



Elektronická příručka pro začínající učitele

ČMOS PŠ, LESTU, LIZDA,
ZNP

2024

Obecný úvod	2
ProjektPozadí	2
Hlavní úkol	3
O partnerech projektu	5
Lotyšský svaz pracovníků ve školství a vědě (LIZDA), Lotyšsko	5
Českomoravský odborový svaz pracovníků školství (ČMOS PŠ), The Czech Republic	5
Litevský odborový svaz vzdělávání a vědy (LESTU), Litva	6
Polský svaz učitelů, odborový svaz (ZNP), Polsko	7
Kapitola 1 Úvod	9
Kapitola 2 - Práva a povinnosti začínajících učitelů	11
Česká republika	11
Lotyšsko	15
Litva	20
Polsko	24
Kapitola 3 - Budoucnost učitelské profese – Kompetence a dovednosti	25
Kapitola 4 - Měkké dovednosti	36
Kapitola 5 - Sociální dialog	66
Česká republika	66
Lotyšsko	70
Litva	76
Polsko	84
Kapitola 6 - Digitalizace a digitální kompetence	87
Kapitola 7 – Mentoring	101

Obecný úvod

Pozadí projektu

Podle zprávy OECD Education at a Glance 2020 tvořili v roce 2018 mladí učitelé (ve věku do 30 let) pouze malou část učitelské populace: 10 % na nižším sekundárním stupni a 8 % na vyšším sekundárním, v průměru napříč zeměmi OECD. Tento vzorec je zvláště výrazný na vyšší sekundární úrovni v projektových zemích – v Litvě 3,03 %, České republice 4,06 %, v Lotyšsku 7,8 % a na nižší sekundární úrovni pouze 3,66 % v Litvě, 7,71 % v Lotyšsku a 9,42 % v České republice. ČR jsou mladí učitelé (ve věku do 30 let), což je pod průměrem OECD. Stárnutí učitelů má řadu důsledků pro vzdělávací systémy zemí. Konkurenceschopné platy, dobré pracovní podmínky a možnosti kariérního rozvoje mohly v některých zemích přitáhnout mladé lidi k výuce nebo v jiných pomohly udržet si efektivní učitele. Kromě toho, že podnítí nábor a úsilí o odbornou přípravu k nahrazení učitelů odcházejících do důchodu, může to také ovlivnit rozpočtová rozhodnutí. Mladí odborníci nastupují do všeobecně vzdělávacích institucí, ale jejich počet je nedostatečný. Potvrzují to údaje o celkové délce působení učitelů ve škole. Výsledky studie TALIS ukazují, že asi 13 % učitelů má praxi kratší než 5 let, ale dvakrát více učitelů má 6 až 10 let. To znamená, že na školách nastupuje poměrně velký počet mladých odborníků, kteří ale dlouhodobě nepracují jako učitelé. Problém je třeba řešit urychleně a komplexně, aby se země nedostaly do situace, kdy nebude dostatek učitelů ve vzdělávacích institucích. Studie TALIS z roku 2018 ukázala, že důvodem odchodu začínajících učitelů je velmi pravděpodobně nedostatečná podpora ze strany vedení školy a magistrátu. V roce 2018 provedla LIZDA výzkum „Hodnocení systému profesionální podpory učitelů“ (n= 1258) a 69,3 % respondentů souhlasilo s tvrzením: „V Lotyšsku neexistuje jednotný a strukturovaný systém podpory pro začínající učitele“. Naléhavou potřebu budování podpůrných systémů pro začínající učitele dokazuje skutečnost, že pouze 29,2 % začínajících učitelů bylo spokojeno s odbornou podporou ve vzdělávací instituci. Tato potřeba je zdůrazněna v lotyšském dokumentu o plánování vzdělávací politiky „Směrnice rozvoje vzdělávání 2021–2027“ (v lotyštině – Izglītības attīstības pamatnostādnes 2021.-2027.gadam), kde je přilákání začínajících učitelů, a tím zajištění neustálého generování učitelů, jedním ze tří nejdůležitějších priority ve všeobecném vzdělávání. Tato priorita bude podpořena posílením systému přípravy začínajících učitelů (nový program, zavedení adaptačního roku) v letech 2021–2027. Stejným problémům čelí partnerské země projektu. Hlavní motivací pro všechny partnerské organizace k účasti na projektu je přilákání začínajících učitelů a podpora těch, kteří jsou ve výuce v prvních ročních

budováním podpůrných systémů pro začínající učitele. Je potřeba osvědčených postupů, sdílení zkušeností a přenosu znalostí do všech zemí a organizací.

Hlavní úkol

Hlavní cíle projektu jsou:

- 1) Vyvinout systém podpory pro začínající učitele na základě jejich potřeb a vizí zúčastněných stran
- 2) Podporovat tvůrce a realizátory vzdělávací politiky a začínající učitele informacemi, nástroji a metodami pro zlepšení systému podpory pro začínající učitele

O partnerech projektu

Lotyšský svaz pracovníků ve školství a vědě (LIZDA), Lotyšsko
www.lizda.lv

LIZDA je nezávislá organizace založená 19. května 1990 a v současnosti je největším odborovým svazem v Lotyšsku. LIZDA sdružuje 30 220 učitelů, zaměstnanců vysokých škol, studentů a seniorů působících ve školství a vědě. Jsou sdruženi v 1248 odborových svazech, kde jsou chráněna jejich ekonomická, sociální a profesní práva. Celých 54 % zaměstnanců ve školství a vědě je členy LIZDY a aktivně prosazuje svůj zájem o zlepšování pracovních a životních podmínek, další vzdělávání a rozvoj vědního oboru. LIZDA je sociálním partnerem lotyšské vlády a aktivně pracuje v Národní tripartitní radě pro spolupráci. LIZDA je také členem Konfederace svobodných odborů Lotyšska. Poslání: Zastupovat, vyjadřovat a chránit ekonomická, sociální a zákonná práva členů LIZDA a vést sociální dialog na všech úrovních. Vize: Nejmocnější a největší odborová organizace spojená s aktivními a dobře informovanými členy, kteří se zajímají o vzdělávací a vědecké procesy.

Českomoravský odborový svaz pracovníků školství (ČMOS PŠ), The Czech Republic
www.skolskeodbory.cz

Českomoravský odborový svaz pracovníků ve školství (ČMOS PŠ) je největší profesní odborový svaz v České republice zastupující pracovníky ve školství, důchodce a nezaměstnané, kteří pracovali ve školství. Všechny tyto osoby jsou organizovány bez jakékoli diskriminace politické strany, národnosti, náboženství, rasy nebo pohlaví. Absolventi školy se mohou ucházet o členství v odborové organizaci po ukončení povinné školní docházky stanovené českým zákonem. Českomoravský odborový svaz pracovníků ve školství je svazem, jehož

zájmem jsou práva a postavení pracovníků, průmyslové a profesní podmínky pracovníků ve školství, jednání s orgány veřejné moci a sociálními partnery ve školství. Hlavní cíle ČMOS PŠ jsou: hájení práv svých členů a prosazování a projednávání jejich ekonomických, sociálních, průmyslových a profesních potřeb a požadavků; jednání v tomto ohledu s vládou a dalšími veřejnými orgány a sdruženími zaměstnavatelů; zlepšování pracovních a životních podmínek svých členů; poskytovat svým členům právní poradenství a právní ochranu; účast na legislativních postupech a prosazování návrhů a návrhů zákonů směřujících k dosažení cílů a priorit ČMOS PŠ; tvorba analýz a prognóz týkajících se vzdělávacího systému, jeho legislativy a regulace; rozvoj systémů informací a koordinace činnosti odborů a odborových vztahů; provádění kontroly a dozoru nad otázkami bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti.

Litevský odborový svaz vzdělávání a vědy (LESTU), Litva **www.svietimoprofsajunga.lt**

Litevský odborový svaz školství a vědy – LESTU (Lietuvos švietimo ir mokslo profesinė sąjunga – LŠMPS) je největší odborová zastřešující organizace odborových svazů zaměstnanců ve školství v Litvě s přibližně 10 000 členy a s více než 25% mírou odborů. Má 11 zaměstnanců pracujících v ústředí a 40 koordinátorů na regionální úrovni (obce). LESTU je jediná vzdělávací odborová organizace v Litvě sdružující pracovníky ve všech oblastech vzdělávání, od učitelů preprimárního vzdělávání až po lektory a výzkumné pracovníky na univerzitách a učitele odborných škol. Svaz se aktivně angažuje v prosazování celkových profesních a odborových zájmů svých členů na všech úrovních – celostátní, regionální i institucionální. LESTU je politicky nezávislá a vede dialog se zaměstnavateli a je hluboce odhodlána ovlivňovat vzdělávací politiku formulovanou vládou v parlamentu. Litevský odborový svaz vzdělávání a vědy je členem Litevské odborové konfederace (LPSK), rovněž členem Education International (EI) a Evropského odborového výboru pro vzdělávání (ETUCE). Proto má unie velké národní a mezinárodní sítě pro šíření výsledků projektu a sdílení nejlepších zkušeností. Na státní úrovni LESTU prostřednictvím Parlamentní rady pro vzdělávání dává vládě doporučení ve všech oblastech vzdělávání týkající se navrhování a implementace politik a iniciativ ECEC, všeobecného vzdělávání, OVP, VŠ a AL. LESTU úzce spolupracuje s Ministerstvem školství, sportu a vědy as Centrem rozvoje kvalifikací a odborného vzdělávání a přípravy, snaží se zajistit, aby rozvoj litevského systému celoživotního vzdělávání odpovídal potřebám ekonomiky i společnosti. Pod tímto silným vlivem na úrovni politiky LESTU také upravuje rámcové podmínky učitelů a školitelů – školení začínajících učitelů, pracovní doba, školení,

odměňování, ochrana před propouštěním, ochrana zdraví atd. – prostřednictvím kolektivního vyjednávání.

