

# SYSTÉMOVÝ RÁMEC PODPORY ZAČÍNAJÍCÍCH UČITELŮ

Model 1: Intervence na operativní úrovni

Model 2: Intervence na legislativní úrovni

Model 3: Cesta do budoucnosti

Dorota Obidniak  
Jarosław Kordzinski

2022



## OBSAH

*Vývoj systému podpory pro začínající učitele*

1. ÚVOD. METODIKA PRÁCE SE SYSTÉMOVÝM RÁMCEM PODPORY
2. SYSTÉMOVÝ RÁMEC PODPORY ZAČÍNÁJÍCÍCH UČITELŮ
  - a) Model 1: Intervence na operativní úrovni
  - b) Model 2: Intervence na legislativní úrovni
  - c) Model 3: Cesta do budoucnosti
3. MENTOR
  - a) Charakteristické rysy, kompetence – jak identifikovat mentora
  - b) Doporučení pro přípravný kurz mentorů
4. KONZULTACE K SYSTÉMOVÉMU RÁMCI PODPORY ZAČÍNÁJÍCÍCH UČITELŮ A JEJICH CÍLE
5. NÁSTROJE VYUŽÍVANÉ PŘI KONZULTACÍCH
  - a) Scénář konzultací – Příloha 1
  - b) Tabulky k vyplnění během skupinové práce – Příloha 2
  - c) Seznam otázek pro brainstorming nebo sestavování názorové mapy  
Model 3: Cesta do budoucnosti – Příloha 3
  - d) Modelový hodnoticí dotazník – Příloha 4
  - e) Schéma pro zaznamenání příkladu dobré praxe – Příloha 5

*„(...) Jak vysvětlil Michael Fullan, lídři, kteří chtějí provést strategické změny svých vzdělávacích systémů, musejí udělat více než jen delegovat povinnosti a snažit se udržet disciplínu. Potřebují vytvořit atmosféru sdíleného porozumění a sdílené profesionální odpovědnosti, odůvodnit potřebu změn a nabídnout takovou podporu, aby bylo možné změny implementovat a výsledky byly věrohodné, nikoliv zjevně populistické. Lídři potřebují sloučit zdroje, budovat kapacity, transformovat organizaci práce a vytvořit správné klima pro změnu na základě systému odpovědnosti, který nabádá k zavádění inovací a podporuje rozvoj – spíše než podřízenost. Také se musejí vymezovat proti dynamice hierarchické byrokracie, která ve vzdělávacích institucích stále přetrvává. Systémoví lídři se musejí zabývat institucionálními strukturami, které příliš často odrážejí zájmy a zvyky (...).“*

*Andreas Schleicher, World Class, 287: 2018*



## 1. ÚVOD. METODIKA PRÁCE SE SYSTÉMOVÝM RÁMCEM PODPORY

Podle zprávy OECD „Education at a Glance 2020“ (*Vzdělávání v roce 2020 – stručný přehled*) tvořili v roce 2018 mladí učitelé (do 30 let věku) v průměru ve všech zemích OECD jen malou část učitelské populace – konkrétně deset procent na nižších stupních víceletých gymnázií (základních školách) a osm procent na vyšších stupních víceletých gymnázií a středních školách. Tento trend je zvláště výrazný na vyšších stupních víceletých gymnázií a středních školách v zemích zapojených do projektu, konkrétně jde o 3,03 % v Litvě, 4,06 % v České republice a 7,8 % v Lotyšsku. Na nižších stupních víceletých gymnázií to jsou 3,66 % v Litvě, 7,71 % v Lotyšsku a 9,42 % v ČR, což je pod průměrem OECD.

Stárnutí učitelské pracovní síly znamená pro vzdělávací systémy jednotlivých zemí řadu úskalí. Konkurenceschopné platy, dobré pracovní podmínky a možnosti dalšího profesního rozvoje by mohly v některých zemích přilákat mladé lidi k učitelské profesi, zatímco v jiných by u ní mohly pomoci udržet zkušené pedagogy.

Do všeobecně vzdělávacích institucí přicházejí mladí odborníci, ale jejich počet není dostatečný. Potvrzují to údaje o celkové délce působení učitelů v jednotlivých školách. Výsledky průzkumu TALIS ukazují, že asi 13 % učitelů má zkušenost kratší než 5 let, zatímco dvakrát více učitelů je v praxi od šesti do deseti let. To znamená, že relativně velký počet mladých odborníků začíná pracovat ve školách, ale dlouhodobě nepokračuje v práci učitele. Tento problém je třeba urychleně a komplexně řešit, aby se země nedostaly do situace, kdy je nedostatek učitelů ve vzdělávacích institucích.

Průzkum TALIS z roku 2018 ukázal, že velmi pravděpodobným důvodem odchodu začínajících učitelů je nedostatečná podpora ze strany vedení školy a magistrátu.

*Zdroj: Newsletter 1 projektu „Rozvoj systému podpory pro začínající učitele“.*

Tento nepříznivý fenomén nedostatku mladých učitelů a absence těch, kteří by byli ochotni nastoupit kariéru učitelské profese, je předmětem průzkumů a analýz mnoha institucí, organizací a komunit na národní i nadnárodní úrovni. Předmětem analýz jsou různé aspekty vzdělávacího systému, které potenciálně vysvětlují neochotu mladých lidí učit a setrvat v profesi. Jedním z důvodů jsou bezesporu nízké platy učitelů v porovnání s jinými profesemi, ale není to důvod jediný.

Partneři projektu Erasmus+ „**Vývoj systému podpory pro začínající učitele**“, konkrétně odbory LIZDA (Lotyšsko), LESTU (Litva), ZNP (Polsko) a ČMOS PŠ (Česká republika), se rozhodly přezkoumat a analyzovat systém podpory začínajících učitelů ve svých zemích. Cílem je vypracovat návrhy moderních forem podpory začínajících učitelů, které by mohly být podnětem k zahájení a pokračování práce v oblasti vzdělávání.

V první fázi projektu byly zpracovány národní zprávy o pracovních podmínkách a profesním postavení začínajících učitelů a provedeny průzkumy mezi začínajícími učiteli, řediteli škol a těmi, kteří se podílejí na vzdělávání učitelů a dalším vzdělávání, a také mezi zástupci institucí odpovědných za realizaci vzdělávací politiky. Výsledky národních průzkumů byly porovnány a prodiskutovány ve srovnávací zprávě.

Začínající učitelé ze všech zapojených zemí identifikovali i další faktory způsobující, že se necítí dobře nebo si jsou nejistí a nevnímají podporu. Šlo o nedostatečnou didaktickou a psychologicko-pedagogickou přípravu na práci v moderní škole a nedostatek adekvátní podpory ze strany školy a vzdělávacího systému obecně v prvních letech po nástupu do školy.

Andreas Schleicher, ředitel odboru vzdělávání OECD a spoluautor studie PISA, poukazuje na možné důvody tohoto diskomfortu ve své knize *World Class*.



„...Nároky na učitele jsou vysoké a každým dnem rostou (viz kapitola 3). Očekává se od nich, že budou mít hluboké a obsáhlé znalosti toho, co a koho učí, i toho, jak se jejich žáci učí. To, co učitelé vědí a na čem jim záleží, může mít obrovský dopad na to, jak se studenti učí. Od učitelů očekáváme mnohem více, než říká jejich pracovní náplň. Očekáváme od nich, že budou zapálení, empatičtí a starostliví, že výuka bude jejich hlavní prioritou a budou povzbuzovat studenty, aby se zapojili a převzali odpovědnost. Také od nich očekáváme, že budou vhodně reagovat na různorodé potřeby studentů z různých sociálních, kulturních a jazykových prostředí a podporovat toleranci a sociální soudržnost. Že budou průběžně hodnotit dovednosti žáků a poskytovat jim zpětnou vazbu a že se jejich žáci budou cítit oceňováni a zapojeni do různých společných úkolů vedoucích k osvojování znalostí. Chceme, aby učitelé vzájemně spolupracovali a pracovali v týmech – jak s rodiči, tak kolegy z jiných škol –, stanovovali si společné cíle, plánovali a monitorovali úspěchy. Studenti se nebudou chtít celoživotně vzdělávat, když z postojů svých učitelů nevyčítí obdobnou potřebu celoživotního vzdělávání, rozšiřování si obzorů a zkoumání platnosti zavedené praxe.

