

## ČESKÁ REPUBLIKA

V lednu 2023 skončila druhá část mezinárodního projektu „Vývoj systému podpory začínajících učitelů“. Druhá část projektu vycházela z dotazníkového šetření a podkladového dokumentu vypracovaného v první fázi, ve které se mapovalo, jaké je legislativní ukotvení začínajících učitelů v České republice, jaké je jejich faktické postavení ve vzdělávacím systému, v čem je (nejen z jejich pohledu) slabina a jaké kroky by se měly provést, aby se celý systém vylepšil a zefektivnil.

Výstupem druhé fáze jsou tři podrobné studie zabývající se jednotlivými aspekty řešení tohoto problému:

- Intervence na operativní úrovni – doc. PhDr. Miluše Vítečková, Ph.D. (Jihočeská univerzita)
- Intervence na legislativní úrovni – Mgr. Martin Kaplán (ČMOS PŠ)
- Cesta do budoucnosti – PhDr. Jitka Plischke Ph.D., PhDr. Jaroslava Ševčíková, Ph.D. (UPOL)

Ačkoliv se jednotlivé studie zabývaly tématem z různého úhlu pohledu, shodly se na tom, že systémy neprospívají nekoncepční a nekonzistentní vzdělávací politiky, nedostatečně zdůvodněné intervence, krátkodobá řešení problému, nebo kroky vedoucí k deprofesionalizaci učitelského povolání.

Aspekty, které by mohly naopak pomoci atraktivitě učitelského povolání, zájmu o jeho výkon, či snížení drop-outu (zejména) služebně mladých učitelů, jsou kromě zlepšení platových podmínek shrnuty v následujících doporučeních.

### Doporučení:

- Definování kompetenčního profilu absolventa (začínajícího učitele);
- systémová podpora provázejících a uvádějících učitelů, a to včetně jejich finančního ohodnocení a profesního rozvoje a podpory;
- propracování systému mentoringu, spolupráce mezi učiteli a konstruktivní zpětné vazby;
- podpora dalšího vzdělávání a kariérního růstu;
- podpora otevřeného komunikativního prostředí školy („týmový duch“);
- personální podpůrná práce ředitele školy.

V přípravě budoucích učitelů by se kromě oborových a pedagogických znalostí a dovedností měly také rozvíjet měkké dovednosti, zvládnání obtížných situací a stresu, psychohygienu, osobnostní a sociální růst, budování profesní identity a v neposlední řadě i postoj k celoživotnímu učení. Jak poznamenává ve své studii docentka Vítečková: „... je důležité studenty vést k tomu, že profese učitele vyžaduje celoživotní učení, že na všechny situace v praxi není možné se připravit, ale je možné rozvíjet takové dovednosti, schopnosti, které podpoří pocit připravenosti, kdy je učitel profesně ukotven a situace ve škole nebude považovat za problémy, „hroudit se z nich“, ale bude je vnímat jako výzvy, které jej vedou k sebereflexi, k získávání dalších znalostí, a jako prostor pro svůj osobní růst.“

V rámci druhé fáze projektu proběhl kulatý stůl, na kterém zástupci učitelů, ministerstva školství, pedagogických fakult a nevládních organizací angažujících se v sektoru vzdělávání diskutovali o tom, v čem spatřují problémy a kde je naopak potenciál pro budoucnost. Obecně se všichni shodli, že velmi důležitou roli budou rozhodně hrát uvádějící učitelé, kteří by měli mít jasně definované kvalifikační předpoklady, kompetence a podporu svého dalšího vzdělávání a růstu. Začlenit tento prvek do vzdělávacího systému ovšem vyžaduje jasné stanovení pravidel, a to nejen z hlediska profesní stránky, ale i té finanční.

## O PROJEKTU

Čtyři odborové svazy, LIZDA (Lotyšsko), LESTU (Litva), ZNP (Polsko) a ČMOS PŠ (Česká republika), se rozhodly, že společně prozkoumají a zmapují postavení a podporu začínajících učitelů ve svých zemích. Celý název projektu, který společně v rámci programu Erasmus+ v roce 2021 začaly, je **Vývoj systému podpory pro začínající učitele**. Pro všechny výše zmíněné země platí, že jejich vzdělávací systémy se potýkají s nízkým počtem „mladých“ učitelů a nízkou prestiží učitelské profese.