Polský svaz učitelů, odborový svaz (ZNP), Polsko

www.znp.edu.pl

Historie ZNP sahá až do roku 1905, tedy do období dělení Polska, kdy skupina polských učitelů pod ruskou okupací položila základy existence instituce hájící polský jazyk, práva učitelů a prosazující kvalitní vzdělání. ZNP je nejstarší a největší odborový svaz učitelů v Polsku. Jsme jednotná, dobrovolná, nezávislá a samosprávná organizace pedagogických a pedagogických pracovníků působících na základních, středních, vysokých školách a ve vědě. Zastupujeme cca 200 000 učitelů a pracovníků ve školství ze všech stupňů vzdělávání (předškolní, základní, střední, odborné školy, střední školy, výzkumné ústavy a personální podpora vzdělávání). ZNP je přidružen k Celopolské alianci odborových svazů (OPZZ). The Teachers' Voice (Głos Nauczycielski) je orgánem ZNP od roku 1917. Jako odborový společensko-vzdělávací týdeník vydává materiály o vzdělávání, pedagogickém prostředí a činnosti ZNP. Głos Nauczycielski je největší časopis v oblasti vzdělávání a zároveň nejstarší v Polsku. Mezinárodní spolupráce: ZNP je členem Education International (EI) a je velmi aktivním členem regionální struktury EI - Evropského odborového výboru pro vzdělávání (ETUCE). Od roku 2011 měl Sławomir Broniarz, prezident ZNP, tu čest zastávat regionální křeslo ve výkonné radě EI, takže je členem výkonné světové rady EI.

Cíle, za které bojujeme:

- Rovné šance ve vzdělání pro všechny děti
- Bezplatné vzdělání na všech úrovních
- Podpora předškolního vzdělávání
- Škola přátelská ke studentům, která zaručuje kvalitní vzdělání a rozvíjí talenty, dovednosti a zájmy
- Důstojnost a vysoké postavení učitelské profese
- Profesní a společenské zájmy všech pracovníků ve školství a vědě
- Právo důchodců na důstojnost a slušný život

Aktivita:

- Podílíme se na tvorbě legislativy.

- Navrhujeme a volíme řešení ve prospěch vzdělávání přizpůsobeného společnosti, jejím potřebám a budoucím výzvám.
- Spolupracujeme s národními a místními úřady, podporujeme rozhodnutí a akce sloužící výukovým, vzdělávacím a pedagogickým účelům škol a vzdělávacích institucí.
- Spolupracujeme s institucemi a organizacemi hájícími práva a zájmy dětí a mládeže.

Kapitola 1 Úvod

Drahý kolego,

Příručka, kterou nyní držíte v rukou, byla navržena tak, aby vám pomohla usnadnit vaše učitelské začátky.

I my, autoři, si živě pamatujeme, jak jsme byli slabí v kolenou, když jsme poprvé sami vstoupili do třídy, a radosti a výzvy, které jsme zažívali v prvních letech práce v učitelské profesi. Ne vše jde zpočátku hladce a může se stát, že se dostanete do situací, na které se necítíte připraveni nebo si nevíte rady.

Text vznikl společným úsilím skupiny (víceméně) začínajících učitelů. Obsahuje praktické rady a tipy vycházející z teoretických rámců, které možná znáte, ale také nemusíte. Vše se prostě do učebnic a přípravných kurzů učitelů zařadit nedá. Doufejme, že tato příručka poslouží jako zdroj dalších poznatků, rad a odkazů na další studijní materiály. Snažili jsme se v něm zachytit vše, co jsme sami vnímali jako důležité, vše, co bychom v našich začátcích rádi věděli.

Berte prosím naše texty jako dobře míněné rady od někoho, kdo si prošel velmi podobnou zkušeností jako vy a kdo vám chce pomoci najít způsob, jak složitou fázi snáze projít, nebo se na ni alespoň lépe připravit.

Příručka si neklade za cíl pokrýt vyčerpávajícím způsobem celou problematiku, ani navrhnout jedno zaručeně a jistě správné řešení. Vnímejte jej naopak jako otevřené dveře k imaginárnímu, zkušenějšímu kolegovi a jako prostor pro vaše další samostudium, sebereflexi, podnět k dalšímu přemýšlení. Pevně věříme, že přečtení příručky vám pomůže lépe zvládnout první týdny a měsíce na nové škole a usnadní vám začátky. Velmi bychom si přáli mít ve svých řadách motivovanější a vnímavější kolegy, kteří spolu s námi budou ze škol ovlivňovat budoucnost naší země.

Příručka Uživatelské pokyny

Témata příručky jsou rozdělena do kapitol, které se dále dělí na podkapitoly podle toho, z jakého úhlu pohledu k danému tématu přistupují.

Jednotlivé kapitoly zpracovali partneři tohoto projektu, tj. lotyšský odborový svaz LIZDA, litevský odborový svaz LESTU, polský odborový svaz ZNP a český odborový svaz ČMOS PŠ.

Příručka tak nabízí zkušenosti zahraničních kolegů a popis stavu vzdělávacích systémů v Lotyšsku, Litvě, Polsku a České republice.

Nemusíte číst obálku příručky, abyste ji zabalili jako knihu. Jednotlivá témata spolu nijak nesouvisí. Stačí si vybrat téma, které vás nejvíce zajímá nebo se kterým potřebujete pomoci. Při čtení textu mějte na paměti, že nejde jen o čtení textu, ale že byste měli přemýšlet o tom, jak jsou pro vás dané informace relevantní a jak je můžete využít ve svůj prospěch. Více hlav je lepších než jedna, proto důrazně doporučujeme, abyste si při čtení dělali poznámky a pak si našli někoho, s kým si o textu a svých poznámkách k němu promluvíte. Zda se obrátíte na staršího kolegu nebo jiného začínajícího učitele, je čistě na vás. Jakákoli diskuse na toto téma vám pomůže upřesnit vaše myšlenky a posunout se vpřed.

Doufáme, že vám příručka pomůže a inspiruje vás k dalšímu studiu témat a rozšíření vašich obzorů.

Kapitola 2 - Práva a povinnosti začínajících učitelů

Česká republika

Úvod

Práva a povinnosti učitelů, včetně začínajících učitelů, jsou upraveny legislativou. Vzhledem k tomu, že práci učitele lze v České republice vykonávat pouze v pracovním poměru, jsou pro vymezení práv a povinností učitele rozhodující zejména tyto zákony:

- **Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů**
- **Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů**
- **Zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon, ve znění pozdějších předpisů**
- **Zákon č. 563/2004 Sb., zákon o pedagogických pracovnících, ve znění pozdějších předpisů**

Zákoník práce je obecným právním předpisem pro pracovněprávní vztahy. Občanský zákoník slouží jako opora v situacích, kdy zákoník práce neupravuje určitou oblast práva (např. počítání stanovených lhůt, právní jednání apod.). Konkrétními zákony, které se na učitele vztahují, jsou školský zákon a zákon o pedagogických pracovnících. Změna v něm obsažená má přednost před případnými úpravami zákoníku práce a/nebo občanského zákoníku.

Práva a povinnosti pedagogických pracovníků přitom upravují další zákonné normy, jako např.

Nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů.

Vyhláška č. 263/2007 Sb., kterou se stanoví pracovní řád zaměstnanců škol a školských zařízení zřizovaných Ministerstvem školství, kultury, vědy a techniky, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí, ve znění pozdějších předpisů.

Povinnosti učitelů a ostatních zaměstnanců

Obecně se na zaměstnance v pracovním poměru mohou vztahovat povinnosti vyplývající z právních předpisů a vyplývající ze sjednaného druhu práce. Zaměstnavatel může tyto povinnosti pouze jednostranně upřesnit nebo upřesnit pracovním řádem, který může po smluvním ujednání se zaměstnancem stanovit nové povinnosti.

Z výše uvedeného důvodu jsou problematické různé etické kodexy. V České republice neexistuje jednotný etický kodex učitele, který by byl definován a zakotven v zákoně. O jeho vytvoření se pokusilo několik spolků, zájmových sdružení a významných osobností. Jejich úsilí vyústilo v [Deset principů](#), který lze nalézt na internetu. Při absenci právní úpravy v této oblasti není naprostá většina povinností upravených v etickém kodexu ze strany učitele závazná ani vymahatelná.

Jediným způsobem, jak učinit etický kodex učitele závazným podle stávající právní úpravy, je vyjednat povinnosti v něm obsažené a jejich přijetí smluvně potvrdit. Jinak budou závazné pouze povinnosti, které de facto kopírují právní normy.

Povinnosti vyplývající z pracovněprávních vztahů

Povinností zaměstnavatele je přidělovat zaměstnanci práci podle dohody o pracovní činnosti, platit zaměstnanci za vykonanou práci mzdu, vytvářet podmínky pro plnění pracovních povinností a dodržovat právní předpisy.

Povinností zaměstnance je vykonávat práci dle dohody o pracovní činnosti osobně v rozvržené týdenní pracovní době a dodržovat povinnosti vyplývající z pracovního poměru.

Práva vyplývající z pracovněprávních vztahů

Povinností jedné strany pracovněprávního vztahu se zpravidla rozumí právo druhé strany. Učitel má právo na mzdu a plat za vykonanou práci, uspokojivé pracovní podmínky, ochranu zdraví a bezpečnosti na pracovišti a rovné zacházení.

Konkrétní práva a povinnosti pedagogů jsou kromě obecných práv a povinností vyplývajících ze zákoníku práce upravena v § 22a a 22b zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon, ve znění pozdějších předpisů (dále jen školský zákon). Kromě učitelů se toto nařízení vztahuje i na všechny pedagogické pracovníky.