*Dnešní učitelé ‚zasítovaných‘ studentů se také musejí vypořádat s výzvami, které přináší digitální technologie: od přetížení informacemi po plagiátorství, od ochrany dětí před nebezpečím číhajícím online, jako je podvádění při testech, narušení soukromí nebo obtěžování, až po stanovení správné ‚dávky‘ sociálních médií. Jsou-li technologie využity ve správném poměru, mohou podporovat vytváření kritického publika pro internetové služby a elektronická média, pomáhat dělat informovaná rozhodnutí a vyhýbat se škodlivému chování...“*

S tak vysokými očekáváními se setkávají i začínající učitelé, kteří byli ve většině případů na svou kariéru připravováni institucemi využívajícími převážně *přenosový model* komunikace. Ten převládá také v jejich vlastních vzpomínkách a vzdělávacích zkušenostech, což má velmi silný dopad na představy začínajících učitelů o budoucím pracovišti a jejich roli.

Na stránkách organizace Asia Society, která od roku 2011 dokumentuje průběh těchto setkání, najdete zprávu z prvního *Mezinárodního summitu učitelé profese*,<sup>1</sup> kterou připravili Rosefsky Saavedra a V. Darleen Opfer, „Teaching and Learning 21<sup>st</sup> Century Skills: Lessons from the Learning Sciences“ [Výuka a osvojování si kompetencí 21. století: Lekce z vědy o učení] pro prestižní korporaci RAND.<sup>2</sup>

Autoři k charakteristice stávajícího stavu vzdělávání uvádějí „...*převládajícím přístupem v povinném vzdělávání ve velké části světa je stále přenosový model, kdy učitelé předávají studentům faktické znalosti prostřednictvím přednášek a učebnic. V americkém kontextu například hnutí standardů a odpovědnosti, které začalo na počátku 90. let, vedlo k vývoji standardů, které byly vyučovány primárně prostřednictvím přenosového modelu a ověřovány pomocí vzpomínkových testů. Dokonce i mezi mnoha učiteli certifikovanými Národní radou USA pro vzdělávání<sup>3</sup> dominuje přenosový model. I když se mnoho*

<sup>1</sup> *Mezinárodního summitu učitelé profese* se účastní ministři školství, zástupci odborů i další zástupci učitelů z nejuspěšnějších a rychle se zdokonalujících vzdělávacích systémů s cílem zkoumat, jak co nejvíce zlepšit kvalitu vzdělávání zlepšením kvality učitelů, výuky a procesu učení. Každý rok organizátoři summitu vypracují zprávu o stavu profese, která je výchozím bodem pro diskusi.

<sup>2</sup> Korporace **RAND** (z anglického **R**esearch **A**ND **D**evelopment [česky *výzkum a vývoj*]) je americký neziskový globální think-tank zaváděných politik založený v roce 1948 s cílem zpracovávat průzkumy a analýzy americkým ozbrojeným silám. Je financován vládou Spojených států, obchodními společnostmi, univerzitami a jednotlivci. Rozrostl se tak, že zvládá pomáhat i dalším vládám, mezinárodním organizacím, soukromým společnostem a nadacím v řadě otázek souvisejících s obranou. RAND se snaží řešit problémy interdisciplinárním a kvantitativním způsobem přenášením teoretických konceptů z formální ekonomie a fyzikálních věd do nových oblastí s využitím aplikované vědy a průzkumu provozu.

<sup>3</sup> Ve Spojených státech je nejrespektovanější profesionální certifikací dostupnou v oblasti vzdělávání certifikát Národní rady pro vzdělávání. Poskytuje učitelům, studentům a školám mnoho výhod. Je navržen tak, aby



zemí od tohoto modelu odklání, stále v jejich vzdělávacích systémech dominuje, a to hned ze dvou důvodů: 1) Vzdělávací systémy je obtížné změnit, a 2) přenosový model vyžaduje od učitelů méně oborových a pedagogických znalostí než kontrastní konstruktivistický model, kdy studenti aktivně – nikoli pasivně – získávají znalosti a dovednosti. U přenosového modelu studenti mohou získat potřebné informace, ale obvykle mají mizivou praxi s jejich aplikací v nových kontextech, jejich vnímáním a sdílením komplexním způsobem, využíváním k řešení problémů nebo jako platformy pro rozvoj kreativity. Nejde tedy o neefektivnější způsob, jak učit kompetence 21. století...”

<https://asiasociety.org/education/teaching-and-learning-21st-century-skills> [vlastní překlad z anglického originálu]

Toto stručné, ale velmi trefné, zhodnocení stavu věcí může být dokonalou odpovědí na otázku, kde se bere pocit nedocení, či dokonce nespokojenosti všech zainteresovaných stran školského prostředí, tedy učitelů, studentů i rodičů, s fungováním vzdělávacího systému. Všichni si totiž uvědomují nutnost odklonu od *přenosového modelu*, ale žádný ze zúčastněných není schopen sám a bez obrovského úsilí státu stávající paradigma změnit.

Dva ze vzdělávacích systémů s nejlepšími výsledky na světě – Hongkong a Šanghaj – před deseti lety opustily *přenosový model*. V obou systémech reformy pohlížejí na studenty jako na celek, dokážou zmobilizovat širokou sociální podporu a odpovídajícím způsobem vyvažují centralizovanou a decentralizovanou kontrolu. Jak to udělali?

Začalo to dekádami empirického výzkumu, jak probíhá učení u jednotlivců. Vědu o učení lze zredukovat na devět bodů, z nichž všechny řeší, jak se studenti učí kompetencím 21. století a jak může pedagogika reagovat na nové vzdělávací potřeby, mezi něž patří metakognice, týmová práce, technologie a kreativita, které jsou samy o sobě kompetencemi 21. století.

Využili jsme seznamy potřebných kvalit učitele 21. století na základní škole k vytvoření třetího bodu systémového rámce, který jsme nazvali *Cesta do budoucnosti*.

Závěry průzkumu i systémový rámec podpory naopak poskytly výchozí bod pro popis kompetencí mentora a přípravného kurzu pro mentory začínajících učitelů.

## 2. SYSTÉMOVÝ RÁMEC PODPORY ZAČÍNÁJÍCÍCH UČITELŮ

Adekvátní podpora začínajícího učitele může mít zásadní vliv na jeho profesní rozvoj a vůli setrvat v učitelské profesi. Může sehrát klíčovou roli i při získávání pocitu oprávněnosti k jejímu výkonu, uspokojení z práce a přesvědčení o její důležitosti ve společnosti. Pro dnešní mladé lidi to má velký význam, ale v literatuře o problematice vzdělávání se nic z toho neodráží. Více prostoru věnovali této problematice američtí vědci, jak uvádí Linda Hargreavesová z Cambridgeské univerzity ve svém článku *The Status and Prestige of Teachers and Teaching*.