Další fází projektu bude tvorba elektronické příručky pro začínající učitele, kterou vytvoří tým služebně mladých učitelů na základě prvních dvou fází projektu, ale i s ohledem na svoje vlastní zkušenosti. Příručka bude obsahovat kapitoly zaměřené na:

- Práva a povinnosti učitelů a na praktické příklady z praxe;
- inovativní výukové metody a možnosti spolupráce mezi učiteli;
- evaluaci a sebereflexi;
- typy pro úspěšnou komunikaci s žáky, jejich rodiči i učiteli mezi sebou;
- stanování cílů a práce s cíli při plánování výuky;
- takzvaný class management a efektivní vedení výuky;
- roli umělé inteligence a digitalizace ve výuce a jejich potenciál či rizika;
- důvody, proč je dobré být součástí profesních a odborových organizací;
- mentoring, jeho plánování, průběh a efektivní poskytování zpětné vazby.



Hlavními kritérii pro příručku budou jasnost, stručnost, praktické využití, odkazy na užitečné zdroje a možnosti k dalšímu sebevzdělávání. Příručka by také měla být obohacena o pracovní listy, které mohou čtenáři využít pro svoji vlastní reflexi daného tématu. Měla by být hotová do konce roku 2023.

## LOTYŠSKO

### Obecné informace

Při realizaci druhé fáze projektu se Lotyšský odborový svaz zaměstnanců ve vzdělávání a vědě LIZDA zaměřil na organizaci a realizaci celostátní konference „Podpora začínajících učitelů v rámci sociálního dialogu“. Konference se konala 14. prosince 2022 v Rize. Konference byla vysílána online na facebookové stránce odborů LIZDA.

Na konferenci se zástupci svazu LIZDA, ministerstva školství a vědy, univerzity s pedagogickým programem, LIVA (Asociace školských principů), LPS (Unie lotyšských místních samospráv), zástupci z rady vedoucích vzdělávacích institucí a rady začínajících učitelů podělili o své zkušenosti a možnosti podpory začínajících učitelů v budoucnu. Prezentace v lotyštině jsou k dispozici zde.

Výsledky dvou průzkumů (Podpora začínajícím učitelům, březen–duben 2022, n=814; Ředitelé vzdělávacích institucí k podpoře začínajících učitelů, květen a červen 2022, n=209) provedených svazem LIZDA představila jeho prezidentka Inga Vanaga. Cílem průzkumu bylo zjistit, jak se začínající učitelé cítí při nástupu do práce ve vzdělávací instituci a jak je organizována podpora začínajících učitelů na institucionální a státní úrovni, za účelem zformulování doporučení pro vytvoření systému podpory začínajících učitelů.

### Hlavní výstupy

- V Lotyšsku je průměrný věk učitelů 48 let (průměr OECD je 44 let). Učitelé ve věkové kategorii nad 50 letech tvoří 43 % z celkové počtu učitelů.
- Přibližně 13 % lotyšských učitelů má odpracovaných 1–5 let. I když začínající učitelé nastupují do zaměstnání v lotyšských školách, rychle je opouštějí. Pouze 6,5 % učitelů má za sebou

6–10 let práce a pouze 8 % učitelů 11–15 let. Možné důvody: nízká konkurenceschopnost profese (prestiž, odměňování), neadekvátní výběr uchazečů o studium na VŠ, psychická nevhodnost pro profesi, nedostatečná podpora ze strany školy.

- V Lotyšsku 38 učitelů uvedlo, že by chtěli v příštích pěti letech tuto profesi opustit (v zemích OECD v průměru 25 %). Vedle toho je v Lotyšsku jen 26 % učitelů ve věku 50 a méně let (v zemích OECD v průměru 14 %). Odliv učitelů z profese má dalekosáhlé důsledky – ovlivňuje prospěch žáků, negativně ovlivňuje emocionální klima školy i kvalitu realizace kurikula a vyžaduje rychlá finanční a organizační řešení pro nahrazení chybějících učitelů.