Práva pedagogických pracovníků

§ 22a

Členové pedagogického sboru mají právo vykonávat svou pedagogickou činnost:

- a) V podmínkách nezbytných pro výkon své pedagogické činnosti, zejména být chráněni před fyzickým násilím nebo psychickým nátlakem ze strany dětí, žáků, studentů,*

zákonných zástupců dětí a žáků a dalších osob, které jsou v přímém kontaktu s pedagogickými pracovníky na adrese škola

- b) Způsobem, který zajistí, aby do jejich přímé pedagogické činnosti nebylo zasahováno v rozporu s právními předpisy*
- c) Používání metod, forem a prostředků dle vlastního uvážení v souladu s výchovnými zásadami a cíli při vyučování, výchovné, speciálně pedagogické a pedagogicko-psychologické činnosti*
- d) S právem volit a být volen do školské rady*
- e) S právem na objektivní hodnocení jejich pedagogické činnosti*

Povinnosti pedagogických pracovníků

§ 22b

Pedagogický pracovník je povinen:

- a) Vyučovací činnost vykonávat v souladu s výchovnými principy a cíli*
- b) Chránit a respektovat práva dětí, žáků a studentů*
- c) Chránit zdraví a bezpečnost dětí, žáků a studentů a předcházet všem formám rizikového chování ve školách a školských zařízeních*
- d) Prosazovat pozitivní a bezpečné klima ve školním prostředí a podporovat jeho rozvoj svým přístupem k výchově a vzdělávání*
- e) Zachovávat mlčenlivost a chránit před zneužitím osobních údajů, informací o zdravotním stavu dětí, žáků a studentů a výsledcích poradenské pomoci školského poradenského zařízení a školského poradenského pracoviště, se kterými jsou seznámeni*
- f) Poskytovat dětem, žákům, studentům a zákonným zástupcům nezletilých informace související s výchovou a vzděláváním*

Definice začínajícího učitele

Podle odborné literatury je začínajícím učitelem učitel, který má příslušné vysokoškolské vzdělání a pedagogickou způsobilost. Chybí jim však pedagogické zkušenosti, protože jsou na začátku své profesní kariéry.¹

Neexistuje žádná legislativní definice začínajícího učitele. Lze jej však dovodit z ustanovení § 24a zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o pedagogických pracovnících).² *The adaptační období* je v tomto ustanovení definován jako *doba od vzniku prvního pracovního poměru do konce 2letého pracovního poměru u právnické osoby vykonávající činnost školy*.

Na základě výše uvedeného lze říci, že začínajícím učitelem je každý učitel, který vykonává svou práci v adaptačním období.

Práva začínajícího učitele

Ustanovení § 24b zákona o pedagogických pracovnících předpokládá, že každý začínající učitel je přidělen *mentorský učitel, který začínajícího učitele převážně metodicky vede v jeho adaptačním období, průběžně a pravidelně s nimi hodnotí jejich pedagogickou činnost a seznamuje je s provozními podmínkami školy a související dokumentací*.³ Mentor má především poskytnout začínajícímu učiteli potřebnou podporu. Styl a způsob spolupráce mezi mentorem a začínajícím učitelem si určuje každá škola sama.

¹ PRŮCHA, Jan; WALTEROVÁ, Eliška and MAREŠ, Jiří. Pedagogický slovník. 7., [in Czech *Pedagogický slovník sv. 7, aktualizovaná a rozšířená verze*]. Praha: Portál, 2013. 395 s. ISBN 978-80-262-0403-9.

² Účinnost od 1.1.2024.

³ Účinnost od 1.1.2024.

Úvod

Práva a povinnosti učitelů, včetně začínajících učitelů (začátečníků), vyplývají z právních ustanovení Lotyšské republiky. Na učitele, včetně začínajících učitelů, se ohledně jejich práv a povinností přímo vztahují podmínky stanovené Zákoníkem práce. Zákony a předpisy (školský zákon, nařízení vlády) jsou zvláště důležité pro definování následujících práv a povinností:

1. Právo pracovat jako učitel – požadované vzdělání a kvalifikace
2. Pravidelné vzdělávání a odborná kvalifikace učitelů a zvyšování odborné způsobilosti
3. Pravidelné hodnocení kvality odborné činnosti učitelů
4. Práva a povinnosti učitelů

Obecné povinnosti učitelů stanovené školským zákonem v Lotyšsku

- Tvořivě a zodpovědně se podílet na realizaci vzdělávacích programů
- Rozvíjet zodpovědný přístup žáka k sobě, k ostatním, k práci, kultuře, přírodě atd.
- Vychovat slušné, čestné, odpovědné lidi – patrioty Lotyšska, posilovat příslušnost k Lotyšské republice
- Dodržujte profesní etické normy pedagoga
- Pravidelně zlepšovat odbornou způsobilost
- Respektujte práva studenta
- Spolupracujte s rodinnými příslušníky žáka ve vzdělávacích záležitostech
- Pokud je to možné, podílet se na zlepšování vzdělávacích procesů

Práva učitelů stanovená školským zákonem v Lotyšsku

- Účastnit se předsednictva vzdělávací instituce
- Získejte státem garantovanou placenou roční dovolenou v délce 8 týdnů
- Na základě smlouvy o vývoji učebních pomůcek získat placené volno z tvůrčí činnosti v délce až 3 měsíců nebo neplacené volno v délce až 6 měsíců v souladu s postupy stanovenými kabinetem ministrů

- Při zachování základního platu ve vzdělávací instituci, kde učitel působí v základním zaměstnání, využít 30 kalendářních dnů do tří let ke zlepšení vzdělávacích a odborných dovedností
- Přijímat a využívat informační a materiální zabezpečení nezbytné pro realizaci vzdělávacích programů
- Pobírat příspěvek z finančních prostředků zřizovatele školského zařízení z důvodu úmrtí člena rodiny (manžela, dítěte, rodiče, prarodiče, osvojitele nebo osvojence, bratra nebo sestry) nebo vyživované osoby ve výši nejvýše jednoho minimálního měsíčního platu
- V případě násilí získat podporu ředitele a zřizovatele vzdělávací instituce
- Při spolupráci se žáky a rodiči jednat v souladu s postupem stanoveným vzdělávací institucí
- Městské a státní vzdělávací instituce, není-li v jiných vnějších regulačních aktech stanoveno jinak, mohou stanovit následující dodatečné odměny pro učitele z finančních prostředků zřizovatele školy:
 - Příspěvek až 50 procent měsíční mzdy jednou za kalendářní rok na každé nezaopatřené zdravotně postižené dítě do 18 let
 - Zdravotní pojištění: Pojistné na zdravotní pojištění nesmí přesáhnout částku stanovenou v předpisech o dani z příjmu fyzických osob. Pokud pojistné přesáhne uvedenou částku, hradí rozdíl pojistného učitel

Kdo je v Lotyšsku považován za začínajícího učitele?

Začínající učitel je učitel, který má příslušné vysokoškolské vzdělání a pedagogickou způsobilost – zpravidla student pedagogiky, který vystudoval a začal pracovat na vzdělávací instituci, případně ještě na vysoké škole studuje a částečně již pedagogicky působí.

Adaptační období – zavaděcí rok je normativním předpisem definován v roce 2023. Zavaděcím rokem je období od vzniku (1 roku) prvního pracovního poměru ve vzdělávací instituci. Na tomto základě lze tedy definovat, že začínajícím učitelem (začínajícím učitelem) je každý učitel procházející adaptačním obdobím – adaptačním rokem.

Na co má začínající učitel nárok?

Nařízení vlády č. 403, vydané v rámci fondů Evropské unie 2021-2027 roční plánovací období – pravidla realizace aktivity „Úvodní rok ve studijních programech přípravy učitelů“: V rámci tohoto programu jsou podporovány tyto aktivity:

- Podpora absolventů studijních programů učitelské přípravy v prvním roce po získání učitelské kvalifikace
- Cílové stipendium pro účastníky indukčního roku - až 200 eur měsíčně
- Nábor a výběr účastníků zaváděcího ročníku
- Individuální podpora ve skupinách profesního rozvoje
- Pozorování lekcí
- Rozvoj a realizace programů rozvoje profesní kompetence
- Cílená stipendia pro účastníky úvodního ročníku

Podpora výše uvedených aktivit pro začínající (začínající) učitele je omezena z hlediska finančních prostředků (fondy EU), času a počtu začínajících učitelů (výběrové řízení, ne všichni učitelé budou mít k dispozici, předkladatel projektu (příjemce) fondů) je pouze jedna vysokoškolská instituce – Lotyšská univerzita, dalších 5 vysokoškolských institucí připravuje začínající učitele). Lotyšská univerzita v rámci projektu rozvíjí magisterský studijní program „Educational Sciences“ se specializací „Teacher Mentor“.

Neexistuje žádná specifická, cílená vládní finanční podpora pro mentory během úvodního roku pro začínající (začínající) učitele. Je na každé škole, jak si vypracuje vnitřní předpisy – pokud začínající učitel získá praktickou podporu od kvalifikovaného mentora ve škole, mají školy na tento účel finanční prostředky?

Novely vyhlášky vlády č. 740 „Stipendijní řád“ – Finanční podpora studentů pedagogiky

Instituce vysokoškolského vzdělávání uděluje stipendium ve výši 300 eur na základě soutěže studentům pedagogiky:

- Studuje-li student prezenční formou ve studijním programu prvního stupně vysokoškolského studia

- V prvním roce studia student nepracuje za mzdu, počínaje druhým rokem studia - pracuje jako pedagog nebo asistent pedagoga ve vzdělávací instituci, nepřesahující polovinu úvazku
- Počínaje třetím pololetím - se školskou institucí nebo obcí je uzavřena písemná dohoda o zaměstnání ve školské instituci, kde je plánováno pracovat minimálně 3 roky po získání odborné kvalifikace učitele
- Po prvním roce studia student absolvoval stáž na vzdělávací instituci a univerzita má od manažera stáže i instituce pozitivní zpětnou vazbu ohledně profesní vhodnosti studenta pro učitelskou profesi.

Doporučení na úrovni země na podporu začínajících učitelů – výsledky průzkumu LIZDA

V souladu s průzkumem LIZDA provedeným v roce 2017 je část doporučení pro učitele, včetně začínajících učitelů, určena tvůrcům politik na národní úrovni, aby se zajistilo, že práva učitelů odpovídají Sociální chartě EU.

