípravy a přispět také k soustavnému zlepšování jejich pedagogických dovedností a dalšímu profesnímu rozvoji v průběhu učitelovy kariéry. Usiluje o vytvoření standardu profese učitele, o dokončení a zavedení kariérního systému pro učitele, o podporu modernizace systému vysokých škol, o modernizaci systému počátečního vzdělávání učitelů, o posílení metodické podpory učitelů a o posílení role vzdělávání na vysokých školách (<http://www.vzdelavani2020.cz/>).

V rámci Bílé knihy z roku 2001 se také hovořilo o vytvoření profesních standardů pro učitele jako základu pro formulování rámcových programů přípravného vzdělávání učitelů. Ani 13 let poté profesní standardy neexistují, kariérní systém také ne, otázkou zůstává, proč tomu tak je. Souvisí to jistě s často se měnící, nestabilní politickou situací v naší zemi, se střídajícími se ministry školství a tím i jejich prioritami.

3 PROFESNÍ STANDARD UČITELE

Jádrem kariérního systému by měl být standard profese učitele. Jedná se o popis kvality práce učitele včetně formulace profesních kompetencí, které jsou klíčové pro zvládnání učitelství profese (<http://ceskomluvi.cz/vime-jaky-chceme-karierni-system/>).

V pedagogickém slovníku je pojem profesní standard učitelství definován jako žádoucí profesní způsobilost pro výkon učitelství povolání. Profesní standardy vycházejí z klíčových kompetencí učitele, slouží jako kritérium pro akreditace studijních programů v přípravném a dalším vzdělávání učitelů, pro ověřování profesní způsobilosti a stanovení požadavků na atestace učitelů, eventuálně pro kariérní řád a odměňování učitelů v praxi. (Průcha, Walterová, Mareš, 2013, str. 223).

Profesní kompetence jsou obecně chápány jako „*soubor odborných a osobnostních předpokladů pro výkon učitelství profese, které by měli učitelé získávat studiem, ale pak dále rozvíjet v průběhu profesionalizace, tj. při vlastním výkonu učitelství povolání*“ (Průcha, 2002, str. 108 In Kurelová, 2003, str. 2).

Standard kvality profese učitele je popis žádoucích kompetencí a činností učitele ve zvolených ukazatelích. Vystihuje takovou úroveň kvality, kterou by měli dosahovat všichni učitelé po několika letech praxe. Standard je základním kamenem pro systém profesního růstu. Popisuje žádoucí stav, který je reálně dosažitelný za předpokladu, že bude vytvořena systémová podpora učitelů ve zvyšování kvality jejich práce. Zavedením standardu do praxe získají učitelé spravedlivější ocenění dobré práce, perspektivu profesního růstu a jistotu ohledně toho, co se od nich očekává (<http://www.msmt.cz/standarducitele/standard-v-otazkach-a-odpovedich>).

Standard učitele je základem nově připravovaného kariérního systému pro učitele mateřských, základních, středních a vyšších odborných škol. Shrnuje požadavky na učitelovy osobnostní kvality, profesní dovednosti a jejich rozvoj v celém průběhu učitelovy kariéry.

Standard učitele je výchozím bodem pro první z celkem tří kariérních cest:

1. Cesta rozvoje profesních kompetencí
2. Cesta směřující ke specializovaným pozicím ve školách
3. Cesta směřující k funkčním pozicím

V rámci Cesty rozvoje profesních kompetencí je standard učitele navržen jako nástroj pro dosahování, udržování a zvyšování kvality práce učitele a postihuje i rozsah působení učitele v systému.

Standard učitele popisuje očekávání a požadavky na práci učitele pro potřeby jeho zařazení do příslušného kariérního stupně (<http://www.nidv.cz/cs/projekty/projekty-esf/karierni-system/standard-ucitele-a-jeho-misto-v-kariernim-systemu-pedagogickych-pracovniku.ep/>).

3.1 Kariérní systém

Kariérní systém je jednou z priorit MŠMT. Jedná se o zvyšování profesionality a zlepšování pracovních podmínek pedagogických pracovníků. Projekt Kariérní systém (zkráceně Kariéra) řeší dlouhodobě očekávaný kariérní systém v oblasti školství, který umožní učitelům a ředitelům škol celoživotní zvyšování kvality jejich práce s návazností na motivující systém odměňování podle stanovených pravidel (<http://www.nidv.cz/cs/projekty/projekty-esf/karierni-system.ep/>).

3.1.1 Kariérní systém učitele

V České republice je další vzdělávání pedagogů, jak jsem již uvedla, dlouhodobě a tradičně zakotveno jako součást pracovních povinností. Učitelům však chybí princip kariérního systému, umožňující jim celoživotní koncepční zvyšování kvality v porovnání s očekáváním tzn. se standardem práce učitele.

Snahy o tvorbu standardu učitele se objevují od 90. let minulého století, ty však do dnešních dnů vždy ztroskotaly na nedostatku finančních prostředků, nedostatečné politické podpoře. První koncepční pokusy byly deklarovány v rámci programu "Učitel" v letech 1995 - 1997. Tento poměrně promyšlený materiál vytvořený ve spolupráci MŠMT, profesních neziskových organizací a iniciativ, řady jednotlivců z řad samosprávných orgánů, vysokých škol a regionálních škol byl při svém vzniku podroben rozsáhlé diskusi laické i odborné veřejnosti, což bylo v dané době dosti ojedinělé (Týdeník školství, článek *Domácí a mezinárodní souvislosti navrhovaného projektu „Profesní standard kvality učitele“*).

Zvyšování kvality ve vzdělávání a s tím související snaha o zvyšování kvality učitelů je jedním z klíčových cílů vzdělávací politiky ve většině vyspělých zemí, o čemž svědčí i pozornost, která je tomuto problému věnována v mezinárodních dokumentech UNESCO, OECD, Evropské komise (např. publikace „Učení je skryté bohatství“, UNESCO 1997;

„Celoživotní učení pro všechny“, OECD 1997; „Lisabonské cíle vzdělávání“, Rada Evropy 2000; „Zvyšování kvality učitelského vzdělávání“, Evropská komise 2004, 2007). Toto bylo i základem pro Profesní standard kvality učitele (Týdeník školství, ročník 2009, číslo 11, Domácí a mezinárodní souvislosti navrhovaného projektu „Profesní standard kvality učitele“). Výše uvedené cíle měl naplnit projekt realizovaný v letech 1998 - 1999 "Tvorba profesního standardu kvality učitele". Součástí prací na projektu byla i dvě kola veřejné internetové diskuse, diskusní semináře v regionech a diskusní setkání pedagogických asociací. Z veřejných diskusí tehdy vyplynuly následující zajímavé názory, prezentované v obsahové analýze internetových dotazníků z druhého kola diskuse o tvorbě standardu kvality profese učitele (<http://www.msmt.cz/standarducitele/obsahove-analyzy-diskusnich-prispevku> v srpnu 2009), ze kterých vybírám:

- potřebnost systému podpory profesního růstu učitelů bylo provázáno obavami, že podmínky nutné pro zavedení nebudou v systému vytvořeny,
- odbornou podporu učitelům, kteří budou usilovat o dosahování kritérií popsaných ve standardu, by mělo poskytovat vedení školy, odborní pracovníci školy, kolegové, pracovníci jiných škol, profesní skupiny učitelů, odborné asociace, komory, odborníci z vysokých škol, poskytovatelé dalšího vzdělávání, ČŠI a akreditovaná zařízení pro kontrolu standardu,
- na prokazování dosažení dané úrovně standardu - Kdo má posuzovat? - se představy respondentů velmi lišily a nebyly prezentovány uceleně. Od ověřování jedním subjektem - ČŠI, kolega stejné aprobace až po komise složené v rámci školy nebo zastoupení školy a externích odborníků případně mimo školu,
- diskuse přinesla výčet metod způsobu posuzování dosažení standardu například pozorování výkonu ve výuce, vytvoření písemné práce, dotazník, dotazníkové šetření u žáků a jejich rodičů, písemné hodnocení učitele, prezentace portfolia, obhajoba portfolia, hospitační zápis. Opakovaně se však objevovaly obavy, zda naplňování Standardu lze zjišťovat.

V rámci diskuse byly názory respondentů na jednotlivé oblasti standardu velice různorodé a to je v rozporu s tím, že požadavky na profil práce učitele na českých školách mají podobné charakteristiky. Z výše uvedeného je možné dovozovat, že potřeba standardizace práce v rámci profese učitele je více než nutná.

Česká republika má v současnosti zakotven kariérní systém v § 29 zákona o pedagogických pracovnících, který stanoví obecná pravidla, která jsou rozvedena v prováděcí vyhlášce č. 317/2005. Toto pojetí není motivační ani z hlediska finančního ocenění, ani z hlediska

naplňování profesního rozvoje učitelů. V současnosti je pojetí kariéry ve školství zakotveno jenom z hlediska funkčních pozic nebo z hlediska výkonu specializovaných činností.

Dne 1.2.2011 byla na poradě vedení MŠMT pod č.j. 29 871/2010-25 schválena koncepce nového kariérního systému učitelů. Hlavním cílem této koncepce je stanovit principy kariérního systému učitelů umožňujícího celoživotní zvyšování kvality jejich práce, propojeného s atestacemi a navázaného na motivující systém odměňování na základě transparentních pravidel. Dílčím cílem je harmonizovat obsah právních předpisů s potřebami profesního rozvoje tak, aby byla jasně vymezena pravidla pro všechny účastníky, stanovena práva a povinnosti učitelů v oblasti jejich profesního rozvoje a nastaveny postupy, které umožní rozeznat a odměňovat kvalitní práci učitelů. Od roku 2011 je postupně každým vedením MŠMT deklarováno, že platí dlouhodobý záměr, jehož jednou z priorit je zvyšování profesionality a zlepšování pracovních podmínek pedagogických pracovníků. V dlouhodobém záměru z roku 2011 jsou cíle rozvedeny takto:

- 1) Zkvalitnit počáteční přípravu pedagogů a vytvořit motivující systém profesního rozvoje pedagogických pracovníků.
- 2) Vytvořit samostatný systém odměňování pedagogických pracovníků s návazností na odpovídající kariérní systém.

V rámci řešení projektu je nově koncipována nová kariérní cesta pro učitele všech typů škol tzn. od mateřských škol až po vyšší odborné školy a to Cesta rozvoje profesních kompetencí. V rámci této kariérní cesty jsou definovány čtyři kariérní stupně (KS):

Učitel na KS 1 - začínající učitel, profesní působení je práce ve třídě s podporou v rámci dvouletého adaptačního období. Standard učitele na tomto kariérním stupni si klade za cíl ve své podstatě popsat profil absolventa fakult vzdělávajících učitele. Učitelům, nastupujícím do praxe po završení jejich pregraduální přípravy, se musí dostat maximální podpory, jak od školy tzn. od vedení školy a uvádějícího učitele, ale nově též od fakult vzdělávajících učitele, které by měly nově organizovat semináře právě zaměřené na sdílení zkušeností těchto začínajících učitelů. V průběhu dvouletého období budou mít učitelé za úkol plnit svůj plán osobního rozvoje. Adaptační období by bylo uzavřeno interním řízením uvnitř školy, v rámci kterého by došlo k vyhodnocení plánu rozvoje za přítomnosti ředitele školy, uvádějícího učitele a zástupce fakulty připravující učitele. Přechod do druhého kariérního stupně by byl povinný, učiteli, který neprokáže naplnění svého plánu osobního profesního rozvoje, by nebyl pracovní poměr změněn z doby určité na dobu neurčitou.

Učitel na KS 2 - samostatný učitel, aktivní samostatná práce ve třídě. Naplňující postupně kompetence definované standardem učitele právě na druhém stupni. Nebude-li mít učitel zájem na dalším profesním postupu, může zůstat v tomto 2. stupni prakticky až do důchodu.

Učitel na KS 3 - výborný učitel, pedagogický lídr školy, výsledkem jeho působení by měla být podpora růstu kvality ve škole. Jedná se o kvalitního pedagoga, který dosahuje vynikajících výsledků v práci se žáky ve třídě a je tím, na kterého se přirozeně obracejí kolegové o radu, iniciuje zavádění nových přístupů ke vzdělávání na své škole. Nemusí se nutně jednat o pedagoga zastávajícího formálně definované pozice jako je předseda předmětové komise apod. Tohoto stupně by povinně museli dosáhnout učitelé, kteří by chtěli zastávat některé specializované pozice jako koordinátor školního vzdělávacího programu, výchovný poradce nebo pozici ředitele školy. Pro postup do nejvyššího 4. stupně je povinné složení 2. atestačního řízení.

Učitel na KS 4 - výborný učitel, lídr systému podílející se na tvorbě a realizaci národních programů, aktivní člen profesních asociací, učitel aktivně působící v rámci samotného kariérního systému. Učitel, který naplňuje profesní kompetence na čtvrtém stupni standardu.

S kariérním systémem je úzce spjat standard učitele, který definuje profesní kompetence. Jeho úkolem je podpora učitelů při hodnocení vlastní práce. Je východiskem pro vedení škol pro nastavení podpůrných a hodnotících procesů v rámci škol, pro tvorbu plánů osobního profesního rozvoje učitelů a je pomůckou pro zpracování plánů vzdělávání učitelů, též je východiskem pro nastavení portfolií pro atestační řízení při postupu do vyššího KS. Standard učitele má v navrhované podobě řešitelskou skupinou zmiňovaného IPn kompetenční pojetí rozvrženo do následujících oblastí, v nichž jsou kompetence gradovány pro KS 1 až KS 4:

- Preambule- vztahující se k etickým hodnotám a osobnostním předpokladům učitele,
- Učitel a jeho profesní Já- profesní znalosti a dovednosti, sebereflexe a specifické profesní znalosti a dovednosti,
- Učitel a jeho třída- plánování výuky, podpora procesů učení, hodnocení práce žáků ve třídě, výchova žáků k sebehodnocení, reflexe výuky, péče o klima třídy,
- Učitel a jeho okolí- rozvoj školy, klima školy, spolupráce s kolegy, rodiči a sociálními partnery (<http://www.nidv.cz/cs/projekty/projekty-esf/karierni-system/standard-ucitele-a-jeho-misto-v-kariernim-systemu-pedagogickych-pracovniku.ep/>).

Toto pojetí kariérního systému, pokud dojde k jeho implementaci, bude přinášet zcela nové přístupy k systému dalšího vzdělávání v kontextu v práci na osobním profesním rozvoji. Bude přinášet zcela nové povinnosti pro vedení škol v oblasti vedení lidí, kterým se budou muset naučit. Plošně novou dovedností pro učitele bude práce s osobním výběrovým portfoliem, kterým budou učitelé dokládat naplnění plánu osobního profesního rozvoje.

Cesta k zavedení výše popsaného navrhovaného systému je však ještě dosti dlouhá, vedle časové a finanční náročnosti zavedení kariérního systému je nutné, aby kariérní systém získal politickou podporu při prosazování změn zákonných norem minimálně jako je zákon o pedagogických pracovnících a zákony týkající se financování regionálního školství (<http://www.nidv.cz/cs/projekty/projekty-esf/karierni-system.ep/>).

3.1.2 Kariérní systém ředitele

Karel Rýdl, poradce bývalé ministryně školství Dany Kuchtové (ve funkci od 9. 1. 2007 do 3. 10. 2007) se svými spolupracovníky vytypoval pět oblastí, které odpovídají potřebám reformy školství a zároveň je v nich ředitel školy ve své funkci nezastupitelný.