- Potenciál odborné spolupráce není dostatečně využíván – odborná spolupráce učitelů, která znamená i větší vzájemnou propojenost učitelů, napomáhá inovativnímu a efektivnímu učení. V Lotyšsku je 12 % učitelů zapojeno do odborné spolupráce alespoň jednou měsíčně (průměr OECD je 21 %) a 17 % stejně často organizuje výuku v týmech (průměr OECD je 28 %).



#### Pētījuma mērķis

noskaidrot, kā jaunie pedagogi jūtas uzsākot darbu izglītības iestādē un kā tiek organizēts atbalsts uzsākot pedagoga darba gaitas, lai sagatavotu ieteikumus jauno pedagogu atbalsta sistēmas izveidei

Aptauja «Atbalsts jaunajiem pedagogiem»  
03.02.2022.-09.03.2022.  
n=814

Aptauja «Izglītības iestāžu vadītāji par atbalstu jaunajiem pedagogiem»  
05.05.2022.-10.06.2022.  
n=209

## Doporučení:

- Zvýšení atraktivita profese pro začínající učitele k zajištění náhrady stárnoucích učitelů učiteli mladšími;
- posílení systému vzdělávání a podpory začínajících učitelů, zajištění mentorů (poradců) pro cílenou podporu začínajících učitelů – rozvoj systému školení učitelů;
- zlepšení modelu odměňování učitelů – revize principů odměňování; zajištění konkurenceschopného odměňování;
- zajištění kvalitního a pravidelného profesního rozvoje učitelů včetně metodické a konzultační podpory koordinací jejich zapojení a spoluprací různých stran;
- vytvoření udržitelné sítě pro výměnu odborných zkušeností a spolupráci.

## Názor odborového svazu (LIZDA)

LIZDA je toho názoru, že doporučení, plánování a dobré úmysly v oblasti podpory začínajících učitelů jsou typické pro všechny zainteresované strany vzdělávacího systému. Co však již desítky let chybí, je realizace dobrých plánů v praxi. Jedním z hlavních důvodů je nedostatek zdrojů – lidských, finančních, materiálních a dalších –, a to na všech úrovních – institucionální, komunální i státní.

## Závěry, návrhy

- Spolupráce, sdílení zkušeností, vývoj nových návrhů na implementaci systému podpory a zmírňování problémů práce začínajících učitelů bude intenzivně pokračovat mezi všemi zúčastněnými stranami – odborovým svazem LIZDA, ministerstvem školství a vědy, Radou začínajících učitelů (LIZDA), asociací LIVA, vysokými školami (s pedagogickými programy) a dalšími aktéry.
- Problémy začínajících učitelů byly identifikovány. Je nutné sestavit seznam priorit k postupnému řešení nejpalcivějších problémů.
- Je doporučena aktivnější účast ze strany začínajících učitelů (LIZDA) k úspěšné implementaci a realizaci aktivit IO3 – školení facilitátorů na kempu začínajících učitelů, který se bude konat v září 2023 v lotyšské Rize.

## Návrh budoucích aktivit / plánů pro ministerstvo školství a vědy ve vztahu ke studentům pedagogických fakult:

- Stipendium, které koreluje s pracovní zátěží, jako kompenzační mechanismus;
- dohled nad realizací nových studijních programů pedagogických fakult;
- zajištění studijních stáží (praxe) a zvýšeného dohledu nad nimi;
- stanovení principů vyvážené zátěže učitele;
- přezkoumání možností kariérního růstu učitelů;
- vývoj nové metodiky (programu) monitorování pracovní zátěže učitelů;
- vyhodnocení navrhované možnosti zavedení jednorázového příspěvku pro nástup nového specialisty do zaměstnání (obce);
- povinnost specifikovat status a požadavky na pozici učitel / mentor.

## LITVA

Litevský odborový svaz vzdělávání a vědy (LESTU), který se aktivně účastní různých projektů, se snaží spolu se svými partnery vytvořit co nejvíce intelektuálních produktů s přidanou hodnotou, které by přispěly ke zlepšení pracovních, ekonomických a sociálních podmínek pracovníků školství. Proto má pro svaz LESTU velký význam projekt, na kterém se v současné době podílí spolu s kolegy z Lotyšska, Polska a České republiky – „Vývoj systému podpory pro začínající učitele (Pomoc učitelům)“.