„(...)Učitelům je svěřen úkol zajišťovat intelektuální rozvoj dětí a připravovat každou novou generaci na výzvy budoucnosti. Dalo by se očekávat, že tak důležitá práce bude mít vysokou prestiž, značný respekt a bude se jí dostávat náležitého ocenění v jakékoli společnosti, ale jak si ukážeme, vždy tomu tak není: zatímco učitelé v některých zemích mají vysoké platy a komfortní pracovní podmínky, jinde jsou někdy nuceni mít i dvě zaměstnání, aby přežili, nebo dokonce celé měsíce nedostávají plat. Naštěstí, jak uvádí

---

zajišťoval rozvoj a uznání pro vynikající učitele, pomáhal je udržet v profesi a vedl k neustálému zlepšování ve školách po celé zemi. <https://www.nbpts.org/> [vlastní překlad z anglického originálu].



*například Lortie (1975), mají učitelé tendenci hledat za svou práci spíše „psychologické“ odměny – touhu dát dětem dobrý start do života a potěšení z toho, že si osvojují znalosti – spíše než materiální odměny za vykonanou práci. (...)“*

Někteří badatelé, jak autor zdůrazňuje, vidí tento smysl pro odpovědnost a vztah k dětem jako „nepřekonatelnou překážku“ zlepšení prestiže učitele (Hoyle, 2001).

V každodenním diskurzu se pojmy prestiž, status, úcta či respekt používají téměř jako synonyma. Prestiž je definována jako „vliv, pověst nebo obecné uznání vyplývající z kvalit, úspěchů, asociací“, zatímco status je definován jako „postavení nebo postavení ve společnosti; hodnota; profese;<sup>4</sup> relativní důležitost“. Za povšimnutí stojí, že se v seznamu objevuje termín *profese*. V mnoha zemích je rozdíl mezi povoláním a profesí velmi důležitý. Také v Polsku byla zdůrazněna zvláštní role profesí definovaných jako profese v oborech, na kterých závisí blahobyt a budoucnost spoluobčanů. Bohužel se dnes toto označení již nepoužívá ani ve vědeckých publikacích, což velmi ztěžuje správné porozumění textům přeloženým z cizích jazyků.

Dále Linda Hargreavesová ve svém článku odkazuje na pojem „subjektivní status“ jako vnímání vlastní hodnoty nebo prestiže. „(...) Máme tedy jak ‚subjektivní‘ dimenzi statusu (individuální vnímání prestiže), tak ‚objektivní‘ (sociálně-právní nárok jednotlivce) (Turner, 1988, s. 5). Onen subjektivní rozměr je zvláště relevantní v případě učitelů, jejichž subjektivní status má tendenci snižovat a pravděpodobně též omezovat jejich objektivní status.

V neposlední řadě je zde Eric Hoyle (2001), který již léta zkoumá status a profesionalitu učitele. Zasazuje se o přijetí jednotné terminologie, která uzná prestiž, status a úctu jako odlišné složky ‚statusu‘. Hoyleovy definice jsou následující:

- profesní prestiž: veřejné vnímání relativní pozice profese v hierarchii povolání (str. 139)
- profesní status: kategorie, do které kompetentní [názorové] skupiny profesi řadí (str. 144); jinými slovy zda kompetentní skupiny, například politici, státní úředníci a sociologové, definují učitelství jako profesi
- profesní respekt: respekt, kterému se profese těší mezi širokou veřejností díky osobním kvalitám, které její vykonavatelé vnášejí do výkonu svého primárního úkolu (str. 147). (...)“

**Systemový rámec podpory začínajících učitelů** má podle našeho názoru zvýšit úroveň subjektivního statusu – hrdosti na to, že jsem učitel. Toho by mělo být dosaženo lepším pochopením role učitele ve společnosti a vědomým rozvojem profesních kompetencí, jejichž zvládnutí poskytuje větší pocit oprávnění k výkonu profese a následně i uspokojení z práce.

### a) Model 1: Intervence na operativní úrovni

První částí **systemového rámce podpory začínajících učitelů** je popis intervencí na operativní úrovni. Východiskem je výčet problémů, které respondenti uváděli v dotazníkovém šetření, a důvodů, proč se v prvních letech po nástupu do praxe necítí dostatečně podporováni. Domníváme se, že v první řadě by měly být odstraněny zmíněné bariéry a vyřešeny problémy. Naše zjištění jsou prezentována ve formě tabulky, kterou navrhujeme použít při konzultacích. Níže je její pracovní verze. Výhodou takové

<sup>4</sup> Profese – v sociologii a antropologii: profese, která vyžaduje zdoluhavou přípravu, obvykle s nutností vysokoškolského vzdělání a často i zaučení. Pro vykonavatele profese je charakteristické sdružování v profesních svazech, vytváření vlastních etických kodexů a omezování přístupu k praxi nečlenům. Termín tradičně označoval kněze, lékaře, učitele a právníky, ale v současnosti lze mezi profese mimo jiné zařadit také zdravotní sestry, architektky, účetní nebo sociální pracovníky. Ve společenských vědách po mnoho let převládal názor odvozený z funkcionalistického paradigmatu, že profese jsou vytvářeny tak, aby uspokojovaly specifické potřeby kolektivu, aby zaručovaly vysoký standard služeb. Profesionalita tedy definuje vysoký standard výkonu činnosti. <https://pl.wikipedia.org/wiki/Profesja> (zaw%C3%B3d) [vlastní překlad z anglického textu autorů]



formy prezentace překážek ve stávajících podpůrných systémech je, že návrhy na odstranění nedostatků mohou být shromážděny během národních kol konzultací, což mohou provést účastníci konzultací z příslušných zainteresovaných orgánů s přihlédnutím k místním specifikům a možnostem. Vytvoří se tím podmínky pro dialog a všechny zainteresované strany získají pocit, že přispěly ke zlepšení stávajícího podpůrného systému v jednotlivých zemích a ke konečné koncepci **systemového rámce podpory**.

Systémové problémy vyžadující zvážení, přepracování nebo zavedení jsou:

- finanční podpora ve formě jednoho/dvou nástupních platů
- financování první sady propriet učitele – notebooku a tiskárny se skenerem
- finanční příspěvek na využití vlastních zdrojů při práci online déle než 1 měsíc
- služební byt
- finanční prostředky na nákup učebních pomůcek, např. knih, metodických příruček atd.
- snížení počtu vyučovacích hodin v prvním roce/dvou letech práce při zachování platu za plný úvazek
- bezplatné kurzy osvěžování znalostí
- péče mentora – pracovní náplň mentora

<i>Model 1: Intervence na operativní úrovni</i>	<i>Model 2: Intervence na legislativní úrovni</i>	<i>Další poznámky</i>
<b>Finanční podpora ve formě jednoho/dvou nástupních platů</b>		<b><i>Při tabulkové formě je zřejmé, jaká ustanovení na legislativní úrovni by měla být přijata k realizaci takového požadavku.</i></b>
<b>Financování první sady propriet učitele – notebooku a tiskárny se skenerem</b>		
<b>Finanční příspěvek na využití vlastních zdrojů při práci online déle než 1 měsíc</b>		
<b>Služební byt</b>		
<b>Poskytnutí odpovídajícího odborného vedení (mentoringu)</b>	Zde se právní kontext jeví jako zásadní: <ul style="list-style-type: none"> <li>● způsobilost / kompetence</li> <li>● povinnosti</li> <li>● principy spolupráce s učitelem, kterého mentoruje</li> <li>● formy práce</li> <li>● jak bude práce mentora sledována a hodnocena</li> <li>● způsoby finančního ohodnocení</li> </ul> Bylo by dobré, aby byla role mentora právně zakotvena jako jedna z výrazných rolí ve vzdělávacím systému a následně byl popsán způsob, jak se o ni ucházet (postup získání příslušných kompetencí/kvalifikací, postupy výběru a přidělování práce).	<i>V dobře fungujících demokraciích a u administrativ zaměřených na uspokojování potřeb občanů by stačilo popsat účel a přínosy mentora a jeho spolupráce s učitelem.</i>