První oblastí je Řízení strategie školy tj. schopnost ředitele zabezpečit proměnu školy a vytvořit podmínky pro práci v týmu, schopnost ředitele formulovat svoji vizi o škole a přesvědčit o ní své spolupracovníky, aby ji naplňovali.

Druhou oblastí je Řízení vzdělávacího procesu tj. zajištění školního vzdělávacího programu jako otevřeného dokumentu, který se dle potřeb žáků neustále proměňuje, vytváření pozitivního klima nejen uvnitř školy.

Třetí oblastí je Řízení lidí, kde nejvíce záleží na osobnosti ředitele. Jak ředitel školu reprezentuje, propaguje, jak ji vnímá veřejnost. Ředitel plánuje rozvoj pracovníků.

Čtvrtou oblastí je Řízení zdrojů tj. výběr a rozvoj pracovníků, plán dalšího vzdělávání a hodnocení pracovníků.

Pátou oblastí je Řízení informací tj. jak ve škole funguje tok informací, zda se informace dostávají včas a ke všem, kterým jsou určeny a zda jsou využívány (Šteflová, J., Učitelství noviny 11/2007).

Vzdělávání ředitelů škol by mělo být průběžné, celoživotní, realizované buď společně s učiteli či specifické pouze pro jejich potřeby. Mělo by se zaměřit na vedení lidí, vzdělávací

politiku, osobnostní výcvik a na v současnosti tolik diskutovaný kariérní systém učitele resp. ředitele.

V rámci příprav nového kariérního systému pro učitele (zmiňovaný projekt IPn) se jednotlivé pracovní skupiny shodly na tom, že musí dojít k rozvoji specifických profesních dovedností, resp. kompetencí ředitelů škol. Z pracovních dokumentů vybírám:

- musí umět vysvětlit principy a opodstatnění sebehodnotících procesů jednotlivých učitelů,
- musí získat praktickou dovednost vedení hodnotících a rozvojových profesních rozhovorů,
- musí vytvořit bezpečné prostředí pro rozhovory,
- musí být schopen konstruktivní kritiky cílené směrem k učitelům
- musí motivovat učitele k vedení profesních portfolií

(Ševčík, *Nutné kompetence ředitele v rámci kariérního systému učitelů*, Praha. Setkání pracovní skupiny zabývající se kariérním systémem dne 20.2.2014).

Toto kompetenční pojetí práce ředitelů škol evokuje potřebu zpracování standardu práce ředitele ve spojitosti s kariérním systémem pro ředitele škol.

Východiska pro toto uvádí Václav Trojan v prezentaci výstupů pracovní skupiny A12 ze dne 23.1.2014:

- práce ředitele je jedním z významných faktorů podmiňujících kvalitu vzdělávání,
- kariérní systém vychází z Dlouhodobého záměru MŠMT,
- stávající stav dostatečně jasně nevytváří možnosti pro dlouhodobou a efektivní podporu ředitelů škol v průběhu jejich profesní dráhy,
- primární oblastí ředitelovy práce je konkrétní škola, sekundární ovlivňování systému (lektorování, mentorství),
- kariérní systém ředitele má zajistit odborné posouzení řídicích kvalit ředitele vzhledem k jeho úkolům, nezávisle a odděleně od hodnocení zřizovatelů, postup v kariérním systému není vázán na funkční období.

Pracovní návrh dále uvádí, že by bylo vhodné, aby kariérní systém ředitelů byl čtyřstupňový. Prvním stupněm by bylo přípravné období, v jehož průběhu by uchazeč o post ředitele absolvoval přípravná studia a zpracovával by koncepční materiály ke konkurzu. Toto období by v ideálním případě mělo být zakončeno jmenováním uchazeče ředitelem školy a postupem

do druhého stupně. Z druhého do třetího stupně by ředitel školy mohl postoupit po dvouletém adaptačním období, které by bylo zakončeno pohovorem. Třetí stupeň pracovní skupina nazývá obdobím profesní jistoty, v tomto období by měl být kladen vyšší důraz na řízení pedagogického procesu a na péči o klima školy. Čtvrtým obdobím by bylo období nových výzev, tento stupeň by byl již nepovinným a tito ředitelé by se stali vzdělavateli ředitelů, mentory.

Trojan ve své prezentaci dále uvádí následující přehled základních opatření:

- je logické propojit s kariérou učitele (jednou z podmínek výběrového řízení na místo ředitelů škol bude získání 3. KS učitele) a ukázat jasné možnosti rozvoje ředitelů (expert, mentor, kouč, případně inspektor),
- je nutné vytvořit Standard ředitele (soubor očekávání vztahovaných k ředitelům škol a jejich práci, informace pro uchazeče o funkci ředitele a východisko budoucího hodnocení), tento dokument ovšem musí umožňovat individuální rozdíly, nikoli působit jako rigidní svazující překážka rozvoje ředitelů,
- stát musí rozhodnout o administrativním zabezpečení celého systému, musí si udržet řídicí i kontrolní mechanismy, musí být schopen zajistit metodickou podporu ředitelů i využívání těch nejlepších z nich pro celý systém,
- stát musí garantovat a kontrolovat kvalitu institucí zapojených do systému vzdělávání ředitelů. Musí být zajištěna srovnatelná úroveň jejich vzdělávacích programů a odbornost vzdělávajících,
- součástí dalších prací musí být sestavení jasného, logického a srozumitelného materiálu pro komise hodnotící práci ředitele školy,
- je nutno navrhnout legislativní opatření nezbytná pro zavedení KS, finanční zajištění a harmonogram implementace.

Podle Trojana jasně nastavená kariéra učitele i ředitele chybí. I proto řada kvalitních učitelů ve školství nezůstala. Trojan je o potřebnosti kariérového systému pro učitele i ředitele pevně přesvědčen. Na druhou stranu si ale uvědomuje, že implementace kariérového systému bude vyžadovat značnou legislativní změnu a tudíž i politickou podporu. Obává se i reakcí ředitelů, jak se vyrovnají se skutečností, že dostanou do rukou větší rozhodovací pravomoci a že i oni budou muset sami na sobě systematicky pracovat a růst (časopis *Řízení školy*, číslo 10/2013, str. 10).

O připravovaném kariérním systému se hodně diskutuje. V lednu 2014 se mu věnoval kulatý stůl SKAV a EDUin. Z diskusních příspěvků vyplynulo, že reakce na jeho zavedení jsou rozporuplné. Shoda na něm bude ovšem důležitá, neboť kariérní systém je jedním z mála konkrétnějších bodů koaliční smlouvy v oblasti vzdělávání, kterou současný ministr školství Chládek podporuje a s jeho zavedením počítá.

4 VÝZKUMNÁ ČÁST

4.1 Cíl výzkumu, stanovení hypotéz, metody šetření

4.1.1 Hlavní cíl:

Zjistit, jaký vliv má ředitel školy na vzdělávání a profesní rozvoj pedagogických pracovníků.

4.1.2 Dílčí cíle výzkumné části:

Zjistit, zda je ředitel/management školy schopen a ochoten cílevědomě podporovat profesní růst svých zaměstnanců v souvislosti s tím, že tato dovednost bude pro ředitele nutná vzhledem k plánu MŠMT zavést kariérní systém pro učitele.

Zjistit, jaké informace mají pedagogové o chystaném kariérním systému.

4.1.3 Stanovení vstupního tvrzení:

Ředitel školy ovlivňuje a podporuje své pedagogické pracovníky v jejich vzdělávání a profesním růstu.

4.1.4 Metoda šetření

K dosažení stanovených cílů jsem využila kombinaci kvantitativního a kvalitativního výzkumu. V pedagogickém výzkumu je velmi frekventovanou metodou získávání dat pomocí dotazníku, který jsem sestavila pro ředitele a učitele ze 4 základních škol. Dotazník byl zaměřen na aktuální stav toho, jak pedagogové vnímají vzdělávání a svůj profesní rozvoj, jakou cítí podporu ze strany ředitele a jaký mají zájem se nadále rozvíjet. Vzhledem k tomu, že není možno kvantitativním výzkumem, tj. prostřednictvím dotazníkového šetření, zachytit vše podstatné a do hloubky, použila jsem u vybraných ředitelů a učitelů ještě kvalitativní výzkum (Chráska, 2007, str. 163 a 237). Získáme jím jiný typ výsledků než výzkumem kvantitativním. Kvalitativní metody se používají tam, kde potřebujeme porozumět jevům, o nichž zatím známe málo. Výzkumné problémy jsou formulovány v podobě otevřených otázek. Ze široké škály přístupů ke kvalitativnímu výzkumu jsem si vybrala případovou studii. Jedná se o empirické výzkumné šetření. Cílem případové studie je hluboce porozumět jednomu případu nebo více případům a získat vzhled toho, jak souvisí zkoumaný jev a vybraný případ (Hošpesová, str. 6-9 a 15-17). K získání dat jsem použila řízený rozhovor. Pro zjištění názorů vybraných ředitelů a pedagogů na kariérní systém jsem zvolila případovou studii.

Jednalo se zčásti o výzkumný problém popisný, neboť popisují situaci na jednotlivých základních školách a zčásti relační, kdy jsem zjišťovala, jaký je vztah mezi vlivem ředitele na pedagogy v rámci DVPP, profesním růstem a zájmem pedagogů o DVPP.

4.2 Přehled základních škol, které se zúčastnily výzkumného šetření - kvantitativní výzkum

Základní škola Eden, Praha 10, Vladivostocká 6

Zřizovatelem školy je MČ Praha 10. Necelých 500 žáků vyučuje a vychovává celkem 35 pedagogických pracovníků.

Základní škola, Praha 9, Černý Most II, Generála Janouška 1006

Zřizovatelem školy je MČ Praha 14. 565 žáků vyučuje a vychovává 43 pedagogických pracovníků.

Základní škola, Praha 2, Londýnská 34

Zřizovatelem školy je MČ Praha 2. 558 žáků vyučuje a vychovává 50 pedagogických pracovníků.

Základní škola, Praha 2, Sázavská 5

Zřizovatelem školy je MČ Praha 2. 351 žáků vyučuje a vychovává 37 pedagogických pracovníků.

Celkový počet respondentů				
počty pracovníků	ZŠ Eden	ZŠ Gen. Janouška	ZŠ Londýnská	ZŠ Sázavská
celkový počet pedagogických pracovníků	35	43	50	37
celkový počet pedagogických pracovníků, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření	17	17	21	14

Tabulka 1 – Celkový počet respondentů

4.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ PRO PEDAGOGICKÉ PRACOVNÍKY ZÁKLADNÍCH ŠKOL

4.3.1 Respondenti výše zmíněné cílové skupiny splňují kvalifikační předpoklady

Splňujete kvalifikační předpoklady pro výkon pedagogické profese?				
možnosti odpovědí	ZŠ Edén	ZŠ Gen. Janouška	ZŠ Londýnská	ZŠ Sázavská
ANO	15	12	15	14
NE	0	3	4	0
studium si doplňuji	2	2	2	0
komentář ředitele školy	splňuji	splňuji	splňuji	splňuji

Tabulka 2 - Splňujete kvalifikační předpoklady pro výkon pedagogické profese?

Můj předpoklad, že všichni respondenti dotazníkového šetření splňují kvalifikační předpoklady pro výkon pedagogické profese, se potvrdil jen zčásti.

Na ZŠ Edén pracuje celkem 35 pedagogických zaměstnanců, z nichž se dotazníkového šetření zúčastnilo 48,6 %. Pouze 2 pedagogové zatím kvalifikační předpoklady nesplňují, ale již si studiem kvalifikaci doplňují. Z následného sdělení ředitelky školy vyplývá, že z pedagogů, kteří se dotazníkového šetření nezúčastnili, nesplňuje kvalifikační předpoklady pouze jeden a i ten si je doplňuje.

Z celkového počtu 43 pedagogů na ZŠ Generála Janouška se šetření zúčastnilo 17, tj. 39,5 %. Celkem je na této škole 9 nekvalifikovaných pedagogů, z nichž si již 3 vzdělání doplňují, pět se jich chystá se studiem začít a jedna paní učitelka odejde do důchodu. Otázkou zůstává, zda se všem pěti zájemcům podaří studium vedoucí k získání odborné a pedagogické způsobilosti zahájit a následně jej řádně dokončit.

Na ZŠ Londýnská se z celkového počtu 50 pedagogických pracovníků zúčastnilo dotazníkového šetření 42 %. Z 21 dotazovaných patří 4 do kategorie nesplňujících

kvalifikační předpoklady a další 2 si studium doplňují. Celkově na škole působí 5 nekvalifikovaných učitelů na 1. stupni, 5 na 2. stupni a 1 nekvalifikovaná vychovatelka. Z těchto si 5 pedagogů již studiem kvalifikační předpoklady doplňují.

Nejvyšší kvalifikovanost z mého šetření vylýnula na ZŠ Sázavská. Na této škole pracuje 26 učitelů, 5 vychovatelek, 5 asistentek pedagoga a jedna psychološka. Pouze jeden učitel nemá magisterské, ale jen bakalářské studium a 2 vychovatelky vzdělání zatím nesplňují vůbec.

4.3.2 Respondenti výše zmíněné cílové skupiny mají zájem se dále vzdělávat.

Máte zájem o další vzdělávání v rámci DVPP nebo jiných (třeba i MŠMT neakreditovaných) kurzů?				
možnosti odpovědí	ZŠ Eden	ZŠ Gen. Janouška	ZŠ Londýnská	ZŠ Sázavská
ANO	15	15	19	12
NE	2	2	2	2
NEODPOVĚĎELO	0	0	0	0
komentář ředitele školy	ano	ano	ano	ano

Tabulka 3 - Máte zájem o další vzdělávání v rámci DVPP nebo jiných (třeba i MŠMT neakreditovaných) kurzů?

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že naprostá většina dotazovaných se o další vzdělávání v rámci svého pedagogického působení zajímá. Ti, co odpověděli negativně, patří většinou mezi ty, kteří si doplňují kvalifikaci a na DVPP tudíž nemají čas nebo je k nezájmu vede brzké ukončení učitelské profese, což vyplynulo z komentářů respondentů.

4.3.3 Respondenti výše zmíněné cílové skupiny se chtějí nejvíce vzdělávat v oboru, který vystudovali.

V jaké oblasti byste se chtěl/a vzdělávat či rozvíjet? (řazeno podle prvních šesti nejčastěji se vyskytujících odpovědí, někteří uvedli více možností)				
možnosti odpovědí	ZŠ Eden	ZŠ Gen. Janouška	ZŠ Londýnská	ZŠ Sázavská
v oboru, který vyučuji	8	9	5	5
ICT	7	7	4	5
komunikační dovednosti	1	2	8	0
cizí jazyk	2	1	4	2
osobnostní rozvoj	1	2	3	0
pedagogika	0	2	5	0
neodpovědělo	2	3	2	3
komentář ředitele školy	komunikační strategie, vedení lidí,	komunikační strategie, ICT	ICT	strategie rozvoje školy, nový občanský zákoník

Tabulka 4 - V jaké oblasti byste se chtěl/a vzdělávat či rozvíjet?

Můj předpoklad se částečně potvrdil. Je pozitivní, že převážná většina dotazovaných má zájem o vzdělávání v oboru, kterému se věnovali během studií a který vyučují, aby jejich výuka neztratila kontinuitu s vědeckým pokrokem jejich oboru. Dále z šetření vyplynulo, že si své vzdělání chtějí doplnit i o další oblasti. Na většině škol převládá ICT, následují komunikační dovednosti, osobnostní rozvoj a znalosti z pedagogiky. Zájem o ICT je opodstatněný vzhledem k jeho vývoji a tím i rozšiřující se nabídce vyučovacích metod. Na ZŠ Londýnská se však toto nenaplnilo, zde převládal zájem o rozvoj komunikačních dovedností. Z komentáře ředitele školy vyplývá, že vhodné komunikační dovednosti jsou každodenní potřebou při řešení problémů se žáky, s rodiči i s kolegy, tato potřeba vychází z pojetí školního vzdělávacího programu ZŠ Londýnská.