Ministerstvo sociální péče ve spolupráci s ministerstvem školství a vědy musí identifikovat nesrovnalosti v kontextu pracovních práv učitelů a jejich preventivních řešení souvisejících s následujícími ratifikovanými články Evropské sociální charty:

- Článek 2, Práva na spravedlivé pracovní podmínky
- Ustanovení 2-5, článek 4, Práva na spravedlivou odměnu
- Článek 5, Právo sdružovat se, spolupracovat v odborech
- Článek 6, Práva uzavírat kolektivní smlouvy
- Článek 21, Právo na informace a konzultace
- Článek 22, Právo podílet se na určování a zlepšování pracovních podmínek a životního prostředí
- Článek 26, Práva na důstojnost v práci
- Článek 28, Práva zástupců zaměstnanců na ochranu pracovních povinností
- Článek 29, Právo na včasné informace a konzultace v případě snížení počtu zaměstnanců v institucích

Reference:

1. Pracovní právo.(přijato 20.06.2021). Dostupné v:<https://likumi.lv/ta/id/26019-darba-likums>
2. Školský zákon (přijat 29.10.1998) Dostupné na: <https://likumi.lv/ta/id/50759-izglitiba-likums>
3. Změny nařízení kabinetu ministrů ze dne 24. srpna 2004 č.j. 740 „Pravidla pro stipendia“ (2023)
4. Nařízení kabinetu ministrů č. 403. (2023). Programy politiky soudržnosti Evropské unie 2021-2027 prováděcí pravidla akce "Úvodní ročník ve studijních programech přípravy učitelů"
5. Pracovní práva učitelů ve vzdělávacích institucích (2017). ZÁSUVKA. Dostupné v:https://www.lizda.lv/wp-content/uploads/2019/08/LIZDA_petijums-internetam_2017.pdf

Litva

Podle ZÁKONA VZDĚLÁVÁNÍ Litevské republiky mají učitelé následující povinnosti (článek 49, část 2):

Učitelé musí:

- 1) *Zajistit bezpečnost svých žáků a vysoce kvalitní vzdělání*
- 2) *Pěstovat pevné morální, občanské, etnické a vlastenecké pozice studentů, respekt k rodičům, rozvíjet osobní schopnosti studentů s cílem zaručit vlastní kulturní identitu, poskytovat obsah vzdělávání srozumitelným a explicitním způsobem ve správném litevském jazyce, kde právní akty definují, že příslušný obsah vzdělávání je poskytován v litevském jazyce*
- 3) *Dodržovat etické normy schválené vzdělávacími institucemi a požadavky dokumentů stanovujících jednací řád vzdělávací instituce*
- 4) *Zvyšte svou kvalifikaci i sociální a ekonomické kompetence*
- 5) *Poskytovat vzdělání založené na schopnostech a povolání žáků, posilovat motivaci k učení a důvěru ve své schopnosti, poskytovat pomoc žákům s problémy s učením a se speciálními vzdělávacími potřebami, přizpůsobovat studijní program, obsah a metody těmto žákům*
- 6) *Nestranně hodnotit studijní úspěchy studentů a neustále je informovat o pokroku v učení*
- 7) *V souladu s postupem stanoveným školou informovat rodiče (opatrovníky, kurátory) o stavu dítěte, vzdělávacích a učebních potřebách, pokroku, školní docházce a chování a nahlásit zjištěný případ násilí řediteli školy. té vzdělávací instituce*
- 8) *Spolupracujte s ostatními učiteli za účelem dosažení vzdělávacích cílů*
- 9) *Respektujte studenta jako osobu a neporušujte jeho práva a oprávněné zájmy*
- 10) *Plnit další povinnosti stanovené zákonem o odborném vzdělávání a přípravě a zákonem o neformálním vzdělávání dospělých*
- 11) *Zástupci odborových organizací prezentující pedagogy jsou oprávněni zastupovat zájmy pedagogů a hájit jejich práva postupem stanoveným zákonem.*

Následující práva učitele jsou zakotvena v článku 49, část 1 zákona o VZDĚLÁVÁNÍ Litevské republiky:

Učitel má právo:

- 1) nabízet své individuální programy; volit metody a formy pedagogické činnosti*
- 2) Účastnit se akcí dalšího vzdělávání alespoň 5 dní v roce*
- 3) Být atestován a získat kvalifikační kategorii v souladu s postupem stanoveným ministrem školství a vědy*
- 4) Pracovat v psychicky, emocionálně a fyzicky bezpečném prostředí založeném na vzájemném respektu, být chráněn před jakýmkoli násilím, mít řádně vybavené pracoviště odpovídající hygienickým požadavkům, dostávat informace, odbornou, konzultační a psychologickou pomoc na pedagogicko psychologické služby nebo od poskytovatele psychologické pomoci, se kterým má výkonný orgán obce uzavřenou smlouvu o poskytování psychologické pomoci*
- 5) Podílet se na samosprávě školy*
- 6) Navrhnout řediteli školy, aby se obrátil na ředitele obecního úřadu se zajištěním minimálního nebo středního opatření dohledu nad dítětem a navrhnout řediteli školy uložit dítěti kázeňsky nápravné sankce za porušení ustanovení výchovného ústavu. jednací řád a normy chování studenta, jak je uvedeno v zákoně Litevské republiky o základech ochrany práv dítěte (dále jen: „zákon o základech ochrany práv dítěte“)*
- 7) Uplatňovat další práva stanovená zákonem o odborném vzdělávání a přípravě, zákonem o neformálním vzdělávání dospělých a dalšími zákony*

Reference

1. Hrozby a podvody na sociálních sítích, na které si dát pozor. Norton Spojené království. <https://cz.norton.com/blog/online-scams/11-social-media-threats-and-scams-to-watch-out-for>. Zpřístupněno dne 2023-07-12.
2. Daukšienė E. (2020) Faktory úspěchu distančního vzdělávání. Zkušenosti litevských škol (prezentace prvotních výsledků projektu VMU „Distanční vzdělávání ve vztahu k pandemii a jiným krizovým situacím“. http://studyonline.lt/wp-content/uploads/2021/01/VDU_covid_mokykla_20201118s.pdf Přístup 2023-07-10.

3. Digitální kompetenční rámec pro pedagogy (DigCompEdu). Vědecké centrum Evropské komise. https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcompedu_en. Zpřístupněno dne 2023-07-11.
4. Dzinoreva, Tendayi a Mavunga, George. (2022). Začlenění IKT do kurikula zimbabwských středoškolských učitelů. Journal of Education (University of KwaZulu-Natal), (88), 53-68. <https://dx.doi.org/10.17159/2520-9868/i88a04>. Přístup 2023-07-10.
5. Mohammad, J., & Khancharovna, F. M. (2021). Parametry zvyšující kvalitu systémů řízení výuky: perspektiva e-learningu v Indii. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 11(4). <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v11-i4/9680>.
[Zpřístupněno dne 2023-07-11.](#)
6. Škola v kontextu pandemie Covid-19: pohledy na řešení lekcí. ŠMSM 2021. <https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2021/12/nr2-emokykla-covid-19-salygomis.pdf>. [Zpřístupněno dne 2023-07-11](#)
7. Doporučení týkající se organizace vzdělávacího procesu na dálku byla schválena ministrem školství, vědy a sportu Litevské republiky v roce 2020. 16. března podle objednávky č. V-372. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/c2bbb08067c511eaa02cacf2a861120c?jfwid=lqhyiprvv>.
Přístup 2023-07-10.
8. Doporučení, jak hladce zorganizovat proces distančního vzdělávání a vyhnout se rozpadu sítí elektronické komunikace. IIIMCM. [https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/REKOMENDACIJOS%2C%20KAI%20SKLAND%C5%BDIAI%20ORGANIZUOTI%20NUOTOLINIO%20MOKYMOSI%20PROCES%C4%84%20C5%0IR%20ELEKTRONINI%C5%B2%20RY%C5%A0I%C5%B2%20TINKL%C5%B2%20%E2%80%9EL%C5%AA%C5%BDIMO%E2%80%9C\(2\).pdf](https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/REKOMENDACIJOS%2C%20KAI%20SKLAND%C5%BDIAI%20ORGANIZUOTI%20NUOTOLINIO%20MOKYMOSI%20PROCES%C4%84%20C5%0IR%20ELEKTRONINI%C5%B2%20RY%C5%A0I%C5%B2%20TINKL%C5%B2%20%E2%80%9EL%C5%AA%C5%BDIMO%E2%80%9C(2).pdf). Přístup 2023-07-10.
9. Zákon Litevské republiky o vzdělávání. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/eedc17d2790c11e89188e16a6495e98c?jfwid=rwzi84ljs>
[Zpřístupněno dne 2023-07-11.](#)
10. Virtuální výuková prostředí/nástroje. Národní vzdělávací agentura. <https://www.emokykla.lt/skaitmenines-mokymo-priemones/aplinkos-ir-irankiai>
[Zpřístupněno dne 2023-07-11.](#)
11. Co je to hrozba na sociálních sítích? Proofpoint Glosář. <https://www.proofpoint.com/us/threat-reference/social-media-threats> [Zpřístupněno dne 2023-07-11.](#)

PRÁVA A POVINNOSTI UČITELŮ V POLSKU

Od roku 1927 jsou pracovní podmínky učitelů podrobně popsány v samostatném zákoně nazvaném „Učitelská listina“. Je to dáno tím, že učitelství je regulované povolání. Povolání je podle právní úpravy regulováno, pokud zákon vyžaduje určitou kvalifikaci nebo praxi pro výkon určitých odborných činností nebo pro používání chráněného titulu. Tento typ právních předpisů upravuje kompetence, pravidla profesní hierarchie a práva a povinnosti určitých skupin pracovníků. Mezi ně patří mimo jiné osoby zaměstnané ve veřejné správě, např. u soudů a státních zastupitelství úředníci samosprávy, lékaři, zdravotní sestry, porodní asistentky nebo vojáci z povolání, tedy osoby zaměstnané ve společensky významných profesích. Profesní předpis někdy vylučuje použití příslušných ustanovení zákoníku práce a někdy je doplňuje.

Charta učitelů v jistém smyslu nahrazuje stávající kolektivní smlouvy v jiných zemích, protože obsahuje všechna ustanovení, která jsou někdy předmětem vyjednávání. V rámci stávajícího zákona reprezentativní odborové organizace včetně ZNP vyjednávají s ministerstvem školství výši tzv. základního platu, ze kterého se počítá odměna. To se obvykle provádí každé dva roky. Odměna učitelů na jednotlivých stupních profesního postupu je procentuálním podílem odvozeným ze základního platu, který je definován v Zřizovací listině učitelů.

Pracovní doba

Charta učitelů stanoví pracovní dobu. Učitel je povinen pracovat 40 hodin týdně, pět dní v týdnu. Pracovní den zahrnuje povinnou vyučovací dobu (hodiny práce přímo ve třídě, známé také jako „kontaktní hodiny“) a lze říci, že odpracovaná vyučovací doba je evidována tak, jak ji učitel vykonává ve škole a osvědčuje to ve školní dokumentaci (třídní deníky). Nad rámec povinné vyučovací doby se pracovní doba neeviduje a práce může být vykonávána mimo pracoviště.