Jedna z akcí projektu se uskutečnila 16. prosince 2022 ve Vilniusu. Šlo o setkání partnerů projektu, na kterém byly prezentovány podrobné zprávy vypracované zúčastněnými zeměmi s cílem zmapovat situaci začínajících učitelů na trhu práce a podpůrné mechanismy, které dříve byly nebo stále jsou využívány v praxi. Výsledky dotazníkových šetření provedených k posouzení a identifikaci shodných problémů, s nimiž se začínající učitelé v pracovním prostředí potýkají, byly také podrobně prezentovány a použity jako základ pro vytvoření společného postoje





partnerů projektu k rozvoji systému podpory začínajících učitelů.

Místopředseda LESTU Audrius Jurgelevičius vyzval účastníky akce, aby během prezentací zpráv připravených jednotlivými zeměmi nejprve zhodnotili stávající podpůrná opatření začínajících učitelů a jejich efektivitu. V Litvě bylo v minulosti využíváno osm nástrojů k přilákání a udržení mladých učitelů v praxi, z nichž některé jsou stále aktuální, například cílená stipendia, programy „I Choose to Teach!“, „I Will Be a Teacher in Vilnius“ nebo „Continue!“.

Účastníci akce především diskutovali o návrzích odborů, jak přilákat a udržet mladé učitele ve vzdělávacím systému. Diskuse dospěly k závěru, že konkurenceschopné platy jsou jedním z hlavních faktorů k udržení učitelů v rané fázi kariéry. Mezi další důležité faktory patří zajištění odpovídajícího a dostatečně vybaveného pracovního prostředí

a přístup kolegů k mladému profesionálovi, podpora a sdílení zkušeností.

O výstupy z diskusí se s ostatními partnery projektu podělíme a všichni budeme hledat společné jmenovatele, vypracovávat návrhy jednotného mechanismu podpory začínajících učitelů a nastolovat toto problematique téma v dialogu s tvůrci vzdělávací politiky. Jinak totiž budou litevské, lotyšské, polské a české vzdělávací systémy v budoucnu nevyhnutelně čelit masivnímu nedostatku učitelů.

### Doporučení:

- Zlepšit stávající databáze učitelů, aby bylo možné s jejich použitím každý rok odhadnout poptávku po učitelích v konkrétních obcích a školách.
- Stát musí zajistit, aby všechna opatření k přilákání učitelů do škol byla adekvátně financována.
- Koordinovat na národní úrovni všechny iniciativy s cílem přilákat učitele do škol.
- LESTU připraví návrhy kolektivní smlouvy o opatřeních k přilákání učitelů do škol v litevském sektoru vzdělávání a vědy.
- Nastavit konkurenční výši platu začínajících učitelů.

## POLSKO

Při realizaci druhé fáze projektu jsme se zaměřili na přípravu dokumentu popisujícího systém podpory začínajících učitelů. Součástí byly provozní a legislativní otázky a také zdůvodnění, které zohledňuje sociální očekávání od učitelů v současnosti i v budoucnu. Tento rozsáhlý „Systémový rámec podpory začínajících učitelů“ obsahoval i scénář pro konzultační semináře.

Účelem konzultací bylo prodiskutovat řešení navrhovaná v dokumentu a koncept elektronické příručky pro začínající učitele a skladbu školení budoucích mentorů. Uskutečnila se celkem dvě setkání. Jedno ve Varšavě (19. 1. 2023) a jedno ve Slezském vojvodství (Chořov, 1. 2. 2023), které má největší počet obyvatel, a tedy i učitelů. Každého konzultačního semináře se zúčastnilo 28 profesionálů z řad začínajících učitelů, vedoucích pracovníků vzdělávacích institucí (vysokých škol a středisek dalšího vzdělávání učitelů) a zástupců odborového svazu ZNP. Během živých tříhodinových diskusí účastníci

probírali výše zmíněné problémy. Níže jsou uvedeny nejdůležitější závěry, ke kterým dospěli.