4.3.4 Respondenti výše zmíněné cílové skupiny jsou ochotni se na svém vzdělávání finančně podílet.

Jste ochoten/ochotna se na DVPP finančně podílet?				
možnosti odpovědí	ZŠ Eden	ZŠ Gen. Janouška	ZŠ Londýnská	ZŠ Sázavská
ANO - částečně hradit	9	10	19	10
NE	6	5	0	2
NEODPOVĚDĚLO	2	2	2	2
komentář ředitele školy	ano	ano	ano, investuji do rozvoje svých osobních kompetencí a dovedností	ano

Tabulka 5 - Jste ochoten/ochotna se na DVPP finančně podílet?

Převážná většina respondentů je ochotna se na svém vzdělávání finančně podílet. Ti, co ochotni nejsou, v doplňkových odpovědích uváděli například nedostatek financí, nepochopení důvodu si na DVPP připlácet, nenastavení jasných pravidel ze strany vedení školy.

Paní ředitelka ze ZŠ Eden v následném rozhovoru o svých 6 zaměstnancích, kteří odpověděli záporně, prohlásila, že jsou rozmazlení.

4.3.5 Respondenti výše zmíněné cílové skupiny jsou ochotni své získané zkušenosti a dovednosti předávat svým kolegům.

Jste ochoten/ochotna získané zkušenosti předávat ostatním kolegům?				
možnosti odpovědí	ZŠ Eden	ZŠ Gen. Janouška	ZŠ Londýnská	ZŠ Sázavská
ANO-komukoli	12	13	19	10
ANO-pouze některým kolegům	3	2	0	2
NEODPOVĚDĚLO	2	2	2	2
komentář ředitele školy	ano, je to zvykem	ano	ano	ano

Tabulka 6 - Jste ochoten/ochotna získané zkušenosti předávat ostatním kolegům?

Z šetření vyplývá, že většina pedagogů je ochotna sdílet získané zkušenosti se svými kolegy. Často se tak děje neformálně. Z rozhovorů s řediteli škol však vyplynulo, že v rámci pedagogických porad, či speciálních vzdělávacích dílen organizují i formální sdílení zkušeností.

Ředitelka ZŠ Eden uvedla, že předávání zkušeností je efektivní záležitostí, a to ve dvou rovinách. Za prvé dojde k zásadní finanční úspoře prostředků státního rozpočtu na ostatní investiční výdaje. Za druhé vzájemné učení pozitivně ovlivňuje klima každého týmu a otevírá možnosti vzájemné spolupráce pedagogů.

Výše zmíněné ve svých komentářích potvrdili i ředitelé ostatních zúčastněných škol.

4.3.6 Důvodem, proč respondenti výše zmíněné cílové skupiny nemají o DVPP zájem, je to, že na něj nemají čas.

Napište důvod, proč o DVPP nemáte zájem?				
možnosti odpovědí	ZŠ Eden	ZŠ Gen. Janouška	ZŠ Londýnská	ZŠ Sázavská
studuji	1	1	0	0
nemám čas	0	1	0	0
NEODPOVĚĎELO	16	15	20	13
nevidím v práci ve školství budoucnost	0	0	1	0
věk	0	0	0	1
komentář ředitele školy	neuvedeno	neuvedeno	neuvedeno	neuvedeno

Tabulka 7 - Napište důvod, proč o DVPP nemáte zájem?

Vzhledem k tomu, že se jednalo o rozšiřující otázku, odpovídali pouze Ti, kteří nemají o DVPP zájem (8 respondentů), což vyplývá z tabulky číslo 3.

Z důvodu nízkého počtu odpovědí není tento výsledek statisticky významný.

4.3.7 Respondenti výše zmíněné cílové skupiny konzultují se svou ředitelkou/svým ředitelem svůj profesní růst.

Konzultuje s Vámi ředitel/ka Váš profesní růst?				
možnosti odpovědí	ZŠ Eden	ZŠ Gen. Janouška	ZŠ Londýnská	ZŠ Sázavská
ANO	12	13	21	10
nedokážu posoudit	5	3	0	4
ne	0	1	0	0
komentář ředitele školy	mám zájem na profesním růstu zaměstnanců	mám zájem na profesním růstu zaměstnanců	mám zájem na profesním růstu zaměstnanců	mám zájem na profesním růstu zaměstnanců

Tabulka 8 - Konzultuje s Vámi ředitel/ka Váš profesní růst?

Tento předpoklad se potvrdil. Většina pedagogů si je vědoma toho, že s nimi ředitel/ředitelka konzultuje jejich profesní růst. Všichni ředitelé účastníci se mého výzkumu uvádějí, že péče o profesní rozvoj jejich zaměstnanců je pro ně jednou z priorit.

4.3.8 Respondenti výše zmíněné cílové skupiny se pravidelně scházejí se členy vedení, aby společně řešili svůj profesní růst.

Scházíte se pravidelně s ředitelem/ředitelkou školy nebo dalšími členy vedení školy při individuálních rozhovorech, kde řešíte mimo jiné i svůj další pedagogický růst?				
možnosti odpovědí	ZŠ Eden	ZŠ Gen. Janouška	ZŠ Londýnská	ZŠ Sázavská
ANO	16	15	21	10
NE	1	2	0	4
NEODPOVĚĎELO	0	0	0	0
komentář ředitele školy	scházíme se pravidelně	scházíme se pravidelně	scházíme se pravidelně	scházíme se pravidelně

Tabulka 9 - Scházíte se pravidelně s ředitelem/ředitelkou školy nebo dalšími členy vedení školy při individuálních rozhovorech, kde řešíte mimo jiné i svůj další pedagogický růst?

Tato otázka souvisí s předchozí. Na ZŠ Londýnská a Sázavská dochází ke shodě, na ZŠ Eden a Generála Janouška jsou mírné odchylky způsobené hlavně nejistým pohledem na danou problematiku.

Z dotazníkového šetření a z rozhovorů s řediteli škol vyplývá následující:

Na ZŠ Eden probíhají setkání ředitelky a pedagoga v roční periodě, převážně v březnu daného školního roku. 5 dotazovaných na této škole odpovědělo, že „nedokáže posoudit“. Paní ředitelka k tomu uvádí, že se může jednat o kolegy, kteří nastoupili v září 2013 a tudíž ještě nedokáží posoudit, jak s nimi bude paní ředitelka jejich profesní růst konzultovat.

I paní ředitelka ze ZŠ Generála Janouška se se svými učiteli a vychovateli individuálně setkává, avšak nevedla, jak jsou tato setkání organizována.

Na ZŠ Londýnská absolvuje každý pedagogický pracovník vždy v termínu prosinec až leden daného školního roku s ředitelem školy nebo s jedním z jeho zástupců setkání, jehož cílem je posoudit stav rozvoje profesních kompetencí, dále je součástí setkání rozbor jeho profesního portfolia. V neposlední řadě je cílem tohoto setkání stanovení si úkolů na následující rok

týkajících se rozvoje jeho profesních dovedností. Proto všichni dotazovaní na tuto otázku odpověděli kladně.

Ředitel na ZŠ Sázavská se se svými zaměstnanci setkává zpravidla na začátku školního roku, z odpovědí „nedokážu posoudit“ se nedá ale odvodit, proč takto 4 dotazovaní odpověděli.

4.3.9 Respondenti výše zmíněné cílové skupiny očekávají v rámci svého vzdělávání jednoznačnou podporu ze strany ředitele/ředitelky.

Podporuje ředitel/ka Vaše další vzdělávání?				
možnosti odpovědí	ZŠ Eden	ZŠ Gen. Janouška	ZŠ Londýnská	ZŠ Sázavská
ANO	16	14	19	10
pouze částečně	1	2	0	1
NEODPOVĚĎĚLO	0	1	1	0
nemohu posoudit	0	0	1	3
komentář ředitele školy	podporuji DVPP	podporuji DVPP	podporuji DVPP	podporuji DVPP

Tabulka 10 - Podporuje ředitel/ka Vaše další vzdělávání?

Více jak 85 % pedagogů z celkového počtu 69 dotazovaných ze všech 4 škol tvrdí, že je jejich ředitel/ředitelka podporuje v jejich vzdělávání. Otázka je formulována poněkud obecně, nespecifikuje, zda se jedná o doplnění vzdělání či o další vzdělávání pedagogických pracovníků. Nepovažuji to v tomto případě za důležité. Usilovala jsem hlavně o to, zda učitelé a vychovatelé cítí podporu ze strany vedení resp. ředitele školy na jejich cestě v rámci profesního růstu. 59 dotazovaných je přesvědčeno, že podpora je maximální, 4 ji považují za částečnou, další 4 nejsou schopni posoudit, zda je podpora pro ně dostatečná, 2 neodpověděli vůbec, jejich důvod není znám.

4.3.10 Respondenti výše zmíněné cílové skupiny očekávají, že ředitel/ředitelka bude jejich průvodcem a rádcem v profesním růstu.

Jaké kroky by podle Vás měl/a ředitel/ka školy podnikat, aby podpořil/a Váš zájem o profesní rozvoj? (někteří uvedli více možností)				
možnosti odpovědí	ZŠ Edén	ZŠ Gen. Janouška	ZŠ Londýnská	ZŠ Sázavská
zajišťování nabídky DVPP	2	2	10	0
školení ve škole, pedagogické dílny	0	0	3	0
vstřícnost při uvolňování z výuky	4	5	8	0
finanční podpora	1	4	7	2
nepotřebuji pomoc	1	1	0	1
nevím	1	0	2	1
NEODPOVĚĎELO	8	6	3	10
komentář ředitele školy	informace o kurzech, ocenění práce, projevuje zájem o jejich rozvoj	finančně je motivovat	osobní trénink v coachingu, efektivní rozhovory s kolegy	finančně je motivovat

Tabulka 11 - Jaké kroky by podle Vás měl/a ředitel/ka školy podnikat, aby podpořil/a Váš zájem o profesní rozvoj?

Můj předpoklad se nepotvrdil. Nejvyšší četnost odpovědí se vztahovala k očekávání, že ředitel/ředitelka bude zajišťovat nabídku DVPP, což s profesním růstem úzce souvisí, ale jedná se o důsledek, který by měl vyplynout z plánů profesního rozvoje. Ředitel základní školy Londýnská uvádí, že musí dělat vše pro to, aby své zaměstnance co nejvíce podpořil v jejich profesním růstu a musí vynaložit maximální úsilí, jak jim jejich profesní růst umožnit.

4.3.11 Očekávám, že odpovědi na tuto otázku budou korespondovat s odpověďmi na předcházející otázku mého výzkumu.

Jaké z těchto kroků ředitel/ka skutečně podniká? (někteří uvedli více možností)				
možnosti odpovědí	ZŠ Eden	ZŠ Gen. Janouška	ZŠ Londýnská	ZŠ Sázavská
zajišťuje nabídky DVPP	6	4	13	2
školení ve škole, pedagogické dílny	3	5	10	1
vstřícnost při uvolňování	3	3	12	0
finanční podpora	3	3	13	1
nepotřebuji pomoc	0	0	0	0
nevím	2	2	0	0
NEODPOVĚDĚLO	3	6	6	11
komentář ředitele školy	informace o kurzech, ocenění práce, projevuje zájem o jejich rozvoj	připomínat nutnost profesního rozvoje, chválí	osobní trénink v coachingu, efektivní rozhovory s kolegy	finančně je motivovat

Tabulka 12 - Jaké z těchto kroků ředitel/ka skutečně podniká?

Očekávání se naplnilo jen částečně. Vzhledem k tomu, že respondenti často vztahovali očekávané kroky ředitelů k DVPP a nikoli k profesnímu růstu jako celku.

Ředitelé škol k této položce uvedli:

Ředitelka ze ZŠ Eden nabízí svým zaměstnancům DVPP prostřednictvím emailů, organizuje pedagogické dílny a školení přímo na pracovišti a snaží se kurzy hradit. Projevuje skutečný, nikoli jen formální zájem o jejich profesní rozvoj, konzultuje s nimi možnosti tohoto rozvoje,

oceňuje zvyšování jejich profesních kvalit, poskytuje jim dostatečný prostor pro projevy profesního rozvoje ve směru k žákům a kolegům.

Obdobně to funguje i na ZŠ Generála Janouška, i když zde se 6 pedagogů položek týkajících se podpory ze strany ředitele vůbec nezúčastnilo. Paní ředitelka odpověděla, že své zaměstnance motivuje finančně, připomíná jim nutnost profesního rozvoje, chválí a uznává.

Na ZŠ Londýnská podle výsledků této položky ředitel školy své zaměstnance opravdu podporuje a podniká veškeré možné kroky k tomu, aby jim umožnil a usnadnil jejich profesní rozvoj. I zde ale 6 pedagogů neuvádí, jaké kroky ředitel podniká, což je v rozporu s předchozí otázkou, na kterou neodpověděli zaměstnanci 3.

Pedagogové ze ZŠ Sázavská se této a předchozí otázce nevěnovali takřka vůbec, přičemž ředitel této školy uvádí, že své zaměstnance motivuje finančně a tím, že každé užitečné školení jim dává lepší možnost pracovního uplatnění.

4.3.12 Respondenti výše zmíněné cílové skupiny získávají informace o vzdělávacích aktivitách od ředitele školy.

Jakým způsobem získáváte informace o vzdělávacích aktivitách, kterých byste se chtěl/a zúčastnit? (někteří uvedli více možností)				
možnosti odpovědí	ZŠ Eden	ZŠ Gen. Janouška	ZŠ Londýnská	ZŠ Sázavská
sleduji nabídku	17	16	19	13
vyhledávám aktivity	6	8	11	4
jiná možnost	2	4	6	2
komentář ředitele školy	sleduji nabídku, vyhledávám aktivity	sleduji nabídku, vyhledávám aktivity	sleduji nabídku, vyhledávám aktivity	sleduji nabídku, vyhledávám aktivity

Tabulka 13 - Jakým způsobem získáváte informace o vzdělávacích aktivitách, kterých byste se chtěl/a zúčastnit?

Na všech školách není se získáváním informací o vzdělávacích aktivitách žádný problém, většinou si zájemci najdou vše potřebné sami.

4.3.13 Respondentům výše zmíněné cílové skupiny na trhu DVPP nic nechybí.

Co Vám na trhu DVPP chybí?				
možnosti odpovědí	ZŠ Eden	ZŠ Gen. Janouška	ZŠ Londýnská	ZŠ Sázavská
TV	1	1	1	0
ICT	1	1	0	0
NIC	4	6	3	0
NEODPOVĚĎELO	9	7	12	12
ostatní	2	2	5	2
komentář ředitele školy	trh DVPP se mi zdá být rozšířený	postgraduál, novinky v oboru	supervize	kooperativní učení

Tabulka 14 - Co Vám na trhu DVPP chybí?

I zde je poměrně vysoký počet těch, kteří na tuto otázku neodpověděli.

Z odpovědí na tuto otázku vplynuly mimo jiné oblasti, které byly shrnuty do položky ostatní: interaktivní přípravy na ČJ, nabídka vzdělávání k pracovním činnostem, metodické semináře, praktické rady a workshopy, kvalifikovanější kurzy v oblasti speciální pedagogiky, víkendové nebo večerní kurzy (blíže nespecifikováno).