Počet vyučovacích hodin se liší a je:

- pro učitele MŠ 22 a 25 hodin, což je plný úvazek
- 18 hodin týdně pro učitele škol (základní, střední a každý z oborů), což je prezenční;

- 22 a 25 hodin, t.j. prezenční, pro odborné učitele, kupř. školních pedagogů nebo logopedů. Počet vyučovacích hodin může být snížen nebo dokonce prominut, pokud má učitel řídicí funkci, kupř. ředitel nebo zástupce ředitele, metodický poradce nebo zkoušející. Takové zkrácení nebo osvobození od vyučovacích hodin nemá vliv na základní plat a je stále na plný úvazek.

Učitel má jako všichni zaměstnanci dva zákonem stanovené dny volna – sobotu a neděli.

Platy

Zákonné sazby průměrné odměny jsou stanoveny zákonem, tedy jsou upraveny zákonem:

- základní plat - vyhláškou MŠMT,
- ostatní složky - usnesením samosprávy.

Zákon dále upravuje: oddělené odměňování za práci přesčas a směny, kupř. za nepřítomné učitele funkční příplatek, kupř. pro učitelky mateřských škol motivační příspěvek, příspěvek za ztížené pracovní podmínky, doplňkový příspěvek (náhrada odměny) při nedosahování průměrného platu, příplatek za odsloužení, příspěvek na venkov a příspěvek na dovolenou pro učitele - samostatné příspěvku na dovolenou ze sociálního fondu. Zákon také počítá se zvláštním příplatkem za práci na projektech EU.

Výše uvedené zvýšení platu souvisí s profesním povýšením (pro polské učitele existují tři kariérní úrovně: začátečník, jmenovaný, autorizovaný). K nárůstu dochází i v souvislosti se získáním vyššího stupně vzdělání (kvalifikace, např. doktorát). Při změně sazby stanovené platovým předpisem dostávají učitelé automaticky zvýšení základního platu.

Učitelé mají dále nárok na roční doplatek, tzv. třináctý plat, jubilejní odměnu (až 250 % platu za 40 let služby) a nástupní příspěvek pro nové učitele. Učitel odcházející do důchodu pobírá důchod až do výše 3 měsíčních platů.

Dovolená a další benefity

Učitelé mají nárok

1. zvýšená dovolená za kalendářní rok:
 - 35 dní ve školách nebo školských zařízeních, které nemají letní prázdniny, ale mají celoroční provoz, např. školky;
 - během zimních a letních prázdnin ve školách - 2 týdny v zimě + cca 9 týdnů v létě

2. dodatečná dovolená ve školách - až 8 týdnů
3. odejít ze zdravotních důvodů. Tuto vyplácenou dávku může učitel zaměstnaný na poloviční úvazek nebo na více než poloviční úvazek využít třikrát za dobu služby. Poprvé je to po sedmi letech služby. Zdravotní dovolenou lze čerpat po předložení příslušných lékařských dokladů.
4. ve veřejných školách, jako rozpočtových jednotkách územních samosprávných celků, je povinnost zřídit sociální fond - učitelům je zaručen přístup k sociálním dávkám, např. příspěvek na dovolenou, který závisí na příjmu na člena rodiny.
5. vyšší příspěvek ze sociálního fondu ve výši 110 % základní částky, který umožňuje vyšší sociální dávky
6. flexibilní formy zaměstnání bez výpovědi (zvýšení, snížení, přesun).

Autonomie učitelů

Dalším důležitým aspektem je zákonem zaručená svoboda používat metody výuky a výchovy, které učitel považuje za nejvhodnější z těch, které uznává moderní pedagogika. Učitel má právo vybrat si učebnice, další učební materiály a pomůcky z těch schválených MŠMT pro použití ve školách (učebnice).

Jaké jsou povinnosti učitele?

Tyto povinnosti jsou rovněž stanoveny v čl. 6 zákona o ústavě učitelů.

Učitel je povinen

1. spolehlivě plnit úkoly související se svěřenou funkcí a se základními funkcemi školy: didaktické, výchovné a pečovatelské, včetně úkolů souvisejících se zajištěním bezpečnosti žáků při výuce organizované školou ;
2. podporovat každého studenta v jeho rozvoji
3. usilovat o plný osobní rozvoj;
 - 3a. profesně se rozvíjet podle potřeb školy;
4. vychovávat a vychovávat mladé lidi v lásce ke své zemi, v úctě k ústavě Polské republiky, v atmosféře svobody svědomí a úcty ke každé lidské bytosti;
5. pečovat o utváření mravních a občanských postojů žáků v souladu s ideou demokracie, míru a přátelství mezi lidmi různých národů, ras a ideologií.

Kapitola 3 – Budoucnost učitelské profese – Kompetence a dovednosti

Úvod

Učení je důležitější než učení. Role učitele už není jen předávání informací. Ze zjištění vyplývá, že 80 % vyučovacího času vede učitel a pouze 20 % studenti; mělo by to být naopak – studenti jsou aktivními činovníky. Změna si žádá vysoce kvalifikované učitele po celém světě. Informace a znalosti jsou přitom dostupné všude – na školách, univerzitách, z internetu, od kolegů i odborníků. Otázka zní – jaké jsou ty správné informace a znalosti, jakými prostředky a metodikou získávám jako začínající učitel nové dovednosti a kompetence, které jsou pro mě jako budoucího profesionálního učitele potřeba?

Zprávy OECD naznačují, že navzdory rychlému růstu poptávky po dovednostech v oblasti umělé inteligence tvoří související volná místa online méně než 1 % všech nabídek práce a nacházejí se převážně v odvětvích, jako jsou ICT a odborné služby (*Nové trendy, 2023*). Je zdůrazněno, že vyšší poptávka po profesionálech s umělou inteligencí, kteří spojují technickou odbornost s vůdčími schopnostmi, inovacemi a schopnostmi řešit problémy, podtrhuje důležitost těchto kompetencí. Celkově vzato, špičkoví zaměstnavatelé v oblasti umělé inteligence mají tendenci častěji vyžadovat dovednosti v oblasti vedení, řízení, inovací a řešení problémů. To může odrážet, jak je důležité, aby zaměstnanci, včetně učitelů, měli široký mix dovedností.

Změny na trhu práce

Adopce technologií zůstane v příštích pěti letech klíčovou hybnou silou obchodní transformace, což se týká také učitelské profese. Více než 85 % dotázaných organizací uvádí, že dochází k většímu zavádění nových technologií a rozšiřování digitálního přístupu. Zaměstnavatelé očekávají v příštích pěti letech strukturální změnu na trhu práce o 23 % pracovních míst. Očekává se, že pracovní místa ve vzdělávacím průmyslu vzrostou přibližně o 10 %, což povede ke 3 milionům dalších pracovních míst pro učitele odborného vzdělávání a učitele na univerzitách a vysokých školách (*Světové ekonomické fórum, 2023*).

Výzkum organizací Světového ekonomického fóra ukázal 10 nejpotřebnějších dovedností pro pracovníky, včetně učitelů, v letech 2023-2027.

Nejpotřebnější dovednosti pro pracovníky 2023–2027

Ne	Dovednosti v pořadí priorit	Typ dovedností
1.	Analytické myšlení	Poznávací
2.	Kreativní myšlení	Poznávací
3.	Odolnost a flexibilita	Vlastní účinnost
4.	Motivace a sebeuvědomění	Vlastní účinnost
5.	Zvědavost a celoživotní vzdělávání	Vlastní účinnost
6.	Technologická gramotnost	Technika
7.	Spolehlivost a smysl pro detail	Vlastní účinnost
8.	Empatie a aktivní naslouchání	Práce s ostatními
9.	Vedení a společenský vliv	Práce s ostatními
10.	Kontrola kvality	Řízení

Zdroj: Průzkum budoucnosti pracovních míst, WEF, 2023

Analytické a kreativní myšlení zůstávají nejdůležitějšími dovednostmi v roce 2023. Společnosti je považují za nejdůležitější klíčové dovednosti více než jakoukoli jinou dovednost a tvoří v průměru 9 % hlášených klíčových dovedností. Dalšími uváděnými dovednostmi byly kreativní myšlení, odolnost, flexibilita a hbitost, motivace a sebeuvědomění, zvědavost a celoživotní učení. Mezi další dovednosti pod 10 špičkových dovedností patří takové schopnosti, jako je

systematické myšlení, řízení talentů, orientace na služby a zákazníka, řízení zdrojů a operace, vícejazyčnost, výuka a mentoring, vytváření sítí, marketing a média. Kromě kognitivních, řídicích a pracovních typů dovedností jsou zdůrazňovány typy dovedností angažovanost, etické a psychologické dovednosti.

Průzkum také ukazuje, že šest z deseti zaměstnanců bude vyžadovat intenzivní školení do roku 2027, ale pouze polovina odborníků (včetně učitelů) má dnes přístup k odpovídajícím příležitostem školení. Učitelé stárnou a jedním z nejdůležitějších úkolů je zvýšit počet začínajících učitelů tím, že jim nabídneme kvalitní vysokoškolské pedagogické vzdělání a pravidelná školení, která rozšíří jejich znalosti a dovednosti v oblastech relevantních pro práci se studenty.

Následuje popis osmi náhodně vybraných dovedností, které jsou v systému s odlišnou prioritou a jsou zmíněny ve výše popsaném průzkumu Světového ekonomického fóra.

1. Digitální dovednosti – eTeacher

Jedním z hlavních úkolů pedagogiky se stane pomoc učitelům zlepšit jejich digitální dovednosti a znalosti – odrazové můstky k úspěchu v učitelské profesi. Cílem osvojení digitálních dovedností je pracovat s digitálními vzdělávacími technologiemi tak, aby je bylo možné efektivně využívat v procesu učení. To bude zahrnovat takové úkoly, jako jsou následující: vytváření online hodnocení, kvízů, pracovních listů a dalších technologických aplikací a nástrojů. Pro tradiční učitele je důležité nejprve se naučit základy technologie:

- Jak funguje většina aplikací?
- Co mám s tím odkazem dělat?
- Jak mohu něco dostat svým studentům?
- Jak mohu zobrazit obrazovku na zdi?