<p><b>Poskytovat příležitosti k zaškolování a testování optimálních pracovních řešení v instituci, včetně participace při řešení různých krizových situací ve škole (vzdělávací či výchovné problémy, spolupráce s rodiči, mezipředmětové aktivity, práce s využitím projektové metody, specifčnost práce se studenty se speciálními vzdělávacími potřebami, kroky k řešení výzev v podobě kulturních a civilizačních specifik: klima, neheteronormativita, studenti s migračními zkušenostmi, populismus a konzumerismus)</b></p>	<p>Zdá se důležité zavést ustanovení upravující formy zapojení mladého učitele do procesu práce na vlastním profesním rozvoji:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vedení a účast na hospitacích / násleších</li> <li>• účast v roli pozorovatele při práci týmů zapojených do řešení kritických situací</li> <li>• podmínky získávání kontaktů a možnosti využití specializovaných školení a spolupráce s odborníky zabývajícími se činnostmi v oblastech, které představují výzvy v každodenní práci učitele (práce s tématy – klima, šovinismus, populismus atd.; otevřenost vůči vyloučenému prostředí; specifika práce se žáky se speciálními vzdělávacími potřebami)</li> </ul>	<p><i>V dobře fungujících demokraciích a u administrativ zaměřených na uspokojování potřeb občanů by stačilo zajistit, aby zástupci nevládních organizací aktivní v oblastech označených jako „kritické“ oblasti školní práce mohli kontaktovat začínající učitele a spolupracovat s nimi.</i></p>
<p><b>Optimalizace zapojení mladých učitelů do formálních aktivit profesního rozvoje:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• důkladná diagnostika potřebných kompetencí vycházející z rozdílů mezi cíli, metodami a způsoby přípravy učitelů na profesi během vysokoškolského vzdělávání a každodenními výzvami, které řeší ve školní praxi</li> <li>• přístup k potřebným informacím a procesu vyhledávání, následného seznámení se s a využití řešení usnadňujících získávání nových, cílených, specifických kompetencí</li> </ul>	<p>V tomto případě je těžké hovořit o formálních ustanoveních. Možná by stálo za to se zamyslet nad možnostmi formulovat podmínky zapojení začínajícího učitele do vlastního profesního rozvoje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• výběr školení</li> <li>• možnost využití externího kouče nebo tutora</li> <li>• možnosti spolupráce s odborníky působícími v terciárním sektoru, ale i v rámci vědeckých organizací</li> </ul>	<p><i>Většina těchto předpokladů a svým způsobem i očekávaných řešení je zakotvena v souborech cílů, poslání či sférách působnosti mnoha organizací navázaných na vzdělávání či podporou rozvoje vzdělávání. Problémem je vnější obraz a omezená efektivita jejich každodenní činnosti.</i></p>
<p><b>Poskytovat příležitosti k hledání inspirace, sdílení zkušeností, rozšiřování znalostí, získávání kontaktů a samostatné nalézání řešení dle vlastního uvážení prostřednictvím:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• možnost zapojit se do sítě učitelů, kteří čelí podobným výzvám</li> <li>• používání obsahových zdrojů, příkladů nebo šablon a praktických řešení dostupných na speciálně navržené platformě</li> <li>• využití dostupných zdrojů a přímého kontaktu s odborníkem</li> </ul>	<p>Většina výše uvedených činností, alespoň v Polsku, je součástí úkolů systému podpory škol a učitelů a zahrnuje statutární činnosti takových institucí, jako jsou:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vzdělávací knihovny</li> <li>• školicí střediska pro učitele</li> <li>• pedagogicko-psychologické poradny</li> </ul> <p>Stojí však zato zapracovat na ustanoveních upřesňujících tyto úkoly ve vztahu k začínajícím učitelům.</p>	<p><i>Stejně jako výše – většina těchto předpokladů a svým způsobem i očekávaných řešení je zakotvena v souborech cílů, poslání či sférách působnosti mnoha organizací navázaných na vzdělávání či podporou rozvoje vzdělávání. Problémem je vnější obraz a omezená efektivita jejich každodenní činnosti.</i></p>





<p>k nalezení vhodných zdrojů nebo inspirace pro vlastní práci</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● kontakt a možnost využít podporu mentora / tutora / externího poradce specializovaného na výukovou praxi zvoleného předmětu nebo možnost využití vybraných atraktivních a svým způsobem alternativních metod výuky</li> <li>● průběžný přístup k výzkumu a badatelské činnosti z oblasti alternativních forem učitelské a školní praxe</li> </ul>	<p><i>Pro univerzity je to výzva. Možná bude vhodné zahájit diskusi o péči o absolventy nebo nějakým způsobem formalizovat spolupráci se školami v regionu.</i></p>	
<p><b>Vyvinout řešení, vymyslet akci, založit neformální organizaci nebo navrhnout neformální postup, jak ukázat hodnotu a přínos učitelů vstupujících do profese.</b></p>	<p>Jde o nápad na akci, do které se zapojí skupina učitelů, kteří právě nastupují do profese. Je těžké zakotvit takovou věc legislativně, možná v rámci ocenění, která uděluje státní správa – krajský inspektor, ministr. Smyslem je ukázat, jak důležití jsou učitelé, kteří do profese teprve vstupují, a jak velké nasazení je vidět již v prvních pěti letech jejich práce.</p>	<p><i>Bylo by dobré, kdyby se takové akce, vzhledem k relevanci v daném kontextu, ujalo ministerstvo školství.</i></p>

## b) Model 2: Intervence na legislativní úrovni

Dotazníky použité v průzkumové části projektu obsahovaly řadu otázek. Ne všechny z nich se ale týkaly problematiky systémové podpory. Zahrnovaly také otázky týkající se symbolických aspektů, které bychom mohli zařadit do oblasti zvyklostí (rituálů), například uvítací dopisy atd.

Při vytváření systémového rámce podpory jsme se zaměřili na čistě systémové otázky, neboť rituály jsou pevně zakotveny v kultuře jednotlivých zemí i jednotlivých regionů a mají dlouhou tradici. Podle našeho názoru nevyžadují zařazení do rámce podpory ani žádné jiné zásahy. Je důležité, aby tato gesta, důležitá pro zachování zvykové tradice, nenahrazovala skutečnou podporu začínajících učitelů.

Legislativní řešení závisí na právních systémech v jednotlivých zemích a na zákonech upravujících fungování vzdělávacích systémů.

Podle našeho názoru by bylo žádoucí, aby si účastníci kulatých stolů ve fázi konzultací zapsali do tabulky možné, tedy podle jejich názoru implementovatelné či upravitelné, návrhy ustanovení stávajících zákonů a vyhlášek. Je pravděpodobné, že výsledkem vnitrostátních konzultací bude řada doporučení, která budou univerzální povahy. Tyto budou součástí dokumentů shrnujících výstupy projektu.

## c) Model 3: Cesta do budoucnosti

Andreas Schleicher ve své knize *World Class Schools*, ve které shromáždil a interpretoval výsledky mnohaletých výzkumů vzdělávacích systémů prováděných OECD, průzkumů mezi zřizovateli vzdělávacích institucí na různých úrovních, studenty, rodiči a učiteli a výstupy z desítek studií



pobytů, uvádí: „(...) Klíčem k dokonalosti ve výuce nejsou technologie, ale pocit odpovědnosti za profesionální přístup. Nejlepší vzdělávací systémy 21. století se budou za každou cenu snažit rozvíjet pocit sdílené odpovědnosti za profesionální přístup pedagogických pracovníků. Setkávám se s mnoha lidmi, kteří tvrdí, že učitelům a vedoucím pracovníků ve vzdělávání nelze poskytnout větší autonomii, protože jim chybí kapacita a znalosti, aby ji plně využili. Něco pravdy na tom může být, ale není možné rozvíjet kreativitu učitelů, když od nich požadujete pouze dodržování předepsaného modelu výuky. Pak se stejně jako ti, kteří byli vyškoleni pouze k ohřívání hotových hamburgerů, nestanou dobrými kuchaři.