Ředitelka ze ZŠ Eden navíc připomíná, že cesta „pokus – omyl“ je časově náročná a drahá, proto preferuje jen osvědčené organizace poskytující DVPP. Tím je však nabídka vzdělávacích aktivit zase užší.

Ředitel ze ZŠ Londýnská zdůraznil potřebu supervize v rámci psychohygieny (aktivní předcházení syndromu vyhoření) pro pedagogy.

Ředitel ze ZŠ Sázavská přivítá více školení, která by podporovala kooperativní učení, která by zároveň byla „šitá“ pro jednotlivé obory.

4.3.14 Respondenti výše zmíněné cílové skupiny šíří poznatky získané na kurzech na pedagogických radách.

Jakou formou šíříte Vy nebo Vaši kolegové získané poznatky o kurzech, které jste absolvoval/a? (někteří uvedli více možností)				
možnosti odpovědí	ZŠ Eden	ZŠ Gen. Janouška	ZŠ Londýnská	ZŠ Sázavská
na poradách	8	7	11	0
v kabinetě	1	0	0	1
předmětová komise	4	2	5	4
rozhovory s kolegy	8	7	6	4
školní web, email	1	0	4	0
NEODPOVĚDĚLO	2	3	3	6
komentář ředitele školy	informace prezentuji na prac. poradách	předávám potřebné info	info předávám na ped. dílnách a poradách	neuveďeno

Tabulka 15 - Jakou formou šíříte Vy nebo Vaši kolegové získané poznatky o kurzech, které jste absolvoval/a?

Absolventi kurzů v rámci DVPP jsou ochotni získané poznatky předávat dál. Nejvíce se tak děje formálně na poradách či setkáních předmětových komisí a neformálně při rozhovorech s kolegy. Někteří jedinci upřednostňují předávání informací prostřednictvím školních webových stránek.

4.3.15 Respondenti výše zmíněné cílové skupiny využívají on-line kurzů.

Využíváte on-line vzdělávacích kurzů?				
možnosti odpovědí	ZŠ Eden	ZŠ Gen. Janouška	ZŠ Londýnská	ZŠ Sázavská
ANO	6	2	0	1
NE	11	14	21	13
NEODPOVĚĎELO	0	1	0	0
komentář ředitele školy	využívám	nevyužívám	1x jsem ho absolvoval	nevyužívám

Tabulka 16 - Využíváte on-line vzdělávacích kurzů?

Tato otázka byla dle mého názoru respondenty špatně pochopena. Chtěla jsem zjistit, zda pedagogové v rámci sebevzdělávání využívají on line kurzů. Respondenti ale odpovídali na využívání internetu, což dokazují uvedené otevřené odpovědi, ve kterých respondenti uvedli příklady vyhledávání např. pracovních listů, výukových programů, apod.

4.3.16 Respondenti výše zmíněné cílové skupiny nevyužívají služeb knihoven.

Využíváte nabídky služeb knihoven?				
možnosti odpovědí	ZŠ Eden	ZŠ Gen. Janouška	ZŠ Londýnská	ZŠ Sázavská
ANO - ČASTO	10	7	9	5
ANO - občas	4	6	7	6
NE	2	3	5	3
NEODPOVĚDĚLO	1	1	0	0
komentář ředitele školy	využívám	využívám	využívám	využívám

Tabulka 17 - Využíváte nabídky služeb knihoven?

Můj předpoklad se nepotvrdil. Většina dotazovaných ze všech sledovaných základních škol služeb knihoven poměrně hojně využívají buď často či občas.

Na školách většinou fungují učitelské knihovny, které jsou pro všechny snadno dostupné a bezplatné.

4.3.17 Respondenti výše zmíněné cílové skupiny souhlasí s legislativním opatřením, na jehož základě by k 31.12.2014 měl ukončit pedagogickou praxi každý, kdo nesplňuje kvalifikační předpoklady.

Co si myslíte o legislativním opatření, které stanovuje, že učitelé, kteří nesplňují kvalifikační předpoklady, by měli k 1.1.2015 ukončit PPV? (někteří uvedli více možností)				
možnosti odpovědí	ZŠ Eden	ZŠ Gen. Janouška	ZŠ Londýnská	ZŠ Sázavská
SOUHLASÍM	7	7	15	4
STAČÍ DLOUHODOBÁ PRAXE	3	2	1	0
NEVÍM	2	2	0	1
NESOUHLASÍM	4	6	5	1
NEODPOVĚĎELO	3	2	1	8
komentář ředitele školy	považuji ho za správné rozhodnutí	mělo by se posuzovat individuálně	souhlasím, ale umožnil bych výjimky	rozumím tomu, co tím zákonodárci sledují

Tabulka 18 - Co si myslíte o legislativním opatření, které stanovuje, že učitelé, kteří nesplňují kvalifikační předpoklady, by měli k 1.1.2015 ukončit PPV?

Můj předpoklad se naplnil pouze částečně. Je překvapivé, že celkem 16 respondentů (23,2 %) vyslovilo svůj nesouhlas s povinností splňovat k 1.1.2015 odbornou a pedagogickou způsobilost, dalších 6 uvedlo, že stačí dlouhodobá praxe.

Ředitelka ze ZŠ Eden toto opatření považuje za správné. Upozorňuje však na nedostatečnou „záchrannou síť“ tj. na systém možnosti doplnění si kvalifikačních předpokladů v podobě, jak byla a je nastavena. Podle ní bude realizace tohoto opatření pravděpodobně pro některé školy a učitele bolestná.

Ředitelka ze ZŠ Generála Janouška tvrdí, že by se mělo posuzovat podle výsledků individuálně i vzhledem k věku a praxi.

Vyrovnaný je pohled na danou problematiku na ZŠ Eden a Generála Janouška, kde počet souhlasících a nesouhlasících je takřka shodný.

Poměrně vysoké ztotožnění se s tímto opatřením panuje na ZŠ Londýnská, je to i proto, že členové vedení na individuálních setkáních se zaměstnanci, kterých se tento problém týká, jejich scházející kvalifikaci průběžně řeší.

Dle ředitele ZŠ Londýnská má učitel mít vzdělání v rámci magisterského studijního programu, ale umožnil by výjimky tak, aby ředitel mohl přijmout odpovědnost za to, že kolega bez splnění kvalifikace může v omezené míře vyučovat. Např. zaměstnat kolegu, který dlouhodobě prokázal, že zvládá nástrahy učitelské profese, na zkrácený úvazek nebo na zástup při dočasné pracovní neschopnosti apod.

Ředitel ze ZŠ Sázavská sice chápe, co tím zákonodárci sledují, ale není si jist, zda bude toto opatření na 100 % produktivní. Nedokáže např. posoudit, jaká je situace na venkově a jak budou tamní malé školy schopné zajistit soulad se zákonem.

4.3.18 Respondenti výše zmíněné cílové skupiny mají jen minimální informace o kariérním systému.

Jaké máte informace o chystaném kariérním systému učitele?				
možnosti odpovědí	ZŠ Eden	ZŠ Gen. Janouška	ZŠ Londýnská	ZŠ Sázavská
ŽÁDNÉ	6	7	4	2
jen kusé	5	5	12	2
NEODPOVĚDĚLO	3	3	1	7
zajímám se o něj	2	0	2	2
kompletní	1	2	2	1
komentář ředitele školy	zjišťuji si je	nemám je	stoprocentní	mám návrh prostudovaný

Tabulka 19 - Jaké máte informace o chystaném kariérním systému učitele?

Z 69 dotazovaných necelých 9 % v době, kdy byli tázáni, odpověděli, že informace o kariérním systému mají kompletní a stejný vzorek se o něj zajímá a informace si shání.

Pětina všech respondentů neodpověděla, ostatní buď neví nic, nebo jen minimálně.

Vzhledem k tomu, že prosazení kariérního systému učitelů je jednou z priorit MŠMT, dá se přepokládat, že nyní, 2 měsíce po šetření, bude informovanost mezi pedagogy již vyšší. Shodli se na tom ředitelka ze ZŠ Eden a ředitel ze ZŠ Londýnská při neformálním setkání.

Ředitelka ze ZŠ Eden považuje prezentaci přípravy kariérního systému za nedostatečnou, pedagogická veřejnost by měla informace dostávat ve větším rozsahu, třeba v Učitelských novinách.

Poměrně velká neinformovanost vládne na ZŠ Generála Janouška, hlavně proto, že i ředitelka přiznala, že informace nemá žádné na rozdíl od zbývajících ředitelů.

Ředitel ze ZŠ Londýnská je přímo členem řešitelského týmu, takže informace má samozřejmě stoprocentní, velkou většinu z nich sám tvoří.

4.3.19 Respondenti výše zmíněné cílové skupiny mají zájem o další informace týkající se kariérního systému.

Měl/a byste zájem o další informace o chystaném kariérním systému pro učitele?				
možnosti odpovědí	ZŠ Eden	ZŠ Gen. Janouška	ZŠ Londýnská	ZŠ Sázavská
ANO	13	13	20	11
NE	4	4	1	3
NEODPOVĚDĚLO	0	0	0	0
komentář ředitele školy	ano, měla bych zájem	ano, měla bych zájem	všechny info mám	ano, měla bych zájem

Tabulka 20 - Měl/a byste zájem o další informace o chystaném kariérním systému pro učitele?

Můj předpoklad se takřka naplnil. Je bezesporu pozitivní, že se učitelé zajímají o připravovaný kariérní systém.

Všechny zainteresované instituce, které se kariérním systémem zabývají a prosazují ho, musí včas a pravidelně poskytovat informace nejen odborné veřejnosti, aby se nešířily fámy a dezinformace, které negativně všechny přívržence ovlivňují (hlavně ze strany médií).

Na ZŠ Londýnská mají pedagogové velkou výhodu, protože ředitel a jeho zástupce jsou členy pracovních řešitelských skupin, které kariérní systém učitele přímo tvoří.

4.3.20 Respondenti výše zmíněné cílové skupiny jsou zatím jen minimálně informováni o kariérním postupu v rámci kariérního systému.

Jaký je Váš názor na možnost kariérního postupu učitele v rámci tohoto systému?				
možnosti odpovědí	ZŠ Eden	ZŠ Gen. Janouška	ZŠ Londýnská	ZŠ Sázavská
žádný	1	1	2	0
nedokážu zhodnotit	2	6	7	2
NEODPOVĚĎĚLO	6	5	4	9
negativní	5	4	0	0
pozitivní	3	1	8	3
komentář ředitele školy	dobře nebude nikdy pro všechny	dle mého názoru chybí motivace	možnost postupu je podle mě přesně definována	myslím, že by celý systém mohl školství pomoci

Tabulka 21 - Jaký je Váš názor na možnost kariérního postupu učitele v rámci tohoto systému?

Právě díky tomu, že pedagogové ze ZŠ Londýnská mají informace o kariérním systému resp. kariérních stupních k dispozici, je jejich názor buď kladný, nebo ještě není zcela vyhraněný.

Nízká informovanost o kariérním systému resp. kariérních stupních je zcela jistě příčinou toho, že pedagogové na tuto položku buď neodpověděli vůbec, nebo ji nedokážou posoudit.

Devět dotazovaných s možností postupu v rámci kariérního systému nesouhlasí. Nevím, zda je to proto, že ví, o co se jedná a nesouhlasí, nebo zda ještě nejsou s pravidly pro postup seznámeni, a proto nesouhlasí.

Ředitelka ze ZŠ Eden se domnívá, že parametry musí být dobře nastaveny, ale je třeba předpokládat, že „dobře“ nebude nikdy pro všechny. Proto je třeba mít důvěru v nastavení hodnotících ukazatelů. Za velký problém považuje hodnocení, resp. hodnotitele, obává se subjektivity. Do určité míry to lze eliminovat dobře nastavenými parametry.

Ředitel ze ZŠ Londýnská tvrdí, že možnost postupu je poměrně přesně definována, je třeba ovšem mít v patnosti, že k plnému zavedení kariérního systému je ještě dlouhá cesta.

Ředitel ze ZŠ Sázavská si myslí, že by celý systém mohl školství pomoci víc, než cokoli předtím. Rozhodovat dle něj budou i detaily jeho nastavení.

4.4 Přehled základních škol, které se zúčastnily výzkumného šetření – kvalitativní výzkum

Základní škola Eden, Praha 10, Vladivostocká 6

Zřizovatelem školy je MČ Praha 10. Necelých 500 žáků vyučuje a vychovává celkem 35 pedagogických pracovníků.

Základní škola, Praha 2, Londýnská 34

Zřizovatelem školy je MČ Praha 2. 558 žáků vyučuje a vychovává 50 pedagogických pracovníků.

Celkový počet respondentů		
počty pracovníků	ZŠ Eden	ZŠ Londýnská
celkový počet pedagogických pracovníků	35	50
celkový počet pedagogických pracovníků, kteří se zúčastnili řízených rozhovorů	2	7

Tabulka – Celkový počet respondentů

4.5 Řízené rozhovory vedené s pedagogickými pracovníky dvou základních škol

Ve druhé části výzkumu jsem použila kvalitativní metodologii. Pro získání dat jsem si vybrala odpovědi na otevřené otázky z řízených rozhovorů.

Řízené rozhovory jsem realizovala proto, že jsem chtěla zjistit, jaká je aktuální informovanost o chystaném kariérním systému a zda je o něj mezi pedagogy zájem.

Řízené rozhovory jsem vedla s řediteli a pedagogy už jen ze 2 základních škol. Jednalo se o ZŠ Eden a ZŠ Londýnská. Důvodem je skutečnost, že z odpovědí ředitelů ze ZŠ Generála Janouška a ze ZŠ Sázavská v rámci kvantitativního výzkumu vyplynulo, že nemají o tomto systému informace žádné nebo si je teprve zjišťují (viz tabulka číslo 19). Proto jsem se rozhodla hlouběji vyzpovídat ředitele ze ZŠ Londýnská včetně jeho 6 pedagogických pracovníků a ředitelku ze ZŠ Eden včetně její 1 učitelky. Považuji to za dostačující vzorek pro mé účely, neboť ředitelé těchto škol a částečně i výsledky dotazníkového šetření mě přesvědčili, že informovanost o připravovaném kariérním systému je zde poměrně velká.

Přepis řízených rozhovorů je součástí přílohy. Respondenti byli ochotní odpovídat na mé otázky a souhlasili s tím, že jejich názory budou publikovány v této práci.

Níže je uveden souhrnný výtah odpovědí z řízených rozhovorů s pedagogickými pracovníky.

4.5.1 Co Vám může přinést zavedení kariérního systému?

Jeden respondent z řad pedagogických pracovníků zatím neví, dvou se zatím kariérní systém netýká a ostatní akcentovali následující očekávání:

- podporu a možnost profesního růstu, který bude oficiálně monitorován
- zlepšení platových podmínek, resp. získání více peněz pro dobré učitele,
- legislativní změny a náležité financování regionálního školství,
- zlepšení podmínek ve vzdělávání a náhledu společnosti na učitelství.

4.5.2 Jaká vnímáte pozitiva připravovaného kariérního systému?

Mezi pozitiva uvedli jednotliví pedagogové následující:

- možnost finančního spravedlivého ohodnocení vynikající práce učitelů,
- motivace pro dobré učitele, kteří nechtějí jít cestou zastávání funkčních pozic,
- podporu učitelům,

- zájem o profesionalizaci profese,
- systém, který může učitele vyvést ze stereotypu,
- zavedení jednoznačně definovaného standardu učitele,
- zvýšení kvality pedagogické činnosti, úrovně škol a výsledků žáků.