Jakmile budete znát základy, je snazší porozumět pokročilejším funkcím, aplikacím a nástrojům. I když může být těžké s tímto vývojem držet krok, je to něco, co musí udělat všichni moderní učitelé. Nejen, že musíte rozumět nejnovějším technologiím, ale musíte také vědět, které digitální nástroje jsou pro vaše studenty vhodné. Je to proces, který může nějakou dobu trvat, ale bude mít velký vliv na úspěch vašich studentů (*Schopnosti profesního rozvoje*,

2023). Toto 21. století je moderní učitelská dovednost rozhodně nová. V tomto digitálním věku je většina učitelů, ne-li všichni, online, což znamená, že sociální sítě ovlivňují každého a učitelé mají vytvořenou „online pověst“. Moderní učitelé potřebují vědět, jak spravovat svou online pověst a které sociální sítě mohou používat. LinkedIn je profesionální sociální síť pro spojení s kolegy, ale profily ostatních sociálních sítí, jako je Instagram nebo Facebook, by měly zůstat soukromé a oddělené od studentů (*Schopnosti profesního rozvoje, 2023*).

2. Metodika výuky

Metodika výuky je soubor principů a metod používaných učiteli k tomu, aby umožnili žákům učení. Tyto strategie jsou určeny částečně podle předmětu, který má být vyučován, a částečně povahou studenta. Aby byla konkrétní výuková metoda vhodná a účinná, musí vzít v úvahu studenta, povahu předmětu a typ učení, který má přinést. Přístupy k výuce lze obecně rozdělit na přístupy zaměřené na učitele a na studenty. V přístupu zaměřeném na učitele (autoritářském) přístupu k učení jsou hlavní autoritou v tomto modelu učitelé. Na studenty je pohlíženo jako na „prázdné nádoby“, jejichž primární úlohou je pasivně přijímat informace (prostřednictvím přednášek a přímé výuky) s konečným cílem testování a hodnocení. Prvořadou úlohou učitelů je předávat znalosti a informace svým studentům. V tomto modelu jsou výuka a hodnocení chápány jako dvě samostatné entity. Učení studentů se měří prostřednictvím objektivně bodovaných testů a hodnocení. V přístupu k učení zaměřenému na studenta, zatímco učitelé jsou v tomto modelu autoritou, učitelé a studenti hrají v procesu učení stejně aktivní roli. Tento přístup se také nazývá autoritativní. Primární úlohou učitele je koučovat a usnadňovat studentům učení a celkové porozumění látce. Učení studentů se měří prostřednictvím formálních i neformálních forem hodnocení, včetně skupinových projektů, studentských portfolií a účasti ve třídě (*Metodika výuky, 2023*).

Výuka na univerzitě podléhá neustálým metodickým změnám, což představuje významnou výzvu při posuzování metodik výuky (*Pilar M., 2022*).

Spolu s extrémními globálními změnami a novými tendencemi v motivaci mladých lidí se učení musí stát interaktivnějším a pro studenty poutavějším; musí je to bavit, aby je zaujal.

Efektivní učební metody: Poskytnout studentům to nejlepší vzdělání, nejen informace – třídní projektor, chytré tabule a interaktivní tabule, aby byla třída poutavější. Metodiky výuky

zahrnují neustálý profesní rozvoj a sledování inovací – důležité je používat nejnovější metody a strategie výuky. Všechny globální společenské a percepční změny vedou učitele k adaptabilitě s profesní přípravou: učitelé musí být připraveni přizpůsobit se měnícím se podmínkám vzdělávacího prostředí a metodologie, včetně přizpůsobení učebních plánů individuálním potřebám a technologickým inovacím.

3. Komunikace a spolupráce

Pro učitele je komunikace a spolupráce zásadní pro všechny cílové skupiny – studenty, rodiče i kolegy. Učitelé se musí umět jasně vyjadřovat, musí jim rozumět a efektivně předávat informace:

- Pracujte v týmech, a to jak s dalšími učiteli, tak s odborníky – snižte si pracovní zátěž společnou prací
- Podělte se o své praktické zkušenosti, nápady a zdroje – víte, jak vaši kolegové učí, jaké materiály používají a jak komunikují se svými studenty?

Velkou část výuky tvoří sdělování informací. Může to být verbální, písemné nebo prostřednictvím jakékoli jiné cesty od praktických ukázek po uměleckou interpretaci – cokoliv, co vás napadne. Zde je několik doporučených rad, jak jej rozvíjet:

- Práce po telefonu, jako je zavolání absolventům kvůli darům nebo dobrovolnictví na lince vzájemné podpory, rozvíjí vaše dovednosti verbální komunikace a buduje vaši sebedůvěru.
- Vstupte do debatní společnosti, studentské rady
- Připojte se ke studentskému časopisu nebo převezměte odpovědnost za web společnosti (Jak se rozvíjet, 2023).

Zjištění ukazují, že jak kooperativní učení, tak provádění investigativních činností vede k lepším vyučovacím postupům. Potvrdilo se, že studenti pedagogického stupně – začínající učitelé, oceňují aktivní metody učení a jsou si vědomi toho, že jejich znalost prospívá jejich přípravě na učitele. Využití aktivních metodik představuje pokrok v kurikulárním vzdělávání účastníků. Výzkum také ukázal, že studenti pedagogiky mají zájem zlepšit své kritické myšlení,

kreativitu, sebevzdělávání a spolupráci. Lze konstatovat, že univerzitní prostředí je vhodným prostorem pro realizaci projektového učení pro začínající učitele (*Pilar M., 2022*).

4. Průběžná odborná kvalifikace

Snaha školy – jak motivovat učitele k trvalému profesnímu rozvoji. V některých zemích se každý rok utratí ze státních prostředků 6–8 milionů eur pro učitele různého věku na odbornou kvalifikaci (*Nilivaara P., 2023*). Kurzy obvykle organizují univerzity nebo soukromé organizace. Problém je v tom, že jsou někteří učitelé, kteří se takových kurzů chtějí pravidelně účastnit, a jsou pedagogové, kteří se jich účastnit nechťejí.

Výuka je proces celoživotního učení. Svět se neustále mění spolu s učebními osnovami a vzdělávacími technologiemi, takže je na vás, učitelé, abyste s tím drželi krok. Učitel, který je vždy ochoten udělat něco navíc, aby se učil, bude vždy efektivním a úspěšným učitelem (*Schopnosti profesního rozvoje, 2023*).

Účast na vzdělávacích programech pro učitele poskytuje učitelům mnohostrannou příležitost k profesnímu růstu, osobnímu rozvoji, mezinárodní spolupráci a zlepšení vyučovacích postupů. Je v souladu s globálním posunem směrem k propojenějšímu, multikulturnějšímu a digitálnímu světu a připravuje učitele na budoucí výzvy a příležitosti ve vzdělávání. Kurzy a školicí programy, mezinárodní i místní, se snaží rozpoznat výzvy, kterým učitelé čelí, a poskytují široký výběr kurzů a programů pro řešení jejich potřeb. Kurzy dnes akcentují tak důležitá témata, jako jsou studia STEAM, smysluplné využití digitálních nástrojů, budoucí dovednosti, udržitelný rozvoj a podpora pohody a duševního zdraví studentů. Učitelé stále hledají nové způsoby, jak zlepšit svou výuku, a místo teorie je třeba poskytnout konkrétní metody a nástroje. Jen některé příklady z globálních školicích programů pro učitele ukazují, že všechny kurzy zahrnují alespoň jednu návštěvu vzdělávacího institutu za účelem pozorování výuky v praxi. V závislosti na programu a cílech výuky se mohou praktické návštěvy a návštěvy pro sdílení zkušeností pohybovat od mateřských škol až po univerzity. Během těchto návštěv mohou účastníci pozorovat učitele v akci, dozvědět se, jak uplatňují učební osnovy, a být svědky inovativních metod z první ruky (*Výuka, 2023*).

Výše popsané zdůrazňuje, že praxe je efektivnější než teorie. Cvičení se skládá z pozorování, účasti a aplikace nejlepších a nejvhodnějších akcí na práci učitele. Samozřejmě budou rozdíly

jak v národních aspektech, tak v dostupnosti zdrojů. Základní hodnoty v praktické práci učitele jsou však globálně jednotné.

5. Schopnost poskytovat zpětnou vazbu

Budoucí učitel si už nebude vážit měřítek a známek. Skutečnou hodnotou studenta je pokrok. Nezáleží na tom, odkud začal. Pěstování je skutečným úspěchem.

Složky zpětné vazby:

- Vytvořte jasný a přesný mechanismus zpětné vazby – digitální nástroje a platformy, sledujte pokroky a zlepšování svých studentů
- Pozitivní a povzbuzující zpětná vazba během hodiny je to nejlepší, co může učitel studentům dát

Pomoc studentům najít vlastní cestu k řešení různých problémů, které jim předkládáme, vede k tomu, jak si vybíráme obsah předmětu, který ve třídě vyučujeme. Nejen učitel, ale i studenti by si měli stanovit své vlastní individuální vzdělávací cíle. K tomu potřebují znát účel lekce. Hlavním úkolem učitele je zajistit, aby žáci pochopili, co se od nich očekává.

6. Vedení

Angažovanost a motivace – schopnost zapojit studenty a vzbudit zájem o učení je nezbytná pro to, abyste byli úspěšným učitelem vedení. Vedení – praktická dovednost, zahrnuje schopnost jednotlivce, skupiny nebo organizace „vést“, ovlivňovat nebo vést jiné jednotlivce a týmy.

Efektivní učitel je mentor a ví, jak vést své studenty správným směrem. Jdou příkladem a jsou dobrým vzorem. Povzbuzují studenty a vedou je na místo úspěchu (*Schopnosti profesního rozvoje, 2023*).

Vedoucí učitelů často hrají rádce a vzor pro učitele v prvním ročníku a na začátku kariéry a poskytují tolik potřebnou podporu, vedení a rady. V této roli získávají důvěru ostatních a rozvíjejí empatii k ostatním, čímž vytvářejí bezpečné a přívětivé vzdělávací prostředí pro ostatní učitele a studenty.