Když na druhou stranu učitelé vidí třídu jako své území a studenti přistupují k učení stejným způsobem, pak lze očekávat, že vzdělávání bude efektivní. Důvěra, transparentnost, autonomie a kultura profesionální spolupráce musejí proto být podporovány současně (...).“

Úkolem systémů podpory začínajících učitelů je připravit je na roli školního kuchaře, nikoli na ohřívání hotových pokrmů. Proto by jim systém podpory měl dát jistotu, že se dokážou vyrovnat s výzvami. Při přípravě systémů podpory je třeba zohlednit kompetence budoucnosti, tedy poskytnout začínajícím učitelům takové vzdělání, které se jim ve fázi profesní (studijní) přípravy nedostává nebo je ve fázi studia nedostatečné. Tyto prvky profesní přípravy by měly probíhat formou dalšího vzdělávání a se zapojením mentora ve škole. O tom obsírně píšeme v části o roli mentorů a jejich přípravě na ni.

**Cesta do budoucnosti** by měla zahrnovat školení začínajících učitelů v následujících oblastech:

- přístup k výuce a posun od přenosového modelu k modelu produkce znalostí studenty podle principu od *kognitivního konfliktu přes zkoumání a osobní procesy porozumění k sociálnímu vyjednávání a v důsledku k rekonstrukci a změnám v chápání významů v rovině mysli*
- schopnost reagovat na současné globální výzvy, například změnu klimatu, migraci a další
- průzkumy vedené učiteli – schopnost rozpoznat, popsat a analyzovat kritické incidenty a kazuistiky
- místo učitele ve školní komunitě, zapojení do tvorby společné vize školy a školního prostoru, příprava na spolupráci s ostatními členy školní komunity
- schopnost komunikovat s ostatními zainteresovanými stranami, především rodiči
- profesní etika
- příprava na práci v inkluzivních týmech a se studenty prožívajícími dlouhodobý stres, deprese a podobně, včetně plánování práce
- rozvoj rozsáhlé digitální kompetence

### 3. MENTOR

Podpora lidem, kteří začínají ve zvolené profesi, může být poskytována mnoha různými způsoby. Může zahrnovat facilitaci, poradenství, koučování, odborné vedení (tutoring nebo mentoring). Každý z těchto přístupů má své výhody a nevýhody. Facilitátor (zprostředkovatel / prostředník) je tím, kdo dokáže posilovat komunikaci. Vzhledem k věku, zkušenostem a z nich vycházejícím přesvědčením chápeme různá slova, jejich význam a úskalí, která v sobě obsahují, různě. Facilitátor zprostředkovává komunikaci a umožňuje nám rychleji identifikovat cíle, úkoly a povinnosti dané pracovní pozice. Poradce ví, jak mají věci správně být, co vše to obnáší, jaké jsou s tím spojené povinnosti a omezení. Kouč pomáhá určit cíle a souvisejících cesty dalšího rozvoje. Usnadňuje identifikaci našich vnitřních zábran a klíčových hodnot i toho, jak mohou předurčovat naši kariéru. Tutor stejně jako poradce zná a umí hodně věcí a zároveň nám stejně jako kouč umožňuje vybrat si z těchto znalostí a schopností, co



je pro nás klíčové a optimální za účelem posílení naší role v týmu. Na závěr se dostáváme k podpoře a potřebě mentora.

Mentor spojuje kompetence a role všech výše uvedených forem možné podpory člověka začínajícího v konkrétní profesi. Je dobré, když je odborníkem, autoritou a má klíčové kompetence v oblasti, na kterou se mladý člověk připravuje. Je nesporné, že **mentorem by měl být člověk, který zejména na začátku učitelství kariéry bude důležitou součástí rozvoje začínajícího učitele. Někoho, kdo s ním bude sdílet své znalosti, ale také nebo možná i primárně své zkušenosti. Když někoho poctíme pasováním do role mentora, je dobré se ujistit, že to je někdo, kdo dříve** dosáhl toho, co každý učitel potřebuje, a to jak na začátku cesty, tak v oblasti cílových očekávání. V neposlední řadě by to měl být také někdo, kdo je schopen pomoci svému svěřenci najít správné řešení, ať už na základě vlastních zkušeností nebo obratným odkazem na vlastní zdroje svěřence.

**Mentorem by měl být někdo, kdo svému svěřenci umožní formulovat vývojově vhodné cíle a vybrat nejúčinnější a nejschůdnější řešení k jejich dosažení při zachování správného směru. Je také důležité, aby mentor pohlížel na úspěchy svěřence jako na své vlastní**, aby je uměl zaznamenat, popsat, uznat a ocenit ve stejné míře jako svěřenec. O to důležitější je zajistit, aby byl mentorem někdo nejen s mnoha zkušenostmi, ale také se širokou škálou osobních úspěchů. Nemůže to být někdo, kdo ví všechno a zároveň nic – jinými slovy odborník na všechno a nic –, nebo teoretik. Musí to být člověk s praktickými zkušenostmi, člověk z praxe, který si prošel svou vlastní cestu, nese zátěž vlastních pokusů a omylů, možná chyb, ale rozhodně i úspěchů.

Mentoring je charakteristickým znakem organizace, která klade velký důraz na rozvoj lidských zdrojů, kde vládne dobrá atmosféra a pozitivní organizační klima a kde se zainteresovaní vzájemně respektují a jsou otevření spolupráci. Využívá se jako součást systematického přístupu k podpoře kariérního růstu zaměstnanců a k jejich přípravě na efektivní výkon práce jak na konkrétní pozici, tak v rámci organizace. Důležité je, že úspěšný proces mentorování netvoří jen dobře motivovaný svěřenec, ale především kompetentní dobře vybraný mentor. O výsledcích práce obou svědčí znatelné zvýšení sebevědomí, praktické a dobré využívání odborných znalostí, samostatné fungování v rámci organizace, jejich struktur a nastavené kultury, ale i rozvoj a příklady osobního nasazení, aktivity, kreativity a kooperativní a podporující přístup k ostatním.

### a) Charakteristické rysy, kompetence – jak identifikovat mentora

Mentorem lze nazvat osobu, která je schopna pomáhat druhým mnoha způsoby transformovat jejich znalosti, práci nebo myšlení. Zároveň, což také není bezvýznamné, jej lze považovat za člověka, který je pro své kompetence a zkušenosti vzorem, nebo alespoň důležitým referenčním bodem, k němuž se můžeme při hledání vlastních způsobů plnění určitých úkolů nebo plnění zvolené role vztahovat. Hlavním mentorovým úkolem je podporovat osobní a profesní rozvoj svěřence mimo jiné tím, že mu pomáhá pochopit širší význam toho, co se aktuálně děje, což se na první pohled může jevit jako irelevantní.

Mentor by si měl se svými svěřenci budovat vztah zaměřený na rozvoj jejich schopností v rámci zvolené profesní dráhy. Tento vztah by měl být založen na měkké formě vedení a na poskytování inspirace a zdrojů k učení a práci na vlastním rozvoji a zároveň stimulovat a inspirovat svěřence jako člověka, který se učí a roste v rámci určité funkce nebo role. Aspekt měkkého vedení se projevuje zejména v rozhodovacích procesech, kde mentor radí, ale zároveň nikdy neučiní rozhodnutí za svěřence, i když s ním nesouhlasí. Je tomu tak proto, že mentorovou odpovědností je pouze poskytnout názor nebo odbornost vycházející z jeho vlastních zkušeností s využitím svých znalostí, dovedností nebo relevantního know-how.