Souhrn odpovědí jednotlivých pedagogů na dvě výše uvedené otázky vykazuje téměř stoprocentní míru shody s očekáváním a vizemi řešitelského týmu IPn Kariérní systém (viz prezentace kariérního systému na informačních seminářích v jednotlivých krajích pořádaných NIDV).

4.5.3 Jaká jsou jeho negativa?

Z uvedených odpovědí je možné vyčíst:

- zpoždění v zavádění kariérního systému v ČR,
- obavy ze subjektivního činitele při posuzování učitelské práce při atestačním řízení,
- nedostatek informací pro odbornou veřejnost,
- zneužitelnost vázání kariérního postupu učitele na osobu ředitele,
- o postupu budou rozhodovat lidé, kteří mne neznají,
- formálnost přístupu.

Z výše uvedeného vyplývá doporučení, aby podoba zavedeného kariérního systému zabránila formálnosti při posuzování práce učitelů, dokázala co možná v nejvyšší míře eliminovat subjektivní pohled toho daného hodnotitele a zajistila bezpečné prostředí pro učitele, které nebude ohroženo vlivem ředitele školy ve smyslu protekcionismu apod.

4.5.4 Vnímáte kariérní systém jako posun vpřed v problematice profesního rozvoje pedagoga?

Všichni účastníci řízených rozhovorů z řad pedagogů se v odpovědích shodli na pozitivním odpovědi ano, lišili se pouze mírou přesvědčení.

4.5.5 Postrádáte něco v chystaném kariérním systému?

Respondenti uvádí následující nedostatky vytvářeného kariérního systému:

- termín spuštění,
- postrádám využití rozhodovací analýzy,

- koncepci financování systému,
- osobní přístup,
- popsání kvality práce ve třídě.

4.5.6 V jakém smyslu?

Jeden z respondentů vyjádřil obavy, že jeho práce bude posuzována na základě zprostředkovaných informací. Další uvádí problém v připravenosti učitelů, ale i ředitelů.

Respondent postrádající rozhodovací analýzu rozvádí svou odpověď příkladem hodnocení rozhodovací tabulkou - body za vzdělání, za praxi apod.

Výše uvedené odpovědi, obavy a doplnění u otázek 5 a 6 je možno považovat za doporučení pro odpovědné za zavedení kariérního systému z pohledu pedagogů. Může se jednat o zatím nedostatečně komunikované problémy, v tom případě je nutno zlepšit tok informací směrem k učitelům České republiky nebo o nedostatky, které řešitelé projektu Kariérní systém opomněli.

4.5.7 Vstoupí-li kariérní systém v platnost, budete usilovat o postup do vyšších kariérních stupňů?

U respondentů převládli pozitivní odpovědi. Pět účastníků řízených rozhovorů uvádí ano a někteří svou odpověď rozvedli například o podmínku navýšení platu, pokud to bude v silách respondenta nebo zájem o postup minimálně do třetího stupně. Dva respondenti uvedli, že ne. Pro jednoho je důvodem spokojenost s prací ve třídě, resp. v ročníku a dále neschopnost uspořádat si vlastní portfolio.

4.5.8 Co je pro vás motivem?

Jako motivy pro postup respondenti uvedli ocenění jejich práce, peníze, dosažení výkonu specializované činnosti, vlastní ego. Za zmínku stojí poměrně komplexní odpověď jednoho z respondentů, cituji: "Jednotlivé fáze dalšího vzdělávání jsou vnímány zaměstnavatelem, existuje cíl, kterým se mohu řídit, jsou jasně formulovány požadavky a nároky na profesi, lze porovnávat jednotlivé zaměstnance". Tuto odpověď cituji z toho důvodu, že respondentovi se povedlo poměrně jasně formulovat jeho očekávání, resp. doporučení pro oblast personálního managementu.

4.5.9 Co předpokládáte, že budete muset pro postup do vyššího kariérního stupně udělat?

Z jednotlivých odpovědí lze vytknout:

- prokázat dosažení požadovaných kompetencí,
- vzdělávání v rámci DVPP, splnit studijní předpoklady,
- zpracovat portfolio, shromáždit do něj doklady,
- prezentací prokázat, jak dělám svou práci,
- pracovat na sobě, aby nedošlo k zakrnění,
- plně se věnovat své práci.

Výše uvedené dokládá, že učitelé jsou schopni se ztotožnit s kompetenčním pojetím standardu učitele České republiky, který je pro ně navrhován. Jsou si mnohdy vědomi nutnosti vedení profesního portfolio, dokonce jeden z respondentů uvádí terminologicky velmi přesně zpracování výběrového portfolio. V neposlední řadě si respondenti uvědomují potřebu cíleného dalšího vzdělávání.

Jedna z kolegyně ve své odpovědi vystihla, že nutností je podpora rozvoje dovednosti učitelů v umění prezentace své práce a já si dovoluji dodat, že nutností je též rozvíjet schopnost objektivního sebehodnocení své práce.

Níže je uveden souhrnný výtah odpovědí z řízených rozhovorů s vedoucími pedagogickými pracovníky:

4.5.10 Co Vám může přinést zavedení kariérního systému?

Z odpovědí ředitelů škol vyplynulo v obou případech očekávání, že Kariérní systém má přinést rozvoj dovedností učitelů, ať již v oblasti sebehodnocení učitelů nebo v oblasti profesního růstu.

4.5.11 Jaká vnímáte pozitiva připravovaného kariérního systému?

Jeden z respondentů dále rozvedl svou odpověď na otázku č. 1, že se jedná o příležitost pro kultivaci profese, příležitost pro změnu přípravy učitelů na vysokých školách a pro jejich podporu při nástupu do praxe. Dále za pozitivní vnímá ocenění kolegů, kteří jsou přínosem pro profesi.

4.5.12 Jaká jsou jeho negativa?

Negativem pro jednoho z ředitelů je příliš široké pojetí Standardu učitele, které zahrnuje učitele od mateřských škol až po vyšší odborné školy. Druhý z respondentů očekává "porodní bolesti" při vlastním zavádění systému.

4.5.13 Vnímáte kariérní systém jako posun vpřed v problematice profesního rozvoje pedagoga?

U této otázky se oba respondenti shodli na jednoznačně kladném stanovisku.

4.5.14 Postrádáte něco v chystaném kariérním systému?

4.5.15 V jakém smyslu?

K otázce 5 a 6 jeden z respondentů uvádí, že nic nepostrádá. Druhý z respondentů uvádí, že postrádá prostor pro výcvik ředitelů v dovednosti péče o učitele, resp. o jejich profesní rozvoj a o rozvoj kompetencí učitelů. Doslova uvádí, že pouze všestranný (kompetentní) učitel je schopen naplnit nové výzvy, které jeho působení v učitelské profesi přinese.

4.5.16 Vstoupí-li kariérní systém v platnost, budete usilovat o postup do vyšších kariérních stupňů?

Na tuto otázku oba ředitelé uvádí, že budou usilovat o postup do vyššího kariérního stupně.

4.5.17 Co je pro vás motivem?

Ředitelka ZŠ Eden uvádí jako motiv ctižádost, snahu na sobě pracovat. Ředitel ZŠ Londýnská jako motiv uvádí snahu dokázat, že ve své profesi něco dokázal a může být rádcem a pomocníkem kolegům.

4.5.18 Co předpokládáte, že budete muset pro postup do vyššího kariérního stupně udělat?

Sjednocením odpovědí respondentů je podle mého názoru velmi výstižné následující shrnutí. Nutností je na sobě pracovat, umět prezentovat výsledky své práce a doložení těchto výsledků výběrovým portfoliem pro atestační komisi.

ZÁVĚR

Profesní rozvoj pracovníků je v rámci personálního managementu škol prioritou každého ředitele. Vliv ředitelů na vzdělávání a profesní rozvoj pedagogů je z výsledků výzkumu patrný. Ředitelé svým zaměstnancům další vzdělávání nabízí a zprostředkovávají (ať už mimo školu na seminářích či uvnitř školy na pedagogických dílnách), uvolňují je na toto vzdělávání a většinou DVPP i finančně zajišťují z prostředků státního rozpočtu. Naprostá většina pedagogů má o další vzdělávání zájem, hlavně o obory, které sami vyučují, ale i o rozvoj komunikačních a počítačových dovedností. Nabídka kurzů se jim zdá být vyhovující, jsou ochotni se na vlastním seberozvoji finančně podílet. Podporu ředitelů vnímají pedagogičtí pracovníci jako dostatečnou, svůj profesní růst s nimi konzultují na vzájemných společných setkáních.

Z výše uvedeného vyplývá, že péče o zaměstnance je pro ředitele časově náročná.

Tato práce se zabývá aktuálním postavením ředitelů škol, resp. managementu škol, ve kterém se nacházejí v rámci svých nesčetných pracovních povinností. Mezi ně mimo jiné patří i podpora pedagogických zaměstnanců v jejich profesním rozvoji, řízení pedagogického procesu, efektivní využívání času, který by měli věnovat dalšímu vzdělávání svých zaměstnanců, a také ovlivňování tohoto rozvoje v souladu se současnými trendy a nároky kladenými na učitelskou profesi. V práci jsou uvedeny zásadní problémy, které ředitelům škol komplikují jejich úsilí. Mezi nejčastější překážky patří provozní a administrativní zátěž, právní, ekonomické a personální záležitosti. Všechny tyto činnosti zaměstnávají management školy v čele s ředitelem natolik, že nezbývá dostatek času systematicky a efektivně vést a individuálně podporovat každého pedagoga na jeho cestě za dalším vzděláváním.

Část těchto činností by se dala delegovat na jiného zaměstnance, což vyplývá i ze zprávy společnosti McKinsey & Company (McKinsey & Company, 2010, zpráva, str. 35). Odebrání výše uvedených činností ředitelům škol by bylo vítanou změnou v jejich pracovním vytížení. Ke změně by mělo dojít v přístupu ke vzdělávání budoucích učitelů a vychovatelů na vysokých školách, především na pedagogických fakultách. Je důležité zvýšit kvalitu nových pedagogů mimo jiné rozšířením praktické přípravy na pedagogických školách. Studenti musí během studia získat znalosti o školních vzdělávacích programech, o slovním hodnocení žáků, o nových komunikačních a informačních technologiích, které budou bezpodmínečně využívat při své práci. Dále by si měli automaticky během svého studia osvojit dovednost vést osobní profesní portfolio a v jeho vedení pokračovat v rámci své pedagogické praxe.

MŠMT v zákoně 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících ustanovuje v § 24 povinnost dalšího vzdělávání, na které podle odstavce 4 písm. b) pedagogickým pracovníkům přísluší volno v rozsahu 12 pracovních dnů ve školním roce. Výše uvedené volno je vhodnou příležitostí pro každého pedagoga k obnovování, udržování a doplňování kvalifikace, neboť svou aktuální dosaženou úroveň vzdělání musí pedagogové i nadále zvyšovat a rozšiřovat, usilovat tak o svůj profesní rozvoj. K tomu by jim mohl pomoci právě chystaný kariérní systém. V rámci kariérního systému vzniká kompetenčně pojatý standard učitele, a tak se otevírá prostor pro zavedení systematizované podpory učitelům v jejich profesním rozvoji, právě v kontextu s očekáváními uvedenými ve standardu učitele.

Zatím ne všichni jsou s kariérním systémem ztotožnění. Má řadu příznivců i odpůrců. Ti první očekávají pozitivní změnu, kterou by měl přinést. Druzí ho odsuzují, aniž by mu dali šanci ukázat, zda je v podmínkách českého vzdělávacího systému uplatnitelný. Jedním z argumentů oponentů kariérního systému je pochybnost, kdo budou ty kompetentní osoby, které by měly rozhodovat, zda pedagog splnil či nesplnil podmínky pro postup.

Veřejné povědomí o kariérním systému a diskuze, které jsou vedeny v souvislosti s jeho zavedením, se zabývají především jeho negativními stránkami, místo toho, aby se hledala pozitiva, která může tento systém přinést. Minimálně těm, kteří o profesní růst usilují a mají ambice stát se experty ve 4. kariérním stupni nebo vynikajícími lídry týmů ve 3. stupni. Dá se souhlasit s názorem, že tato změna nebude snadná, zejména po legislativní stránce a také v otázce financování.

Jsem přesvědčena, že zavedení kariérního systému je správná cesta k profesionalizaci a atraktivnější učitelské práce. Pro každého, kdo postoupí do 3. nebo 4. kariérního stupně a získá tak možnost vzdělávat nejen žáky, ale i své kolegy, bude tato činnost obohacením o nové poznatky, nápady, dovednosti, získá inspiraci pro svou další práci sdílením zkušeností s ostatními učiteli. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zatím zdaleka ne všichni učitelé mají jasný přehled o tom, co je podstatou kariérního systému a co jeho zavedení přinese. Důvodem je skutečnost, že se teprve rozbíhá informační kampaň realizovaná Národním institutem dalšího vzdělávání v podobě krajských informačních seminářů pro učitele.

Z řízených rozhovorů s vybranými učiteli vyplynula očekávání, která mají učitelé od kariérního systému, ale i obavy spojené s jeho zavedením.

Přínos své práce vidím mimo jiné v tom, že obdobně formulované otázky by mohly přinést odpovědi pro MŠMT a řešitelský tým IPn Kariérní systém na to, jaký mají pohled učitelé v

ČR na standard učitele a kariérní systém jako celek. Ze zkušeností, které mám například se zaváděním kurikulární reformy, bych takovýto výzkum doporučila realizovat.

A zde, podle mého názoru, stojí nelehký úkol, kterého by se v rámci školského managementu měli zhostit kompetentní školitelé z Centra školského managementu. CŠM je samostatnou katedrou Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze v čele s vedoucím této katedry PhDr. Václavem Trojanem, Ph.D., který sám patří mezi členy pracovní skupiny zabývající se problematikou kariérního řádu pro ředitele a je osobou nanejvýš kompetentní. Vysvětlovat a podávat pádné argumenty studentům již od 1. ročníku bakalářského studia Školského managementu o správnosti zavedení kariérního systému do praxe nebude snadné, neboť český pedagog není nastaven na takto radikální změny.

Z dotazníkových šetření, ale i z řízených rozhovorů, vyplývá, že nezastupitelnou roli v rámci profesního rozvoje a v koordinaci dalšího vzdělávání hraje ředitel školy. Učitelé v rámci mého výzkumu uvedli, že očekávají od ředitele školy získávání námětů na další vzdělávání. Ředitel ZŠ Londýnská dále v rámci řízeného rozhovoru uvedl, že postrádá prostor pro výcvik ředitelů v dovednosti péče o učitele, o jejich profesní rozvoj a o rozvoj kompetencí učitelů. V tom spatřuji právě příležitost pro oblast školského managementu, tj. vytvořit systémovou podporu a vzdělávání pro ředitele škol, aby získali kompetence a konkrétní dovednosti v následujících oblastech:

- dovednost podpory při tvorbě profesních portfolií učitelů,
- dovednost vedení například hodnotících rozhovorů s učiteli v oblasti profesního rozvoje učitelů,
- pomoc učitelům při vytváření plánů osobního profesního rozvoje (POPR),
- na základě vyhodnocení POPRu učitelů sestavení konkrétních plánů dalšího vzdělávání učitelů,
- dovednost v oblasti efektivního vyhodnocení dopadů profesního rozvoje učitelů na kvalitu vzdělávacího procesu v konkrétní škole.

Je zcela nezpochybnitelné, že vedle pedagogů se dále vzdělávat musí i ředitelé škol. Jejich průběžné vzdělávání by tedy mělo být prioritou. Tato povinnost daná zákonem č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících v § 33 je zcela na místě.