Učitelé ve vedoucích pozicích by měli mít několik klíčových vlastností a sad dovedností. Efektivní komunikace, empatie, soucit a motivace učit se a poskytovat rady, to vše může zahrnovat různé dovednosti vedoucích učitelů. Zde je několik dalších nezbytných dovedností, díky nimž jsou učitelé efektivní ve vedoucích rolích: dovednosti naslouchání, dovednosti kritického myšlení, emoční inteligence, dovednosti při řešení problémů, technické dovednosti, dovednosti týmové práce a organizační schopnosti. Existuje několik metod, které můžete použít, abyste zlepšili své vůdčí schopnosti učitelů. Zvažte následující tipy, které vám pomohou rozvinout různé sady dovedností a zlepšit vaše celkové vůdčí schopnosti: nabízejte příležitosti pro zpětnou vazbu, rozvíjejte své dovednosti aktivního naslouchání, naučte se upravovat přístupy podle potřeby, nabídněte mentorům začínajícím učitelům, zlepšujte způsob organizace, provádějte hodnocení a používat je k růstu a stanovovat cíle pro své týmy (*Vedení učitelů, 2023*).

7. Emoční inteligence, kritické myšlení, řešení problémů

Emoční inteligence pomáhá začínajícím učitelům chápat a emocionálně podporovat studenty, zejména v těžkých chvílích. Empatie pomáhá budovat dobré vztahy a pozitivní učební prostředí.

Kulturní citlivost a multikulturní kompetence: učitelé by měli být připraveni pracovat se studenty z různých kultur a přizpůsobovat výukové materiály a přístupy potřebám různých kultur.

Kritické myšlení je způsob myšlení ve srovnání s řešením problémů, což je soubor strategií zaměřených na řešení. Vzhledem k tomu, že kritické myšlení posiluje vaše uvažování, snáze se učíte novým dovednostem, včetně řešení problémů. Práce na kritickém myšlení vám také může pomoci lépe porozumět sami sobě, včetně vašeho hodnotového systému, stylu učení a nejsilnějších dovedností. Kritické myšlení se skládá z pěti kroků, kterými jsou: 1. Identifikace; 2. Prozkoumejte; 3. Analýza; 4. Odrážet; 5. Rozhodněte se (*Kritické myšlení, 2023*).

Kritické myšlení a řešení problémů – učitelé by měli podporovat kritické myšlení studentů tím, že jim poskytnou příležitosti k analýze informací, rozvíjení argumentů a řešení problémů. Myslete kriticky, komunikujte jasně, spolupracujte efektivně a buďte kreativní v tom, co učíte. Řešení problémů a kritické myšlení se týká schopnosti využívat znalosti, fakta a data k efektivnímu řešení problémů.

Kritické myšlení je zvyk, kdy pozorujete svůj vlastní myšlenkový proces a nacházíte způsoby, jak jej zlepšit. Analýzou svých myšlenek můžete zlepšit, jak efektivně přemýšlíte, jak intuitivně organizujete své myšlenky a jak často rozpoznáváte své předsudky.

Když myslíte kriticky, můžete studovat argumenty, analyzovat, jaké důkazy je podporují, a učinit rozumné rozhodnutí o tom, zda jsou argumenty správné. Přijetí kritického myšlení jako dlouhodobé praxe vám může pomoci častěji zvažovat perspektivy vrstevníků, být upřímnější ve svých chybách a zapojit se do procesu celoživotního učení (*Kritické myšlení, 2023*).

Řešení problémů je dovednost, kterou můžete použít k nalezení řešení problémů. Řešení problémů můžete použít, když chcete pochopit příčinu problémů ve vašem osobním a pracovním životě a zorganizovat si plán činnosti (*Kritické myšlení, 2023*).

Řešení problémů je soubor technik, které konkrétně používáte k nalezení efektivních řešení, na rozdíl od kritického myšlení, což je celoživotní praxe, kterou používáte ke zlepšení svého procesu myšlení. Můžete jej použít k řešení problémů, které se vyskytnou, nebo k přípravě preventivních řešení, když předpovídáte, že by k problému mohlo dojít. Práce na vašich schopnostech řešit problémy může zlepšit vaše kreativní a analytické myšlení a také z vás udělat efektivnějšího člena týmu. Řešení problémů se skládá ze čtyř kroků: 1. Definujte svůj problém; 2. Generovat nápady; 3. Otestujte své nápady; 4. Proveďte akci (*Kreativní myšlení, 2023*).

Protože můžete použít řešení problémů, když nastanou neočekávané události, často to vyžaduje schopnost identifikovat faktory, které tyto problémy ovlivňují, a schopnost improvizovat účinné strategie, které je vyřeší. Posílením této dovednosti možná budete schopni rychleji nacházet kreativní řešení, přesněji vizualizovat problémy a efektivněji provádět výzkum.

8. Rychlost – ale nedělejte z toho stres

Průměrná doba pozornosti člověka se zkrátila z 12 sekund v roce 2000 na 8 sekund v dnešní době! To je o sekundu méně než u zlaté rybky! Abychom na tento fenomén reagovali, mohou interaktivní lekce pomoci udržet pozornost vašeho studenta o něco déle.

Učitelé musí být připraveni přizpůsobit se měnícím se podmínkám vzdělávacího prostředí a metodiky, včetně přizpůsobení učebních plánů individuálním potřebám a technologickým inovacím.

Moderní učitelé vědí, jak najít poutavé zdroje. V dnešní době je nezbytné najít pro studenty materiály a zdroje, které je zaujmou. To znamená udržovat si aktuální informace o nových výukových technologiích a aplikacích a procházet web a spojovat se s kolegy učiteli. Každopádně, že dokážete zaujmout studenty a udržet věci zajímavé, je nutnost (*Schopnosti profesního rozvoje, 2023*).

Reference:

1. Kritické myšlení vs. řešení problémů: Jaký je rozdíl? Dostupné v: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/critical-thinking-vs-problem-solving>. Vyhodnoceno dne 01.10.2023
2. DigiKlase. Platforma pro učení obohacené technologiemi. Vědecký ústav pedagogiky Lotyšské univerzity ve spolupráci se studenty Fakulty pedagogiky, psychologie a umění. Dostupné v: <https://digiklase.lv/>. Vyhodnoceno dne 18.10.2023
3. Nové trendy v poptávce po umělé inteligenci ve 14 zemích OECD (2023). publikování OECD. Dostupné na: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/7c691b9a-en.pdf?expires=1698830653&id=id&accname=guest&checksum=E167C4A5EC50A9BCE8E35F621746ECC4>
4. Zpráva o budoucnosti pracovních míst (2023). Světové ekonomické fórum. Dostupné v: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>. Zpřístupněno 18.10.2023.
5. Jak rozvíjet 10 klíčových dovedností, které potřebujete pro práci ve vzdělávání (2023). BrightNetwork. Spojené království. Dostupné v: <https://www.brightnetwork.co.uk/career-path-guides/education-teaching/key-skills/>. Zpřístupněno 01.10.2023
6. Play it – game based learning (2023). Belgie. Dostupné v: <https://www.playit.training/en/o-nas>

7. Profesní rozvoj dovedností pro moderní učitele (2023). Teachers' Alliance Teach Hub. Dostupné v: <https://www.teachhub.com/professional-development/2019/11/15-professional-development-skills-for-modern-teachers/>. Přístup 01.10.2023
8. Pilar M., Torres M. (2022). Projektová výuka pro přípravu učitelů v primárním vzdělávání. University of Cordoba, Španělsko. Journal of Education Sciences 12. 10. 2022. Dostupné v: <https://www.mdpi.com/2227-7102/12/10/647>
9. Vedení učitele: definitivní průvodce. Opravdu redakční tým. Dostupné v: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/teacher-leadership>.
Vyhodnoceno dne 01.10.2023.
10. Výuka vzdělávacích kurzů. Navštivte Edu Finn. Dostupné v: <https://visitedufinn.com/erasmus-courses-in-finland/?gclid=CjwKCAjweKpBhAbEiwAqFL0mvzmE8q2ykb22z6sJahi2yNmOlF4IC5Kl3znSBJuZAfERTR3n7FIAR ECLw>. Vyhodnoceno dne 01.10.2023
11. Metodika výuky. Dostupné v: https://cs.wikipedia.org/wiki/Teaching_method.
Vyhodnoceno dne 18.10.2023

Kapitola 4 - Měkké dovednosti

Úvod

Tato kapitola se zaměřuje na dovednosti, které jsou podle našeho názoru pro učitele klíčové a které se někdy v běžné řeči označují také jako měkké dovednosti.

Mohlo by se zdát, že nejdůležitější je „to, co učitelé předávají“, tedy specializace, kterou učí. Doby frontální výuky jsou však minulostí a v dnešní době odborné znalosti a přirozený talent vystupovat na veřejnosti prostě nestačí. Což je také dobrá zpráva pro vás, pokud máte pocit, že „víte, že nic nevíte“ a děláte si starosti, že nejste nadaní. Nebojte se, všechno se můžete naučit postupně a je v pořádku nebýt dokonalý. V této kapitole najdete základy, které vám mohou pomoci v každodenních situacích. Takže, co se zde můžete naučit?

- Komunikace je základ a my pro vás máme tipy, jak komunikovat efektivně, nezraňujícím způsobem a vyhnout se učitelským klišé.
- Principy formativního hodnocení vám jistě pomohou při plánování lekce – ať už při stanovování cílů, jako efektivní nástroje používané přímo ve výuce, nebo jako směr, kterým se můžete ubírat při poskytování zpětné vazby studentům.
- Ke zlepšení atmosféry ve třídě vám určitě pomohou již zmíněné body. Máme pro vás však více bodů, vysvětlujících, proč je pro výuku tak zásadní budovat dobré vztahy se studenty a jak na to.
- Učitel není sólový hráč. Proto se dozvíte, proč je dobré spolupracovat s kolegy. Dáme vám také šanci zamyslet se nad tím, jak si vedete ve vztahu ke zbytku pedagogického sboru.
- Na závěr pro vás máme několik situací a oblastí, které vás mohou na začátku kariéry překvapit. Pokud si je ale pečlivě projdete, budete vědět, na co se ve škole zeptat nebo na co si dát pozor.