Na základě výše uvedeného by měl mít mentor následující klíčové kompetence (kompetenční profil):

- přiměřenou motivaci poskytovat podporu nedirektivně se zaměřením na potřeby a možnosti rozvoje svěřence
- komunikační dovednosti včetně schopnosti poskytovat jasnou a konstruktivní zpětnou vazbu a umění naslouchat druhým
- ochotu pomáhat a otevřenost ke spolupráci s ostatními, při které demonstruje vnitřní přesvědčení o důležitosti a prestiži práce učitelů
- vysokou míru odbornosti ve sdílení zkušeností, včetně efektivní komunikace nezbytných a úplných informací
- smysl pro zachování tajemství a schopnost vzbuzovat důvěru
- znalost a chápání, co je v dané situaci požadováno
- schopnost převést znalosti do konkrétního chování / činů
- schopnost sebehodnotit a udržet si odstup jak od sebe sama, tak od svěřence

Pro hodnocení mentorovy práce jsou klíčové následující body (hodnotící profil):

- kvalita poskytování informací
- praxe v poskytování pomoci druhým
- přenos informací
- delegování úkolů
- spolupráce a sdílení zkušeností
- podpora samostatnosti
- vedení rozhovorů
- respekt ke znalostem a dovednostem druhých

Kromě toho by měl být mentor schopen vzít si ponaučení do budoucna, budovat svou autoritu v týmu, naslouchat ostatním a brát v úvahu jejich názory a podporovat ty, kteří s ním pracují, v jejich rozvoji.

### **Metody identifikování mentora**

Mentoring, od kterého se očekává podpora učitelů v prvních letech jejich profesní kariéry, by měl být navázán na kompetence, zkušenosti a jasně definovanou roli mentora v organizaci. Výše navržený kompetenční profil mentorů, včetně souboru osmi klíčových kompetencí a osmi charakteristik hodnotících mentorovu efektivitu, lze použít jako referenční rámec k identifikaci těch, kterým se rozhodneme svěřit roli mentora. Navržený profil lze také použít k hodnocení jejich práce.

Z praktického hlediska a v závislosti na roli, úkolech a očekáváních, která jsou součástí kompetencí učitele začínajícího v dané organizaci by bylo užitečné definovat potřebné znalosti, dovednosti a postoje, které by měly být pěstovány v prvních letech práce. Dalším krokem by bylo hledání člověka, který se může v maximální míře podělit o své vlastní zkušenosti v tímto způsobem definovaných a požadovaných kompetencích. Posledním krokem je nalezení osoby, která bude mít na jedné straně požadovanou zkušenost a na druhé straně ji budou charakterizovat dovednosti a postoje popsané v kompetenčním profilu mentora. Právě spojení těchto dvou oblastí poskytne základ pro oboustranně výhodný proces mentoringu pro organizaci a pro rozvoj mentora.



Důležitým aspektem optimální přípravy lidí na vzájemnou spolupráci a následné působení v roli mentora by byla možnost absolvování příslušného školení a následného používání materiálů, včetně příkladů zkušeností a osvědčených postupů, dostupných na digitální platformě navržené speciálně pro ně a pro tento účel.

## **b) Doporučení pro přípravný kurz mentorů**

Školení kandidátů na roli mentora by mělo zahrnovat jak znalosti, tak praktické dovednosti a dále aspekty vedoucí ke zformování očekávaných postojů usnadňujících výkon role, na kterou se účastníci připravují.

### **I. Znalosti**

1. role, úkoly a cíle mentorů při podpoře nově příchozích
2. kompetenční profil mentora
3. právní kontext
4. organizační možnosti

### **II. Dovednosti**

1. uplatňování klíčových komunikačních kompetencí
2. praxe v aplikaci prvků poradenské, tutorské a koučovací agendy na práci mentora
3. praxe v identifikaci potřeb, formulování cílů a plánování aktivit směřujících k dalšímu rozvoji
4. schopnost průběžně monitorovat a vyhodnocovat přijatá opatření a dosažené cíle v kombinaci se zpětnou vazbou a oslavou úspěchů

### **III. Postoje**

1. uvědomění si jednotlivých vlastností v roli „influencera“ druhých (hlavně styly myšlení a jednání)
2. znalost a vysoká míra identifikace se souborem hodnot, které definují postoje moderního učitele
3. znalost, akceptace a každodenní praxe dodržování etických zásad učitelské práce
4. vysoká míra akceptace a identifikace s vývojovými potřebami svěřenců

## **4. KONZULTACE K SYSTÉMOVÉMU RÁMCI PODPORY ZAČÍNÁJÍCÍCH UČITELŮ A JEJICH CÍLE**

Partneři projektu budou konzultovat koncept vytvořený v první fázi projektu podpory začínajících učitelů v měsících listopad–prosinec 2022.

Konzultace se proto zaměří na:

- ověření celého konceptu včetně jeho jednotlivých prvků – modelů
- přizpůsobení konceptu národním potřebám
- obohacení a doplnění konceptu a jeho jednotlivých prvků, například prezentováním příkladů dobré praxe
- zhodnocení, do jaké míry je koncept univerzální, nadnárodní a může sloužit k vzájemnému učení

V jistém smyslu má projekt Erasmus + „Vývoj systému podpory pro začínající učitele (SupportTeachers)“ č. 2021-1-LV01-KA220-SCH-000024284 vyústit v rozvoj dobré praxe.



To není nijak překvapivé vzhledem k tomu, že rozvoj dobré praxe (dobrých postupů) je často hlavním cílem/cíli mimo projektových aktivit, po nichž následuje prezentace výsledků projektu (tedy vyvinuté dobré praxe) ostatním, aby z nich mohli profitovat. Proto je tak důležité zajistit, aby byly dopady projektu vidět, byly dobře popsány a široce sdíleny.

„(...) V polské literatuře neexistují přesné směrnice ani výsledky průzkumů, které by jasně definovaly kritéria pro výběr osvědčených postupů.

Dokument Anny Karwinské a Dobroslawy Wiktorové „Podnikání a sociální přínos: identifikace dobré praxe v ekonomii“ uvádí aspekty jako:

- účinnost
- výkonnost
- plánování
- reflexe (sebehodnocení)
- inovace
- všestrannost
- etika

Jiné studie naznačují, že akci (projekt) lze považovat za osvědčený postup, když splňuje následující kritéria:

- je zákonná
- je realistická, proveditelná
- je udržitelná (ekonomicky, ekologicky a sociálně efektivní, tj. má schopnost zapojit různé aktéry, komunity a organizace)
- je replikovatelná, tj. použitelná i jinde nebo jinými
- využívá místní lidské a materiální zdroje
- je inovativní

Uvedená kritéria jsou otevřená a mohou být podle potřeby doplněna.

Popisy dobré praxe budou dobrým příkladem pouze v případě, že situace subjektu, který je chce použít, je velmi podobná té, která je popsána, proto by měl popis zahrnovat širší kontext, ve kterém byl projekt realizován. Popisy dobré praxe by měly být datovány, aby se neukázalo, že existují lepší, modernější metody řešení konkrétního problému. Pozornost je třeba věnovat i otázce jazyka. Je důležité si uvědomit, že terminologie použitá v popisu dobré praxe má sloužit širokému publiku.

Zvláštní důraz by proto měl být kladen na užitečnost těchto popisů pro ty, kteří by chtěli zavést danou praxi nebo lépe porozumět mechanismům fungování úspěšných podniků (...).“

<http://cdr112.e-kei.pl/leader/index.php/200-czym-jest-dobra-praktyka-zasady-i-kryteria-identyfikacji>

[vlastní překlad z anglického textu autorů]

Výše uvedené zásady můžeme uplatnit i při prezentaci výsledků naší práce na konci celého projektu.