ZDROJE:

Literatura:

- 1) Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 2) Bureš, Vladimír. Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 212 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1978-8.
- 3) CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. Role vedoucích pracovníků v personální politice. NLDV: Personální řízení, 2010.
- 4) HOŠPESOVÁ, Alena. Kvalitativní a akční výzkum. České Budějovice, 2013. Inovace doktorského studijního programu. Jihočeská univerzita.
- 5) Chráska, M. Metody pedagogického výzkumu. Praha. Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.
- 6) Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar a Kurnický, Roman. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 183 s. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.
- 7) LAZAROVÁ, Bohumíra. Cesty dalšího vzdělávání. Brno: Paido, 2006. ISBN 80-7315-114-6.
- 8) Průcha, J., Walterová, E., Mareš, J., Pedagogický slovník. 7. vyd. Praha. Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0403-9
- 9) Somr., M. a kol., Pedagogika pedagogů, Tradice a současnost učitelství, ISBN 978-80-7394-397-4, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2012
- 10) SPILKOVÁ, Valdimíra. Současné proměny vzdělávání učitelů. Brno: Paido, 2004. ISBN 80-7315-081-6.
- 11) Starý, K., Dvořák, D., Greger, D., Duschinská, K., Profesní rozvoj učitelů, UK v Praze, Karolinum 2012, ISBN 978-80-246-2087-9

Legislativa:

- 1) Zákon 563/2004 Sb. In: *Školský zákon*. 2004.
- 2) Zákon 561/2004. In: *Zákon o pedagogických pracovnících*. 2004.
- 3) Vyhláška MŠMT č. 317/2005
- 4) Vyhláška č. 412/2006 Sb. In: *vyhláška o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků*. 2006.
- 5) Zákon č. 29/1984 Sb. In: *školský zákon*. 1984.

Internetové zdroje:

- 1) DLOUHÁ, Petra. Učitel jako základní pilíř vzdělávání dítěte. In: *Předškolák* [online]. 2011 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <http://www.jdemedoskoly.cz/temata/problemy/uciteljakozacladnipilir.asp>
- 2) Další vzdělávání pedagogických pracovníků. In: *Metodický portál* [online]. 2009 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <http://diskuze.rvp.cz/viewtopic.php?f=119&t=565&start=10>
- 3) JIŘIČKA, Jan. Desetina učitelů nemá kvalifikaci, se studiem musí začít do konce roku. *Idnes.cz* [online]. 2014, č. 1 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/desetina-ucitelu-nema-potrebnou-kvalifikaci-fmy-/domaci.aspx?c=A140122_154300_domaci_jj
- 4) Profesionální rozvoj učitelů. In: *Vaševěc.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <http://www.vasevec.cz/blogy/profesni-rozvoj-ucitelu>
- 5) Společný výklad MŠMT a ČMOS PŠ k samostudiu. In: *Střední škola řemesel* [online]. 2006 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <http://www.ssrs.cz/spolecny-vyklad-msmt-a-cmos-ps-k-samostudiu/d-18448>
- 6) *Základní charakteristiky vývoje českého vzdělávacího* [online]. 2011, 8 s. [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: http://info.edu.cz/cs/system/files/CVS_1989_2009.pdf
- 7) Novela školského zákona (č. 472/2011 Sb.) - výklady a informace. In: *MŠMT* [online]. 2011 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/novela-skolskeho-zakona-vyklady-a-informace>
- 8) Cíle projektu DVPP. In: *Další vzdělávání pedagogických pracovníků* [online]. 2012 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <http://www.dvpp-praha.eu/cz/cile-projektu/>
- 9) Ředitelé škol se připravují na výzvy nového tisíciletí. In: *MŠMT* [online]. 2013 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/reditele-skol-se-pripravuji-na-vyzvy-noveho-tisicileti>
- 10) Bílá kniha - národní program rozvoje vzdělávání v České republice. In: *MŠMT* [online]. 2007 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/bila-kniha-narodni-program-rozvoje-vzdelavani-v-ceske-republice-formuje-vladni-strategii-v-oblasti-vzdelavani-strategie-odrazi-celospolecenske-zajmy-a-dava-konkretni-podnety-k-praci-skol>
- 11) Proč Česká republika potřebuje novou strategii pro vzdělávání?. In: *MŠMT* [online]. 2013 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <http://www.vzdelavani2020.cz/>
- 12) Karierní systém. In: *NLDV* [online]. 2013 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <http://www.nidv.cz/cs/projekty/projekty-esf/karierni-system.ep/>

- 13) Standard v otázkách a odpovědích. In: *MŠMT* [online]. 2014 [cit. 2014-02-17].
Dostupné z: <http://www.msmt.cz/standarducitele/standard-v-otazkach-a-odpovedich>
- 14) SLAVÍKOVÁ, Lenka. Řízení školy a vytváření učící se organizace. In: *Orbis scholae* [online]. 2008 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z:
http://www.orbisscholae.cz/archiv/2008/2008_3_03.pdf
- 15) Žáci ve školách vyučují stále méně kvalitní učitelé. In: *Parlamentní listy* [online]. 2012 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z:
<http://www.parlamentnilisty.cz/arena/monitor/Zaky-ve-skolach-vyucuji-stale-mene-kvalitni-ucitele-250450>
- 16) Učitelé by se měli pořád vzdělávat. Pak budeme mít dobré školy, míní Fiala. In: *Parlamentní listy* [online]. 2012 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z:
<http://www.parlamentnilisty.cz/arena/monitor/Ucitele-by-se-meli-porad-vzdelavat-Pak-budeme-mit-dobre-skoly-mini-Fiala-244984>
- 17) Ministerstvo chce učitele, které práce baví. In: *Idnes.cz* [online]. 2010 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/ministerstvo-chce-ucitele-ktere-prace-bavi-zmeni-se-uz-prijimacky-na-fakulty-1sh-domaci.aspx?c=A100314_195547_studium_abr
- 18) MARKOVÁ, Karolína a Petr URBÁNEK. PRAKTICKÁ PŘÍPRAVA NA PEDAGOGICKÝCH FAKULTÁCH: ANALÝZA STAVU. In: *KPG* [online]. 2010 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <http://www.kpg.zcu.cz/capv/HTML/83/83.pdf>
- 19) Vize českého školství. In: *Britské listy* [online]. 2014 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <http://www.blisty.cz/art/72012.html>
- 20) Nových učitelů, kteří ve školství zůstanou je stále méně. In: *Idnes.cz* [online]. 2010 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/novych-ucitelu-kteri-ve-skolstvi-zustanou-je-stale-mene-rika-dekanka-1j5-domaci.aspx?c=A100315_102334_studium_itu
- 21) Problematiku kariérního systému učitelů pomůže řešit národní projekt. In: *Česká škola* [online]. 2012 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z:
<http://www.ceskaskola.cz/2012/05/problematiku-karierniho-systemu-ucitelu.html>
- 22) Předpis č. 181/1949 Sb. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. 2012 [cit. 2014-02-17].
Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1949-181>
- 23) KURELOVÁ, Milena. Problematika přípravy standardu učiteléské kvalifikace. *11. konference ČAPC* [online]. 2011, č. 1 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z:
http://www.ped.muni.cz/capv11/3sekce/3_CAPV_Kurelova.pdf

- 24) Standard v otázkách a odpovědích. *MŠMT* [online]. 2013, č. 1 [cit. 2014-03-24].
Dostupné z: <http://www.msmt.cz/standarducitele/standard-v-otazkach-a-odpovedich>
- 25) STANDARD UČITELE A JEHO MÍSTO V KARIÉRNÍM SYSTÉMU
PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ. *NLDV* [online]. 2010, č. 1 [cit. 2014-03-24].
Dostupné z: <http://www.nidv.cz/cs/projekty/projekty-esf/karierni-system/standard-ucitele-a-jeho-misto-v-kariernim-systemu-pedagogickych-pracovniku.ep/>
- 26) Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení. *McKinsey and Company* [online]. 2010, č. 1 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z:
http://www.arg.cz/Ok_koncepce/Edu_report.pdf
- 27) Kompetence ředitele školy. *Pedagogická fakulta UP v Olomouci* [online]. 2003 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://epedagog.upol.cz/eped1.2003/clanek02.htm>
- 28) Domácí a mezinárodní souvislosti navrhovaného projektu „Profesní standard kvality učitele“. *Týdeník školství* [online]. 2009, č. 1 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z:
<http://www.tydenik-skolstvi.cz/archiv-cisel/2009/11-priloha/domaci-a-mezinarodni-souvislosti-navrhovaneho-projektu-profesni-standard-kvality-ucitele/>
- 29) GARVIN, David. Building a learning organization. *Harvard Business Review* [online]. 1993, č. 1 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z:
<http://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization/ar/1>
- 30) (<http://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/827/terezianska-reforma-v-ceskem-skolstvi.html/>).

PŘÍLOHY

DOTAZNÍK PRO PEDAGOGICKÉ PRACOVNÍKY ZŠ

Dotazník je anonymní, pokud chcete uvést své jméno, budu ráda, děkuji Vám za to, je možné, že Vás budu osobně kontaktovat.

1. Splňujete kvalifikační předpoklady pro výkon pedagogické profese?
ANO – NE
2. Máte zájem o další vzdělávání v rámci DVPP(další vzdělávání pedagogických pracovníků) nebo jiných (třeba i MŠMT neakreditovaných) kurzů?
ANO – NE
3. Pokud jste odpověděl/a na otázku číslo 2, že ano, napište, v jaké oblasti byste se chtěl/a vzdělávat či rozvíjet (např. socializační funkce školy, ICT, komunikační strategie, ve svém oboru,...).
4. Pokud jste odpověděl/a na otázku číslo 2, že ano, jste ochoten/ochotna se na DVPP finančně podílet?
ANO – NE
5. Pokud jste odpověděl/a na otázku číslo 2, že ano, jste ochoten/ochotna získané zkušenosti předávat ostatním kolegům?
ANO – NE
6. Pokud jste odpověděl/a na otázku číslo 2, že ne, napište důvod.
7. Konzultuje s Vámi ředitel /ka školy Váš profesní růst?
ANO - NE
8. V případě, že jste odpověděl/a na otázku číslo 7, že ne, napište důvod, proč tomu tak je:
9. Scházíte se pravidelně se členy vedení školy při individuálních rozhovorech, kde řešíte mj. i svůj další pedagogický růst (kterým směrem se chcete vzdělávat, co by pro Vás bylo vhodné, čím můžete být prospěšnější ostatním)?
ANO – NE
10. Podporuje Váš ředitel/ka Vaše další vzdělávání?
ANO – NE
11. Pokud jste na otázku číslo 9 odpověděl/a, že ne, napište důvod, proč si myslíte, že tomu tak je.
12. Pokud jste na otázku číslo 10 odpověděl/a, že ne, napište důvod, proč si myslíte, že tomu tak je.
13. Jaké kroky by podle Vás měl ředitel/ka školy podnikat, aby podpořil/a Váš zájem o profesní rozvoj?

14. Jaké z těchto kroků Váš ředitel/ka skutečně podniká?
15. Jakým způsobem získáváte informace o vzdělávacích aktivitách, kterých byste se chtěl/a zúčastnit?
 - a. sleduji nabídku
 - b. vyhledávám aktivity
 - c. využívám obě možnosti
 - d. jiná možnost
16. Co Vám na trhu DVPP chybí?
17. Jakou formou šíříte Vy nebo Vaši kolegové získané poznatky o kurzech, které jste absolvovali?
18. Využíváte on-line vzdělávací kurzy?
ANO – NE
19. Využíváte nabídky služeb knihoven? (např. učitelská)
ANO – NE
20. Co si myslíte o legislativním opatření, které stanovuje, že učitelé, kteří nesplňují kvalifikační předpoklady, by měli k 1.1.2015 ukončit PPV (pracovně právní vztah)?
21. Jaké máte informace o chystaném kariérním systému učitele?
22. Měl/a byste zájem o další informace o chystaném kariérním systému pro učitele?
23. Jaký je Váš názor na možnost kariérního postupu učitele v rámci tohoto systému?

Centrum školského managementu
2. ročník navazujícího magisterského studia
Jméno studentky Eva Ševčíková – učitelka na Základní škole, Praha 2, Londýnská 34

Diplomová práce na téma
VLIV ŘEDITELE ŠKOLY NA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PEDAGOGICKÝCH
PRACOVNÍKŮ

DOTAZNÍK I PRO ŘEDITELKU ZÁKLADNÍ ŠKOLY EDEN, PRAHA 10:

Dotazník je anonymní, pokud chcete uvést své jméno, budu ráda, děkuji vám za to, je možné, že vás budu osobně kontaktovat.

1. Splňujete kvalifikační předpoklady pro výkon své profese?

ANO NE

2. Máte zájem o Vaše další vzdělávání v rámci DVPP (další vzdělávání pedagogických pracovníků)?

ANO NE

3. Pokud jste odpověděla na otázku číslo 2, že ano, napište, v jaké oblasti byste se chtěla vzdělávat či rozvíjet (např. socializační funkce školy, ICT, komunikační strategie, ve svém oboru,...).

*Komunikační strategie
vedení lidí
aprobace*

4. Pokud jste odpověděla na otázku číslo 2, že ano, jste ochotna se na DVPP finančně podílet?

ANO NE

5. Pokud jste odpověděla na otázku číslo 2, že ano, jste ochotna získané zkušenosti předávat ostatním kolegům?

ANO NE

ji to myslím

6. Pokud jste odpověděla na otázku číslo 2, že ne, napište důvod.

7. Máte zájem na profesním růstu Vašich zaměstnanců?

ANO – NE

8. Scházíte se pravidelně se zaměstnanci školy při individuálních rozhovorech, kde řešíte jejich další pedagogický růst (kterým směrem se chtějí vzdělávat, co by pro ně bylo vhodné, čím mohou být prospěšnější ostatním)?

ANO – NE

9. Podporujete další vzdělávání Vašich pedagogických pracovníků?

ANO – NE

10. Pokud jste na otázku číslo 7 odpověděla, že ne, napište, proč tomu tak je.

11. Pokud jste na otázku číslo 9 odpověděla, že ne, napište, proč tomu tak je.

12. Co byste měla podnikat za kroky, abyste podpořila zájem o profesní rozvoj svých zaměstnanců?

*projekty a setkání, nikoli formální zájem o jejich profesní rozvoj
konference a jiné možnosti jejich profesního rozvoje
předání jim kabinety a domů školy - impulzy a setkání
ocelové soutěže jejich profesních znalostí
dát jim dostatečný prostor pro projekty profesního rozvoje
se s nimi k práci a ke kolektivnímu*

13. Jaké z těchto kroků skutečně podnikáte?

naše všechno ?

14. Jakým způsobem získáváte informace o vzdělávacích aktivitách, kterých byste se chtěla zúčastnit?

- a. sleduji nabídku
- b. vyhledávám aktivity
- c. využívám obě možnosti
- d. jiná možnost

15. Co Vám na trhu DVPP chybí?

Ceske
Tuh DVPP porozny na velmi rozmanity. Cera u fokus-onye y
je dakov karocna a diana, proto preteruje vobed organizace,
podpory DVPP. Ale j mal nabídka kvalificka aktivit
a ne kate.

16. Jakou formou šíříte Vy nebo Vaši kolegové získané poznatky o kurzech, které absolvovali?

*je vyber, se informace a kurse preteruji na pracovne
poradnik*

17. Využíváte on-line vzdělávací kurzy?

ANO – NE

18. Využíváte nabídky služeb knihoven? (např. učitelská)

ANO – NE

19. Co si myslíte o legislativním opatření, které stanovuje, že učitelé, kteří nesplňují kvalifikační předpoklady, by měli k 1.1.2015 ukončit PPV?