V souvislosti se změnou předpisů o profesním postupu, které jsou v praxi zavedeny od září 2022, účastníci analyzovali zákonná ustanovení k procesu povyšování učitelů (včetně role mentora a vedení školy) a přezkoumali stanovisko polského premiéra k této otázce. Probírali i rozdíly v rolích mentora a supervizora odborné stáže (funkce, která byla součástí předchozího modelu kariérního postupu). Jako velmi důležitá se ukázala otázka kritérií pro hodnocení výkonu

učitele (ve druhém a posledním roce praxe – reálně čtvrtém ročníku) včetně zapojení a role vedení školy a mentora. Další důležitou otázkou, kterou účastníci konzultací nastolili, byla pravidla pro výběr a přidělení role mentora a seznam povinností mentora vůči začínajícímu učiteli. Účastníci konzultací vypracovali níže uvedené doporučení.

### Doporučení:

- Doplnit ustanovení o mentorech o jasná kritéria způsobu výběru mentora, definování požadovaných kompetencí, úkolů mentora a podmínek jeho práce (snížení počtu vyučovacích hodin, zvýšení platu).
- Vypracování vzorových bilaterálních smluv upravujících vztah začínající učitel – mentor nebo tripartitních smluv ošetřujících vztah začínající učitel – mentor – vedení školy.



## Konzultační seminář ve Varšavě

K elektronické příručce pro začínající učitele a mentory sepsali účastníci konzultací seznam problémů, které by měla obsahovat:

- Školský zákon v nejširším slova smyslu a nařízení přijímané na úrovni školy (školní řád a další předpisy);
- kompetence začínajícího učitele, schopnost sebehodnocení a plánování vlastní práce;
- roli učitele tváří v tvář moderním výzvám a důležitost příslušnosti k profesním organizacím – odborům.

Účastníci zdůraznili, že elektronická příručka by neměla být zbytečně velkého rozsahu, měla by být uživatelsky přívětivá a měla by obsahovat úkoly pro sebehodnocení a odkazy na zajímavé materiály k prohloubení znalostí (doporučená bibliografie/internetové zdroje). Hodně času bylo věnováno školení mentorů. Prodiskutovaly se výhody školení online (dostupnost) i školení v místě výkonu práce (možnost výměny zkušeností a řešení případových studií). Účastníci dospěli k závěru, že forma hybridního vzdělávání bude v budoucnu v polských podmínkách optimální, vzhledem ke změně předpisů o profesním růstu učitelů. Uvažovalo se o tom, že elektronická příručka pro začínající učitele by měla být zařazena do školení mentorů jako jeden ze základních nástrojů budoucího mentoringu. Při školení mentorů je třeba věnovat pozornost aspektům jako jsou:

- plánování profesního rozvoje začínajícího učitele;
- měkké dovednosti (naslouchat, komunikovat, poskytovat zpětnou vazbu);
- znalost technik a metod mentoringu;
- schopnost vybudovat přátelskou atmosféru podpory pro začínajícího učitele na pracovišti.



Dalším úkolem konzultačních seminářů bylo vzbudit velký zájem o projekt. Vedení svazu ZNP se rozhodlo výsledky projektu masivně propagovat. Mezitím se elektronická příručka stane jedním z klíčových bodů nové iniciativy zaměřené na začínající a mladé učitele od září 2023, jejíž pracovní název je ZNP 4.0 – OD ZAČÁTKU S VÁMI!

### VÍCE INFORMACÍ NAJDETE ZDE:

1. Lotyšský odborový svaz vzdělávání a vědy LIZDA: About us - LIZDA
2. Litevský odborový svaz vzdělávání a vědy LESTU: LŠMPS – LIETUVOS ŠVIETIMO IR MOKSLO PROFESINĖ SAJUNGA ([svietimoprofsajunga.lt](http://svietimoprofsajunga.lt))
3. Českomoravský odborový svaz pracovníků školství ČMOS PŠ: Home page | ČMOS PŠ ([skolskeodborny.cz](http://skolskeodborny.cz))
4. Odborový svaz polských učitelů ZNP: ZNP - Związek Nauczycielstwa Polskiego : ZNP



Co-funded by  
the European Union

Podpora produkce této publikace Evropskou komisí není schválením jejího obsahu. Ten odráží pouze názory autorů a komise nenes odpovědnost za jakékoli použití informací v ní obsažených.