## 5. NÁSTROJE VYUŽÍVANÉ PŘI KONZULTACÍCH

Níže uvedené nástroje k použití při vnitrostátních konzultacích jsou nezávazným návrhem. Mohou je také upravovat a přizpůsobovat partneři projektu. Výhodou použití jednotných nástrojů je, že takto sesbírané návrhy a závěry pomohou v dalším vývoji navazujících produktů. Mohou být zvláště užitečné při vytváření konceptu mentorského kurzu. Průběh konzultace by neměl být dokumentován pouze prezenčními listinami, ale pro interní účely projektu by měly být výstupy konzultace, například vytvořené plakáty, seznamy návrhů vzniklých během brainstormingové fáze a podobně, nafoceny.

Příloha 1

### Scénář konzultací

Obecné poznámky,

- ✓ *Výběr účastníků konzultací je zcela na zvážení partnerů projektu, ale z definice projektu je žádoucí, aby se účastnili učitelé, vzdělavatelé učitelů/školitelé z institucí dalšího vzdělávání, akademici z oblasti vzdělávání učitelů a zástupci odborů.*
- ✓ *Konzultace by neměla být kratší než 90 minut. Autoři scénáře navrhuji minimálně 180 minut. Jedná se o čas pokrývající dvě standardní sezení po jedné a půl hodiny. Taková délka umožní účast i lidem žijícím mimo místo, kde bude konzultace probíhat.*
- ✓ *Organizátoři sezení by měli zaslat program konzultací předem včetně příkladů dobré praxe. Za tímto účelem je žádoucí zaslat účastníkům vývojový diagram popisu dobré praxe, čímž se zvýší úroveň části diskuse o dobré praxi.*
- ✓ *Organizátoři konzultací by měli zvážit, zda bude přínosné zaslat účastníkům dokumenty z první fáze projektu, například národní zprávu, srovnávací zprávu nebo koncept podpory začínajících učitelů a jeho hodnocení, předem. Toto rozhodnutí do značné míry závisí na praxi konzultací obvyklé v daném prostředí a zemi. Autoři scénáře to nepovažují za nutné, protože zkušenosti ukazují, že účastníci podobných setkání většinou rozsáhlé materiály nečtou.*
- ✓ *Nezávisle na této konzultaci doporučují autoři koncepce a scénáře konzultace navázat kontakty se zástupci akademických, pedagogických a vzdělávacích center. Tito lidé by se mohli zúčastnit konzultace v roli spřátelených kritiků a poskytnout doplňující nebo polemický hlas k prezentovanému konceptu. Toto je možné i formou samostatného příspěvku.*

PRŮBĚH KONZULTACE			
Čas	Aktivita	Aktér	Poznámky
15'	Zahájení jednání, představení cílů konzultace, představení programu jednání Představení účastníků	Organizátoři konzultací	Seznamovací část může být i formou hry, pokud čas konzultací odpovídá alespoň dvěma sezením
10'	Prezentace účelu projektu, jeho fází a pracovních metod v jednotlivých fázích projektu	Národní koordinátor projektu	
20'	Prezentace zpráv včetně:	Autoři zpráv	



	Stručné informace o metodice projektu (výzkumné dotazníky) závěrů národní zprávy závěrů srovnávací zprávy		
15'	Představení národní koncepce vzdělávání učitelů a podpory škol 21. století	Zástupce akademické obce nebo centra dalšího vzdělávání	
30'	Účastníci analyzují záznamy v tabulce a přidávají k nim své návrhy řešení ve věcné, organizační a právní části. V rámci možností své návrhy ilustrují příklady dobré praxe	Práce v malých skupinách poté, co jsou účastníci rozděleni organizátory	Počet skupin závisí na počtu účastníků. Požádejte skupiny, aby si zvolili zástupce pro závěrečnou prezentaci. Prezentace výstupů může být i formou plakátu – listu z flip-chartu. Plakáty mohou pořadatelé připravit předem. Zvažte, zda kulatý stůl nerozložit na menší části, aby byla práce efektivnější.
15'-40'	Přestávka na kávu nebo krátký oběd		Protože od začátku jednání uplynulo 90 minut, bude jistě potřeba alespoň krátká přestávka. Tato přestávka se nezapočítává do doby konzultací a její délka závisí na časových možnostech účastníků a organizátorů.
40'	Prezentace výsledků skupinové práce	Zástupci jednotlivých skupin	Každá skupina by měla dostat minimálně 10 minut na prezentaci výsledků své práce. Čas prezentace by měl umožnit i komentáře z pléna a dotazy.
20'	Diskuse o posledním aspektu konceptu - Model 3. Diskuse by se měla zaměřit na plánovaný kurz pro mentory a pokusit se odpovědět na otázky: ● Jak dlouho by měl/mohl kurz trvat? ● Jaký by měl být jeho obsah, aby vyhovoval potřebám škol 21. století a učitelů takové školy? ● Jaké metody a techniky by měly být během kurzu použity?	Moderátor	Zástupce akademické obce nebo centra dalšího vzdělávání
25'	Vyplnění hodnoticího listu	Organizátoři	Účastníci vyplní hodnoticí list, pokud to čas dovolí. Jinak je vhodné zvážit prodloužení diskuse a požádat o vyplnění listu po ukončení konzultací.
5'	Shrnutí jednání včetně informace o tom, jak budou výsledky konzultace využity Rozloučení	Organizátoři	





### Tabulky k vyplnění během skupinové práce

<i>Model 1: Intervence na operativní úrovni</i>	<i>Model 2: Intervence na legislativní úrovni</i>	<i>Další poznámky</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Finanční podpora ve formě jednoho/dvou nástupních platů</li></ul>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Financování první sady propriet učitele – notebooku a tiskárny se skenerem</li></ul>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Snížení počtu vyučovacích hodin v prvním roce/dvou letech práce při zachování platu za plný úvazek</li></ul>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bezplatné a relevantní kurzy dalšího vzdělávání pro začínající učitele</li></ul>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Finanční příspěvek na využití vlastních zdrojů při práci online déle než jeden (1) měsíc</li></ul>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Služební byt</li></ul>		
<ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>		



### Seznam otázek pro brainstorming nebo sestavování názorové mapy Model 3: Cesta do budoucnosti

Organizátoři nebo jimi pozvaní facilitátoři tvoří program kurzu pro mentory z odpovědí na otázky:

- Jak dlouho by měl/mohl kurz trvat?
- Měly by se níže uvedené problémy stát součástí školení mentorů k podpoře začínajících učitelů v rozvíjení kompetencí potřebných ve školách 21. století?  
Konkrétně:
  - přehodnocení přístupu k výuce a posun od přenosového modelu k modelu produkce znalostí studenty podle principu *od kognitivního konfliktu přes zkoumání a osobní procesy porozumění k sociálnímu vyjednávání a v důsledku k **rekonstrukci a změnám v chápání významů v rovině myslí***
  - získání schopnosti reagovat na současné globální výzvy, například změnu klimatu, migraci a další
  - příprava na provádění průzkumů učiteli – schopnost rozpoznat, popsat a analyzovat kritické incidenty a kazuistiky
  - schopnost definovat své místo ve školní komunitě, zapojit se do tvorby společné vize školy a školního prostoru, příprava na spolupráci s ostatními členy školní komunity
  - vytváření schopnosti komunikovat s ostatními zainteresovanými stranami, především rodiči
  - porozumění principům profesní etiky
  - příprava na práci v inkluzivních týmech a se studenty prožívajícími dlouhodobý stres, deprese a podobně, včetně plánování práce
  - rozvoj rozsáhlé digitální kompetence
- Jaké metody a techniky by měly být během kurzu použity?