*Porozny ho na spatne rozhodnuti. Neporozny mal
ka dopalecna, vobedna AL - system moznosti
dopelni mal. predpoklady r podobu, jak byje
a j karocna. Tuh mal realizace dokoda
opatreni predpoklady kolecka, pro vobed itoly
a pro vobed uctele.*

20. Jaké máte informace o chystaném kariérním systému učitele?

Opět je, přesněji říkají, že nedostatek -
řed. mělo by informace uža dostat ke křídle
nositel (UN odbor)

21. Měla byste zájem o další informace o chystaném kariérním systému pro učitele?

Ano, jistě

22. Jaký je Váš názor na možnost kariérního postupu učitele v rámci tohoto systému?

- a) Parametry musí být dobře rozpracovány, ale je třeba předpokládat, že "dobře" nebude nikdy pro všechny. Proto je třeba mít důvěru v "kapacitě" hodnotícího ukazatele.
- b) Za velký problém považují hodnocení, resp. hodnotitele - obávám se subjektivitu. To může vést ke eliminaci dobře rozpracovaných

pro učitelé

Centrum školského managementu

2. ročník navazujícího magisterského studia

Jméno studentky Eva Ševčíková – učitelka na Základní škole, Praha 2, Londýnská 34

Diplomová práce na téma

VLIV ŘEDITEL ŠKOLY NA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ

DOTAZNÍK I PRO ŘEDITELKU ZÁKLADNÍ ŠKOLY, PRAHA 9, GENERÁLA JANOUŠKA 1006:

1. Splňujete kvalifikační předpoklady pro výkon své profese?
ANO –
2. Máte zájem o Vaše další vzdělávání v rámci DVPP (další vzdělávání pedagogických pracovníků)?
ANO –
3. Pokud jste odpověděla na otázku číslo 2, že ano, napište, v jaké oblasti byste se chtěla vzdělávat či rozvíjet (např. socializační funkce školy, ICT, komunikační strategie, ve svém oboru,...).

ICT, komunikační strategie
4. Pokud jste odpověděla na otázku číslo 2, že ano, jste ochotna se na DVPP finančně podílet?
ANO –
5. Pokud jste odpověděla na otázku číslo 2, že ano, jste ochotna získané zkušenosti předávat ostatním kolegům?
ANO –
6. Pokud jste odpověděla na otázku číslo 2, že ne, napište důvod.
7. Máte zájem na profesním růstu Vašich zaměstnanců?
ANO –
8. Scházíte se pravidelně se zaměstnanci školy při individuálních rozhovorech, kde řešíte mimo jiné i jejich další pedagogický růst (kterým směrem se chtějí vzdělávat, co by pro ně bylo vhodné, čím mohou být prospěšnější ostatním)?
ANO –
9. Podporujete další vzdělávání Vašich pedagogických pracovníků?
ANO –
10. Pokud jste na otázku číslo 7 odpověděla, že ne, napište, proč tomu tak je.
11. Pokud jste na otázku číslo 9 odpověděla, že ne, napište, proč tomu tak je.

12. Co byste měla podnikat za kroky, abyste podpořila zájem o profesní rozvoj svých zaměstnanců?

Finančně je motivovat

13. Jaké z těchto kroků skutečně podnikáte?

Připomínám nutnost chválím a uznávám

14. Jakým způsobem získáváte informace o vzdělávacích aktivitách, kterých byste se chtěla zúčastnit?

- a. sleduji nabídku
- b. vyhledávám aktivity
- c. využívám obě možnosti
- d. jiná možnost

15. Co Vám na trhu DVPP chybí?

Postgraduál – studium novinky v oboru

16. Jakou formou šíříte Vy nebo Vaši kolegové získané poznatky o kurzech, které absolvovali?

Předání potřebných informací

17. Využíváte on-line vzdělávací kurzy?

– NE

18. Využíváte nabídky služeb knihoven? (např. učitelská)

ANO –

19. Co si myslíte o legislativním opatření, které stanovuje, že učitelé, kteří nesplňují kvalifikační předpoklady, by měli k 1.1.2015 ukončit PPV?

Mělo by se posuzovat podle výsledků individuálně i vzhledem k věku a praxi.

20. Jaké máte informace o chystaném kariérním systému učitele?

nemám

21. Měla byste zájem o další informace o chystaném kariérním systému pro učitele?

ano

22. Jaký je Váš názor na možnost kariérního postupu učitele v rámci tohoto systému?

Chybí motivace

Centrum školského managementu

2. ročník navazujícího magisterského studia

Jméno studentky Eva Ševčíková – učitelka na Základní škole, Praha 2, Londýnská 34

Diplomová práce na téma

VLIV ŘEDITELE ŠKOLY NA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ

DOTAZNÍK PRO ŘEDITELE ZÁKLADNÍ ŠKOLY, PRAHA 2, LONDÝNSKÁ 34:

1. Splňujete kvalifikační předpoklady pro výkon své profese?

ANO, získal jsem je studiem bakalářského studijního programu na ČŠM, osobně považuji za velkou výhodu získání penza znalostí a dovedností před nástupem do funkce ředitele.

2. Máte zájem o Vaše další vzdělávání v rámci DVPP (další vzdělávání pedagogických pracovníků)?

ANO, i když mé další vzdělávání je trochu specifické, protože probíhá spíše sdílením zkušeností v rámci mnoha projektů, do kterých jsem zapojen, účast na seminářích je spíše v menšině. Jedná se spíše o jednodenní semináře cca 2x do roka.

3. Pokud jste odpověděl na otázku číslo 2, že ano, napište, v jaké oblasti byste se chtěl vzdělávat či rozvíjet (např. socializační funkce školy, ICT, komunikační strategie, ve svém oboru,...).

osobně u sebe, ale pro mnoho pedagogů vidím jako jednu ze slabin rozvoj dovedností ve využívání ICT

4. Pokud jste odpověděl na otázku číslo 2, že ano, jste ochoten se na DVPP finančně podílet?

ANO na spoluúčasti nevidím nic nemorálního, investuji do rozvoje svých osobních kompetencí a dovedností

5. Pokud jste odpověděl na otázku číslo 2, že ano, jste ochoten získané zkušenosti předávat ostatním kolegům?

ANO stoprocentně, protože to je přeci jedna ze základních metod učení t.j. vrstevnické učení a zde se jedná o vtažení do roviny vzdělávání dospělých. Tím, že si sám musím promyslet, co budu kolegům prezentovat, musím jít do hloubky problému a nemohu to vnímat pouze povrchně.

6. Pokud jste odpověděl na otázku číslo 2, že ne, napište důvod.

7. Máte zájem na profesním růstu Vašich zaměstnanců?

ANO samozřejmě, profesnímu růstu pedagogických pracovníků se systematicky věnuji již osm let.

8. Scházíte se pravidelně se zaměstnanci školy při individuálních rozhovorech, kde řešíte mimo jiné i jejich další pedagogický růst (kterým směrem se chtějí vzdělávat, co by pro ně bylo vhodné, čím mohou být prospěšnější ostatním)?

ANO Každoročně probíhají u nás ve škole řízené rozhovory právě nad profesním rozvojem jednotlivých pracovníků, kde součástí je rozbor stávajícího stavu, stanovení závazků pro další rok a rozbor jejich osobního profesního portfolia a následně mimo jiné vzniká plán DVPP.

9. Podporujete další vzdělávání Vašich pedagogických pracovníků?

ANO jsem přesvědčen, že ano. Vzhledem k počtu studujících kolegů na VŠ, realizovaných DVPP jednotlivců, pedagogických dílen pro sborovnu

10. Pokud jste na otázku číslo 7 odpověděl, že ne, napište, proč tomu tak je.

11. Pokud jste na otázku číslo 9 odpověděl, že ne, napište, proč tomu tak je.

12. Co byste měl podnikat za kroky, abyste podpořil zájem o profesní rozvoj svých zaměstnanců?

Co nejefektivněji vést rozhovory s kolegy, osobní trénink v coachingu a dále realizovat to, co již probíhá. V budoucnu pokud dojde k přijetí karierního systému učitele v ČR, přizpůsobit mu náš školní systém.

13. Jaké z těchto kroků skutečně podnikáte?
viz výše

14. Jakým způsobem získáváte informace o vzdělávacích aktivitách, kterých byste se chtěl zúčastnit?

- a. sleduji nabídku
- b. vyhledávám aktivity
- c. využívám obě možnosti ANO
- d. jiná možnost ANO - poptávám možnosti realizace dle aktuálního požadavku

15. Co Vám na trhu DVPP chybí?

to není přesně DVPP, ale psychohygiena možnost finančně dostupné supervize pro pedagogy

16. Jakou formou šíříte Vy nebo Vaši kolegové získané poznatky o kurzech, které absolvovali?

na pedagogické radě, na pedagogických dílnách, v rámci týmů daného ročníku

17. Využíváte on-line vzdělávací kurzy?

ANO 1x kurz pro kariérové poradenství

18. Využíváte nabídky služeb knihoven? (např. učitelská) ANO

19. Co si myslíte o legislativním opatření, které stanovuje, že učitelé, kteří nesplňují kvalifikační předpoklady, by měli k 1.1.2015 ukončit PPV?

učitel má mít vysokoškolské vzdělání v rámci magisterského studijního programu, ale umožnil bych výjimky, aby ředitel školy mohl přijmout odpovědnost, že může v omezené míře vyučovat kolega bez splnění kvalifikace. Například na zkrácený úvazek

kolega, který dlouhodobě prokázal, že zvládá nástrahy profese nebo na zástup při dočasné pracovní neschopnosti apod.

20. Jaké máte informace o chystaném kariérním systému učitele?

Stoprocentní, protože pracuji v řešitelském týmu.

21. Měl byste zájem o další informace o chystaném kariérním systému pro učitele?

Vzhledem k výše uvedenému nikoliv.

22. Jaký je Váš názor na možnost kariérního postupu učitele v rámci tohoto systému?

Podle mne je možnost postupu poměrně přesně definována, ovšem je potřeba mít v patrnosti, že k plnému zavedení kariérního systému je ještě dlouhá cesta.

Centrum školského managementu

2. ročník navazujícího magisterského studia

Jméno studentky Eva Ševčíková – učitelka na Základní škole, Praha 2, Londýnská 34

Diplomová práce na téma

VLIV ŘEDITELE ŠKOLY NA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ

DOTAZNÍK I PRO ŘEDITELE ZÁKLADNÍ ŠKOLY, PRAHA 2, SÁZAVSKÁ 5:

1. Splňujete kvalifikační předpoklady pro výkon své profese?

ANO

2. Máte zájem o Vaše další vzdělávání v rámci DVPP (další vzdělávání pedagogických pracovníků)?

ANO

3. Pokud jste odpověděl na otázku číslo 2, že ano, napište, v jaké oblasti byste se chtěl vzdělávat či rozvíjet (např. socializační funkce školy, ICT, komunikační strategie, ve svém oboru,...).

V oboru dále strategie rozvoje školy, ale jsou tu i potřeby jiného vzdělávání např. právo (nový občanský zákoník)

4. Pokud jste odpověděl na otázku číslo 2, že ano, jste ochoten se na DVPP finančně podílet?

ANO – částečně

5. Pokud jste odpověděl na otázku číslo 2, že ano, jste ochoten získané zkušenosti předávat ostatním kolegům?

ANO

6. Pokud jste odpověděl na otázku číslo 2, že ne, napište důvod.

7. Máte zájem na profesním růstu Vašich zaměstnanců?

ANO

8. Scházíte se pravidelně se zaměstnanci školy při individuálních rozhovorech, kde řešíte jejich další pedagogický růst (kterým směrem se chtějí vzdělávat, co by pro ně bylo vhodné, čím mohou být prospěšnější ostatním)?

ANO – zpravidla na začátku školního roku

9. Podporujete další vzdělávání Vašich pedagogických pracovníků?

ANO

10. Pokud jste na otázku číslo 7 odpověděl, že ne, napište, proč tomu tak je.

11. Pokud jste na otázku číslo 9 odpověděl, že ne, napište, proč tomu tak je.

12. Co byste měl podnikat za kroky, abyste podpořil zájem o profesní rozvoj svých zaměstnanců?

Zejména je motivovat finančně a tím, že každé užitečné školení jim dává lepší možnost pracovního uplatnění.

13. Jaké z těchto kroků skutečně podnikáte?

V rámci možností oba.

14. Jakým způsobem získáváte informace o vzdělávacích aktivitách, kterých byste se chtěl zúčastnit?

- a. sleduji nabídku
- b. vyhledávám aktivity
- c. využívám obě možnosti

15. Co Vám na trhu DVPP chybí?

Více školení, která by podporovala kooperativní učení, ale byla by zároveň „šitá“ pro jednotlivé obory.

16. Jakou formou šíříte Vy nebo Vaši kolegové získané poznatky o kurzech, které absolvovali?

Sleduji nabídky jednotlivých středisek.

17. Využíváte on-line vzdělávací kurzy?

NE

18. Využíváte nabídky služeb knihoven? (např. učitelská)

ANO

19. Co si myslíte o legislativním opatření, které stanovuje, že učitelé, kteří nesplňují kvalifikační předpoklady, by měli k 1.1.2015 ukončit PPV?

Rozumím, co tím zákonodárci sledují, ale nejsem si jist, zda bude na 100% produktivní. Nedokážu např. posoudit, jaká je situace na venkově a jak budou tamní malé školy schopné zajistit soulad se zákonem.

20. Jaké máte informace o chystaném kariérním systému učitele?

Mám návrh prostudovaný.

21. Měl byste zájem o další informace o chystaném kariérním systému pro učitele?

Ano

22. Jaký je Váš názor na možnost kariérního postupu učitele v rámci tohoto systému?

Myslím, že by celý systém mohl pomoci školství víc, než cokoli před tím. Rozhodovat budou i detaily jeho nastavení.

Řízený rozhovor s paní učitelkou druhého stupně na základní škole, Praha 2, Londýnská 34

Věk: 33 let
Vzdělání: vysokoškolské, magisterské
Aprobace: matematika, výpočetní technika a technické práce
Vyučované oblasti: matematika, fyzika, ICT
Délka praxe: 7 roků

1. Co Vám může přinést zavedení kariérního systému?

To si zatím nedokážu představit. Nicméně od toho očekávám profesní růst, který bude oficiálně monitorován a oceněn.

2. Jaká vnímáte pozitiva připravovaného kariérního systému?

Jasně stanovení pravidel postupu u profese učitele.

3. Jaká jsou jeho negativa?

Kdo bude rozhodovat o mém postupu? Lidi, kteří mě neznají nebo budou sledovat mou práci po delší čas? Rozhodování na základě informací z druhé ruky.

4. Vnímáte kariérní systém jako posun vpřed v problematice profesního rozvoje pedagoga?

Ano

5. Postrádáte něco v chystaném kariérním systému?

Osobní přístup.

6. V jakém smyslu?

V tom, že o mém postupu budou rozhodovat lidé na základě materiálů, které jsem sama vytvořila (kdo to bude posuzovat?) a na základě zprostředkovaných informací.

7. Vstoupí-li kariérní systém v platnost, budete usilovat o postup do vyšších kariérních stupňů?

Ano. Ve druhém již vlastně jsem a chtěla bych se dostat minimálně o stupeň výše.

8. Co je pro vás motivem?

Ocenění mé práce (forma pochvaly). Mám předpoklady k tomu stát se koordinátorem ICT. Ráda bych toho i dostála.

9. Co předpokládáte, že budete muset pro postup do vyššího kariérního stupně udělat?
Absolvovat odborné kurzy v rámci DVPP. Vést si portfolio.

Řízený rozhovor s panem učitelem druhého stupně na základní škole, Praha 2, Londýnská 34

Věk: 39
Vzdělání: VŠ, VŠ, DPS, SŠ, ZŠ
Aprobace: široká - MF, ICT, SPR,
Vyučované oblasti: MF, ICT
Délka praxe: 18 let

1. Co Vám může přinést zavedení kariérního systému?

Možnost získat více peněz pro dobré učitele na této škole.

2. Jaká vnímáte pozitiva připravovaného kariérního systému?

Motivaci těch dobrých. Není nutnost jít kariérní cestou garanta, zástupce ředitele,
Např. kolega Honza Chalouš - vynikající učitel s přesahem, který patří do 3. KS.

3. Jaká jsou jeho negativa?

Formálnost přístupu, obtížnost určení úrovně.

4. Vnímáte kariérní systém jako posun vpřed v problematice profesního rozvoje pedagoga?

Určitě ano.

5. Postrádáte něco v chystaném kariérním systému?

Popsání kvality práce ve třídě.

6. V jakém smyslu?

7. Vstoupí-li kariérní systém v platnost, budete usilovat o postup do vyšších kariérních stupňů?

Ano

8. Co je pro vás motivem?

Vlastní ego a i trochu peníze.

9. Co předpokládáte, že budete muset pro postup do vyššího kariérního stupně udělat?

Shromáždit doklady do portfolia.

Řízený rozhovor s paní učitelkou druhého stupně na základní škole, Praha 2, Londýnská 34

Věk: 58
Vzdělání: Střední
Aprobace: vychovatelka ŠD
Vyučované oblasti: angličtina, vychovatelka ŠD
Délka praxe: 18/32

1. Co Vám může přinést zavedení kariérního systému?

Mě už asi nic.

2. Jaká vnímáte pozitiva připravovaného kariérního systému?

Myslím, že je to motivačně vhodný způsob, k tomu, aby si učitelé prohlubovali vzdělání a nezůstali ve stereotypu stále opakovaného procesu.
Tento způsob odměňování učitelů se mi jeví jako spravedlivý.

3. Jaká jsou jeho negativa?

Nevím.

4. Vnímáte kariérní systém jako posun vpřed v problematice profesního rozvoje pedagoga?

Ano. Je důležité, v průběhu celého procesu, aby učitel věděl, kam směřuje, co se od něj očekává, čeho může dosáhnout a jak za to bude ohodnocen.

5. Postrádáte něco v chystaném kariérním systému?

Ne.

6. V jakém smyslu?

7. Vstoupí-li kariérní systém v platnost, budete usilovat o postup do vyšších kariérních stupňů?

Už asi ne.

8. Co je pro vás motivem?

9. Co předpokládáte, že budete muset pro postup do vyššího kariérního stupně udělat?

Splnit některé studijní předpoklady, atestace.

Řízený rozhovor s paní učitelkou druhého stupně na základní škole, Praha 2, Londýnská 34

Věk: 46
Vzdělání: vysokoškolské
Aprobace: sociální pedagogika, angličtina
Vyučované oblasti: sociální pedagogika, angličtina

Délka praxe

1. Co Vám může přinést zavedení kariérního systému?

Systematizaci, lepší orientaci, podporu a motivaci

2. Jaká vnímáte pozitiva připravovaného kariérního systému?

Zájem o profesionalizaci profese.

3. Jaká jsou jeho negativa?

Nevím, jak je provázaný a spravedlivý systém s odměňováním za práci.

4. Vnímáte kariérní systém jako posun vpřed v problematice profesního rozvoje pedagoga?

ano

5. Postrádáte něco v chystaném kariérním systému?

6. V jakém smyslu?

7. Vstoupí-li kariérní systém v platnost, budete usilovat o postup do vyšších kariérních stupňů?

ano

8. Co je pro vás motivem?

Jednotlivé fáze dalšího vzdělávání jsou vnímány zaměstnavatelem, existuje cíl, kterým se mohu řídit, jsou také jasněji formulované požadavky a nároky na profesi, lze porovnávat jednotlivé zaměstnance.

9. Co předpokládáte, že budete muset pro postup do vyššího kariérního stupně udělat?

Prokázat dosažení požadovaných kompetencí, další vzdělávání a praktické využívání obou.

Řízený rozhovor s paní učitelkou druhého stupně na základní škole, Praha 2, Londýnská 34

Věk: 31
Vzdělání: středoškolské
Aprobace: nemám
Vyučované oblasti: ČJ, ČSV, KDT
Délka praxe: 12 let

1. Co Vám může přinést zavedení kariérního systému?

Mě asi nic moc, pokud nezačnu studovat. V tom případě, že se dostanu na školu a budu moct zůstat ve škole, to pro mě znamená, že pokud budu pracovat podle svého nejlepšího vědomí a svědomí a budu se dále vzdělávat, přinese mi to větší finanční ohodnocení, což je, bohužel, ve školství hodně mizerné.

2. Jaká vnímáte pozitiva připravovaného kariérního systému?

Jak píšu v předešlé otázce. Mohu se prosadit a získat finanční ohodnocení, i když jsem mladá a nemám dostatečně dlouhou praxi, jako mé starší kolegyně.

3. Jaká jsou jeho negativa?

Je to hodně subjektivní. Jestli jsem to pochopila správně, tak je to vše na řediteli školy. V tomto případě se může stát, že ředitelé budou zvýhodňovat některé učitele a jiné budou opomíjet. U nás se to neděje, ale kdo ví, kde se člověk ještě ocitne a jakého ředitele bude mít. Pokud se to bude vázat pouze na osobu ředitele, je to dost neobjektivní a zneužitelné.

4. Vnímáte kariérní systém jako posun vpřed v problematice profesního rozvoje pedagoga?

Trochu ano

5. Postrádáte něco v chystaném kariérním systému?

Nevím, jestli mi něco chybí, spíše si myslím, že to ještě není úplně domyšlené.

6. V jakém smyslu?

Myslím, že je to stále ještě v plenkách a spousta učitelů a ředitelů na to není připravena.

7. Vstoupí-li kariérní systém v platnost, budete usilovat o postup do vyšších kariérních stupňů?

Pokud to bude v mých silách, tak ano.

8. Co je pro vás motivem?

Je to sice hodně špatný motiv, ale peníze. Ale také to, že by někdo ocenil moji práci.

9. Co předpokládáte, že budete muset pro postup do vyššího kariérního stupně udělat?

Hodně práce ☺. Každý učitel na sobě musí pracovat, a pokud přestane, zakrní. Takže pořád být ve střehu, zjišťovat si nové metody, navštěvovat kurzy a semináře, pořádat akce pro děti i rodiče, atd. Prostě se plně věnovat své práci. Což nevím, jak budu dělat, až budu mít rodinu.

Řízený rozhovor s paní učitelkou druhého stupně na základní škole, Praha 2, Londýnská 34

Věk: 34
Vzdělání: Bc
Aprobace: M - Tv
Vyučované oblasti: matematika a její aplikace, ICT, člověk a zdraví, člověk a příroda
Délka praxe: 10 let

1. Co Vám může přinést zavedení kariérního systému?

Nevím.

2. Jaká vnímáte pozitiva připravovaného kariérního systému?

Možnost finančního ohodnocení vynikající práce a pomoci ostatním učitelům.

3. Jaká jsou jeho negativa?

Nevím.

4. Vnímáte kariérní systém jako posun vpřed v problematice profesního rozvoje pedagoga?

Ano.

5. Postrádáte něco v chystaném kariérním systému?

Nevím.

6. V jakém smyslu?

7. Vstoupí-li kariérní systém v platnost, budete usilovat o postup do vyšších kariérních stupňů?

Já ne. Jsem člověk, který je spokojený na kvalitním místě učitele a svou práci odvádím nejlépe ve třídě a v ročníku. A neumím si pořádně uspořádat své portfolio.

8. Co je pro vás motivem?

9. Co předpokládáte, že budete muset pro postup do vyššího kariérního stupně udělat?

Nechci zvyšovat svou kariéru – postup. Chci se zlepšovat v roli učitele. pracovat portfolio, prokázat, že opravdu svou práci dělám, prezentovat svou práci. Ale já nechci do vyššího stupně.

Řízený rozhovor s ředitelem na ZŠ, Praha 2, Londýnská 34

Věk: 45
Vzdělání: VŠ - magisterský studijní program
Aprobace: Matematika - Základy techniky II. st. ZŠ a SŠ
Vyučované oblasti: matematika a její aplikace, fyzika
Délka praxe: 26 let

1. Co Vám může přinést zavedení kariérního systému?

Výcvik v dovednosti hodnocení vlastní práce v porovnání s konkrétním očekáváním - standardem učitele.

2. Jaká vnímáte pozitiva připravovaného kariérního systému?

Z pozice ředitele možnost ocenění a motivaci učitelů, kteří jsou pro profesi přínosem, fungují jako přirozený zdroj pomoci a podpory pro své kolegy a přitom se nechtějí ubírat cestou funkčních nebo specializovaných pozic ve školství. Příležitost pro kultivaci profese učitele a v neposlední řadě příležitost pro změnu v přípravě nových učitelů a jejich podpora po nástupu do zaměstnání.

3. Jaká jsou jeho negativa?

Příliš široké pojetí standardu učitele od mateřské školy, přes ZUŠ až po vyšší odborné školy a bude složité komunikovat konkrétní indikátory pro daný typ školy. Jinak řečeno, jak se pozná na dané škole, že učitel je kompetentní pro jím zastávanou pozici.

4. Vnímáte kariérní systém jako posun vpřed v problematice profesního rozvoje pedagoga?

Ano, jedná se o unikátní příležitost, kdy by mohla být systémově řešena otázka potřeby podpory učitelům v jejich profesním rozvoji.

5. Postrádáte něco v chystaném kariérním systému?

Zásadně prostor pro přesvědčení ředitelů škol, že učitelé jsou tím nejcennějším, co na školách mají, proto je nutné o tento "poklad" pečovat ve smyslu rozvíjení jejich profesních kompetencí.

6. V jakém smyslu?

Ve smyslu cíleného výcviku ředitelů škol v dovednosti péče o učitele a nejen o ně, ale i další pracovníky, kteří vytvářejí klima jejich škol. Pouze všestranný učitel (kompetentní učitel) je schopen naplnit nové výzvy, které jeho působení v učitelské profesi přinesou.

7. Vstoupí-li kariérní systém v platnost, budete usilovat o postup do vyšších kariérních stupňů?

Ano, budu. Domnívám se, že ve svém profesním portfoliu jsem schopen nalézt důkazy, že mám některé profesní kompetence.

8. Co je pro vás motivem?

Dokázat sám sobě, že ve své profesi jsem něco dokázal a mohu být rádcem a pomocníkem kolegům, protože se domnívám, že míra rozvoje některých mých profesní kompetencí odpovídá třetímu kariérnímu stupni.

9. Co předpokládáte, že budete muset pro postup do vyššího kariérního stupně udělat?

Udělat pořádek ve svém portfoliu tak, aby se stalo výběrovým portfoliem pro atestační komisi a já byl schopen doložit míru rozvoje svých profesních kompetencí.

Řízený rozhovor s paní učitelkou z prvního stupně na ZŠ EDEN, Praha 10, Vladivostocká ulice č.p. 6

Věk: 49

Vzdělání: univerzitní, doktor pedagogických věd

Aprobace: učitelství pro 1. stupeň ZŠ + TV

Vyučované oblasti: 1. stupeň ZŠ

Délka praxe: 8 let ve školství + 5 let ve státní správě + 7 let v soukromých firmách

1. Co Vám může přinést zavedení kariérního systému?

Kariérní systém nabízí možnosti profesního růstu a následně zlepšení platových podmínek učitelů. Legislativní změny a náležité financování regionálního školství povedou ke zlepšení celkových podmínek ve vzdělávání a zlepšení celkového náhledu společnosti na učitelský stav.

2. Jaká vnímáte pozitiva připravovaného kariérního systému?

Přínos vidím v jednoznačně definovaném pojetí standardu učitele a filosofii kariérní cesty. To pomůže ke zvýšení kvality pedagogické činnosti, úrovně škol, výsledků žáků a spokojenosti v odměňování aktivních učitelů. Jsem pro urychlené zavedení a spuštění kariérního systému.

3. Jaká jsou jeho negativa?

Návrhy kariérního systému a standardu učitele se zpozdily. Mám obavy, aby se nezpozdilo také spuštění kariérního systému. Obávám se silného subjektivního činitele ohledně posuzování výsledků učitelské práce při atestačním řízení (atestační komise). Negativně hodnotím také nedostatek informací pro odbornou veřejnost.

4. Vnímáte kariérní systém jako posun vpřed v problematice profesního rozvoje pedagoga?

Ano, jednoznačně.

5. Postrádáte něco v chystaném kariérním systému?

Chybí termín pro spuštění kariérního systému. Postrádám koncepci financování projektu kariérního systému po jeho spuštění. A dále postrádám využití metod rozhodovací analýzy.

6. V jakém smyslu?

Mám na mysli rozhodovací tabulku, např.: VŠ vzdělání – 6 bodů, x let praxe – 5 bodů apod.

7. Vstoupí-li kariérní systém v platnost, budete usilovat o postup do vyšších kariérních stupňů?

Určitě ano, pokud bude garantováno navýšení platu učitele o slibovaných 20 % ze základu.

8. Co je pro vás motivem?

Pokud uspějí při atestačním řízení, zmizí mé existenční problémy.

9. Co předpokládáte, že budete muset pro postup do vyššího kariérního stupně udělat?

Postup do vyššího kariérního stupně vyžaduje člověka poctivého, kompetentního, erudovaného a otevřeného. Předpokládám, že bude povinností předkládat atestační komisi výběrové portfolio. Již dnes na něm pracuji a shromažďuji své přípravy na vyučování, certifikáty ze seminářů a vzdělávacích programů, záznamy o supervizích a z hospitací, videozáznamy z hodin, publikované články a svou projektovou činnost.

Řízený rozhovor s ředitelkou na ZŠ EDEN, Praha 10, Vladivostocká ulice č. p. 6

Věk:	49 let
Vzdělání:	pedagogika na FF UK, ČŠM na PedF UK
Aprobace:	rodinná výchova
Vyučované oblasti:	zdravotní výchova
Délka praxe:	21 let

1. Co Vám může přinést zavedení kariérního systému?

Naplnění představy o profesním růstu pedagogů a o podpoře tohoto růstu, žádoucí kvalitativní změny ve sboru.

2. Jaká vnímáte pozitiva připravovaného kariérního systému?

Viz ot. 1

3. Jaká jsou jeho negativa?

Předpokládané „porodní bolesti“ – tedy obvyklé problémy, je-li zaváděno do života něco nového a neznámého.

4. Vnímáte kariérní systém jako posun vpřed v problematice profesního rozvoje pedagoga?

Jednoznačně.

5. Postrádáte něco v chystaném kariérním systému?

Ne.

6. V jakém smyslu?

7. Vstoupí-li kariérní systém v platnost, budete usilovat o postup do vyšších kariérních stupňů?

Ano.

8. Co je pro vás motivem?

Jsem ctižádostivá, ráda reaguji na nové výzvy, chci na sobě pracovat.

9. Co předpokládáte, že budete muset pro postup do vyššího kariérního stupně udělat?

Pracovat na sobě – uvědomovat si své klady a umět je prezentovat, zaměřit se na své nedostatky a pokusit se je eliminovat.