**Cesta do budoucnosti** by měla zahrnovat školení začínajících učitelů v následujících oblastech:

- přístup k výuce a posun od přenosového modelu k modelu produkce znalostí studenty podle principu *od kognitivního konfliktu přes zkoumání a osobní procesy porozumění k sociálnímu vyjednávání a v důsledku k **rekonstrukci a změnám v chápání významů v rovině myslí***
- schopnost reagovat na současné globální výzvy, například změnu klimatu, migraci a další
- průzkumy vedené učiteli – schopnost rozpoznat, popsat a analyzovat kritické incidenty a kazuistiky
- místo učitele ve školní komunitě, zapojení do tvorby společné vize školy a školního prostoru, příprava na spolupráci s ostatními členy školní komunity
- schopnost komunikovat s ostatními zainteresovanými stranami, především rodiči
- profesní etika
- příprava na práci v inkluzivních týmech a se studenty prožívajícími dlouhodobý stres, deprese a podobně, včetně plánování práce
- rozvoj rozsáhlé digitální kompetence



### Modelový hodnoticí dotazník

Vážený účastníku konzultací,

dovolujeme si vás požádat o účast na procesu hodnocení koncepce podpory začínajících učitelů vyvinuté na základě závěrů průzkumu provedeného ve čtyřech zemích, Lotyšsku, Litvě, Polsku a České republice, v rámci projektu programu Erasmus + „Vývoj systému podpory pro začínající učitele (SupportTeachers)“ č. 2021-1-LV01-KA220-SCH-000024284. Jsme přesvědčeni, že odpovědi, které poskytnete v tomto dotazníku, umožní autorům revidovat původní předpoklady, učinit návrh praktičtějším a ve výsledku předložit vámi navrhované formulace.

1. Ohodnoťte prosím důležitost navrhovaných řešení na stupnici 1-6, kde 1 znamená považovat návrh za zcela bezcenný a 6 za klíčový v procesu podpory mladého učitele:

- Finanční podpora ve formě jednoho/dvou nástupních platů  
1----2----3----4----5----6
- Financování první sady propriet učitele – notebooku a tiskárny se skenerem  
1----2----3----4----5----6
- Finanční příspěvek na využití vlastních zdrojů při práci online déle než jeden (1) měsíc  
1----2----3----4----5----6
- Služební byt  
1----2----3----4----5----6
- Odpovídající odborné vedení (mentoring)  
1----2----3----4----5----6
- Poskytování příležitostí k zaškolování a testování optimálních pracovních řešení v příslušné organizaci  
1----2----3----4----5----6
- Optimalizace zapojení mladých učitelů do formálních aktivit profesního rozvoje  
1----2----3----4----5----6
- Poskytování příležitostí k hledání inspirace, sdílení zkušeností, rozšiřování znalostí, získávání kontaktů a samostatnému nalézání řešení dle vlastního uvážení  
1----2----3----4----5----6
- Vývoj řešení, navržení akce, založení neformální organizace nebo navržení neformálního postupu propagace hodnoty a přínosu učitelů vstupujících do profese  
1----2----3----4----5----6

2. V jaké formě a rozsahu očekáváte ze strany státu systémovou legislativní podporu procesu podpory rozvoje mladých učitelů z hlediska:

- Formy přijetí a zpracování mladého učitele ve škole

.....

.....

.....



- Formální pravidla podpory rozvoje kompetencí začínajících učitelů

.....

.....

.....

- Právní rámec práce mentorů

.....

.....

.....

3. Vyberte prosím, co považujete z pohledu mladých učitelů za klíčový vývoj podmiňující budoucí osud *Systémového rámce podpory začínajících učitelů* (vyberte a zvýrazněte podtržením 3 z níže uvedených možností):

- přístup k výuce a posun od přenosového modelu k modelu produkce znalostí studenty podle principu *od kognitivního konfliktu přes zkoumání a osobní procesy porozumění k sociálnímu vyjednávání a v důsledku k rekonstrukci a změnám v chápání významů v rovině mysli*
- schopnost reagovat na současné globální výzvy, například změnu klimatu, migraci a další
- průzkumy vedené učiteli – schopnost rozpoznat, popsat a analyzovat kritické incidenty a kazuistiky
- místo učitele ve školní komunitě, zapojení do tvorby společné vize školy a školního prostoru, příprava na spolupráci s ostatními členy školní komunity
- schopnost komunikovat s ostatními zainteresovanými stranami, především rodiči
- profesní etika
- příprava na práci v inkluzivních týmech a se studenty prožívajícími dlouhodobý stres, deprese a podobně, včetně plánování práce
- rozvoj rozsáhlé digitální kompetence

*Děkujeme*



## Schéma pro zaznamenání příkladu dobré praxe

Pokud to organizátoři považují za důležité, mohou připravené schéma krátce uvést, například následovně:

*Vážený účastníku konzultací,*

*dovolujeme si vás požádat o účast na konzultacích koncepce podpory začínajících učitelů vyvinuté na základě závěrů průzkumu provedeného ve čtyřech zemích, Lotyšsku, Litvě, Polsku a České republice, v rámci projektu programu Erasmus + „Vývoj systému podpory pro začínající učitele (SupportTeachers)“ č. 2021-1-LV01-KA220-SCH-000024284. Jsme přesvědčeni, že během konzultací bude navrhovaný koncept analyzován a obohacen o vaše návrhy, včetně příkladů dobré praxe, které nám odprezentujete.*

*Vyplatí se podílet se na vývoji databáze příkladů dobré praxe?*

*Byli bychom velmi vděční, kdybyste se s námi podělili o příklady dobré praxe podpory začínajících učitelů, se kterými jste se v naší zemi setkali. To bude důležitou součástí zprávy shrnující konzultační fázi v naší zemi.*

*Sdílení dobré praxe nejen propaguje danou organizaci, instituci nebo komunitu, ale dodává pocit zadostiučinění, že výsledky odvedené práce mohou sloužit i ostatním.*

### *Definice dobré praxe*

*Definice „dobré praxe“ se v jednotlivých zemích liší v závislosti na platných zákonech, ekonomické situaci a často i kulturních normách a zkušenostech, proto si připomeňme, že dobrou praxí rozumíme počin, který přinesl konkrétní, pozitivní výsledky, je inovativní, udržitelný a replikovatelný a lze jej použít za podobných podmínek jinde, nebo jinými institucemi.*

*Pro usnadnění práce připomínáme, že popis dobré praxe by měl obsahovat:*

- informace o organizaci/instituci, která zavedla danou dobrou praxi – forma podpory začínajících učitelů*
- kontext, ve kterém k tomu došlo*
- hlavní činnosti dobré praxe*
- konkrétní výsledky*
- problémy, které bylo nutné řešit, a získané lekce (volitelné, pokud je vám známo)*
- rozpočet (volitelné, pokud je vám znám)*
- zdůvodněte, proč činnost považujete za příklad dobré praxe*
- odkaz na stránku, kde lze najít více informací o dobré praxi*

*Abychom minimalizovali nároky na váš čas, doporučujeme, abyste svůj popis maximálně zestručnili, ideálně příklad dobré praxe prezentovali formou odrážek nebo stručných vět a nepřesáhli normostranu textu – tedy maximálně 1800 znaků včetně mezer.*

*Děkujeme za vaši pomoc a zapojení!*



Co-funded by  
the European Union



Systémový rámec podpory byl vytvořen v rámci programu Erasmus+ *Kooperativní partnerství ve školním vzdělávání* jako součást projektu „Vývoj systému podpory pro začínající učitele“ č. 2021-1-LV01-KA220-SCH-000024284.

Vyloučení odpovědnosti: podpora produkce této publikace Evropskou komisí není schválením jejího obsahu. Ten odráží pouze názory autorů a komise nenesse odpovědnost za jakékoli použití informací v ní obsažených.