Na začátku můžete mít pocit, že je toho ještě hodně, co se musíte naučit a v čem být vyškoleni. Nenechte se tím odradit a nemějte od sebe nerealistická očekávání. Budete dělat chyby a to je v pořádku – všichni jsme v procesu učení. Ale dokud máte dostatek sebereflexe a chuti se stále zlepšovat, jste na správném místě.

Sdělení

Strach, stres a posměch nemají ve třídě místo. Dětský mozek se mnohem lépe učí, pokud se necítí ohrožen a celý organismus nemusí plýtvat energií na obranné reakce. Jednou z nejdůležitějších rolí učitele je poskytovat **prostředí příznivé pro učení**, což je nutnost pro úspěch a spokojenost studentů. Jak to udělat?

V první řadě, jít příkladem, se zaměřte na vytvoření svého základního učitelského postoje **užitečné, vstřícné a pozitivní**. Případné starosti zkuste nechat na chodbě a vstupte do třídy s úsměvem a nadšením pro práci. Navažte oční kontakt se studenty, který ukáže, že víte, že tam jsou. Zamračený a znuděný učitel pravděpodobně někoho nadchne pro učení a získávání znalostí.

To samozřejmě neznamená, že bychom se měli stát roboty. Jako dospělí bychom toho měli být schopni **vědomě pracovat s emocemi** nebo je prožívat kontrolovaným způsobem. A pokud je toho v jednu chvíli příliš mnoho, měli bychom ze situace jednoduše vystoupit, např. *"Stalo se to a to, ještě se k tomu budu chtít vrátit, ale teď musím..."* Hraní s otevřenými kartami je mocný nástroj autenticity, který by neměl být cizí našemu komunikačnímu repertoáru, spolu se schopností používat **objektivní (popisný) jazyk**. Porovnejte a posuďte, který učitel používá objektivní jazyk v modelové situaci často používané jako názorný příklad.

T1: „Považuješ za normální se pořád houpat na židli? Taky se doma při večeři tak houpete? Okamžitě zastavte!"

vs

T2: "Houpeš se na židli a já se bojím, že spadneš a zraníš se."

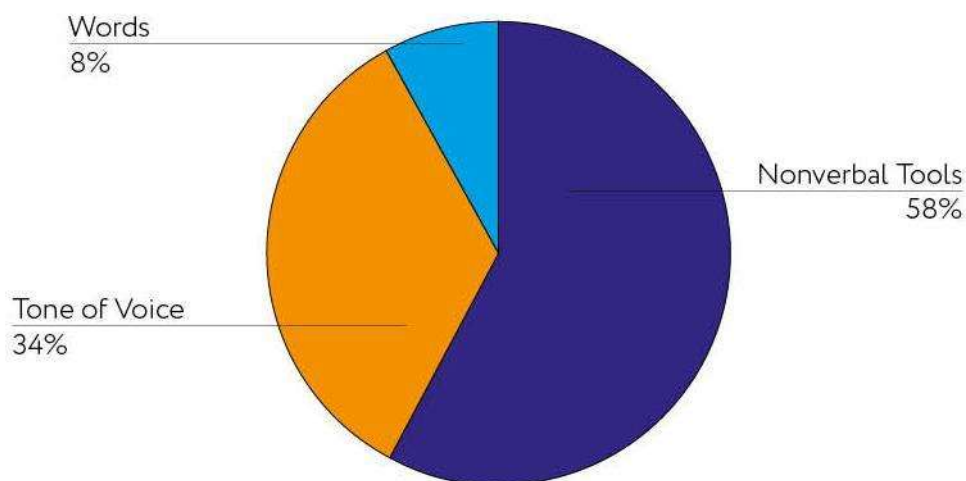
Na rozdíl od subjektivního jazyka (T1), který zobecňuje, vychází z osobních hodnot, přesvědčení nebo preferencí a často nese (negativní) emoce, objektivní jazyk (T2) je vztahově neutrální, popisuje situaci očima mluvčího, hodnotí pouze chování, nikoli aktéra, čímž se snižuje riziko konfliktu.

Forma vs Obsah

Slova, data a fakta tvořící obsah zprávy zabírají během přenosu zprávy jen malou část kapacity příjemce.

Mnohem důležitější roli hrají aspekty vztahové roviny, tedy nástroje neverbální komunikace a tón hlasu.

Forma má tedy moc změnit nebo zcela zastínit obsah sdělení.



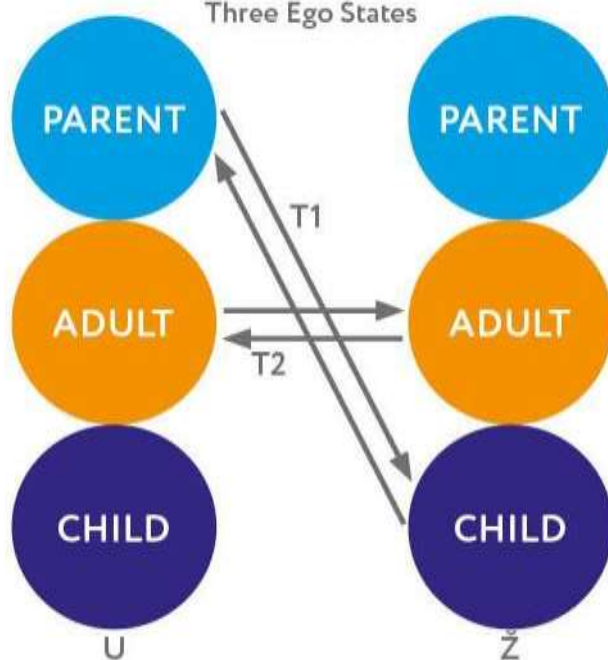
Oba učitelé se snaží změnit chování žáka. V prvním případě prostřednictvím vztahové agrese – falešné otázky pouze s jednou správnou odpovědí (její cílem není se něco naučit), která je dost pravděpodobně pronesena posměšným tónem. Ve své podstatě naznačuje, že student „není normální“ a napadá i své blízké. Studentovo „obsahové“ ucho se zavře, s největší pravděpodobností se vypnou nebo začnou být agresivní tvrzení: „Ano! [pro nás je to normální]“, což ukončí interakci – neúspěšně.

Naproti tomu druhá reakce nese relevantní informace a je-li pronesena formou, která vhodně doplňuje obsah, dostane se k objektivnímu uchu studenta. Vědomě přenáší odpovědnost za situaci na dítě tím, že nechává na něm, aby vyhodnotilo vhodný postup (přestat se houpat na židli).

Podle **transakční analýzy**⁴, stavy dospělého ega, které mají i děti zhruba od jednoho roku, spolu tímto partnerským způsobem komunikují, poznávají svět, sbírají a zpracovávají informace a třídí je na základě předchozích zkušeností. Pokud chcete své studenty naučit autonomii a přenést na ně zodpovědnost za jejich učení a chování, je nutné co nejčastěji zůstat ve stavu ega dospělého. Pouze od tohoto stavu umožňujete zralou reakci studenta (což není v žádném případě zaručeno).

TRANSACTIONAL ANALYSIS

Each One of Us Has These
Three Ego States



Pokud se okamžitě postavíte do role kárajícího rodiče, který určuje pravidla hry a trestá, nezbude studentovi nic jiného, než se uchýlit ke stavu ega dítěte – nechat se přemoci emocemi (stud, strach, vztek), nebo se vzbouřit proti projevu moci.

⁴ Napper, rozmarýn; Newton, Trudy. Taktika: Koncepty transakční analýzy pro všechny školitele, učitele a tutorů a vhléd do strategií kolaborativního učení [v českém překladu jako *Taktika transakční analýzy*]. Praha: Grada, 2010. 978-80-247-2915-2.

Žák ruší třídu.

Interakce 1

T: "Být sebou, dával bych ted' pozor, protože tohle všechno bude součástí testu."

P: „Pffff...“ [= Mě je ten test úplně fuk.]

Interakce 2

T: "Tvoje mluvení mě znepokojuje."

P: "Omlouvám se."

Žák si nepřinese sešit.

Interakce 1

T: „Nepřinesl jsi znovu svůj notebook? To nikdy není případ vaší spolužačky Caroline. Už to není přijatelné. Za práci ve třídě dostáváte „F“.“

P: "Hmmm!" [=To není fér!]

Interakce 2

T: „Vidím, že jsi nepřinesl notebook. Jak to navrhuje vyřešit?“

P: "Budu si dělat poznámky na papír, který pak přilepím na sešit."

V prvním scénáři I1 zahrnuje nevyžádanou radu spolu s hrozbou, na kterou žák reaguje vnitřní vzpourou. ("Nyní neexistuje způsob, jak tomu věnovat pozornost!") a v tomto rozpoložení budou pravděpodobně zase rušit třídu. Respektující reakce učitele v I2 nabízí více prostoru pro sebereflexi žáka. Nepochybně jsou situace, kdy žák opakovaně ruší třídu. V takovém případě by učitel mohl např. uvést, že se jedná o druhé upozornění (na tabuli napsat jméno žáka) s komentářem, že třetí upozornění bude zahrnovat nějakou sankci (přesunutí žáka na jiné místo ve třídě). nebo do jiné místnosti).

Ve druhém scénáři se učitel v I1 dopouští vztahové agrese zobecňováním ("znovu"), srovnání s druhým studentem a nakonec trestem, který opravdu není spravedlivý (známky mají sloužit k hodnocení práce). Výměna končí frustrací ze strany žáka. Hledání dočasné úlevy od takto způsobeného bezpráví může mít různé podoby. V I2 učitel používá popisný jazyk a pokládá žákovi otevřenou otázku, čímž na něj přenáší odpovědnost za řešení problému. Tato výzva k akci je úspěšná a výměna končí bez porážek.

Pokud je cílem interakce mezi vámi a žákem změnit jeho nežádoucí chování, zpráva by měla obsahovat následující:

1. Popis chování, kterého by měl žák přestat
2. Jasná identifikace emocí, které ve vás takové chování vyvolává, nebo odkaz na konkrétní předem dohodnuté pravidlo

Řízení žáků (stav rodičovského ega)	Vedení žáka (stav dospělého ega)
Neposkytuje žákům prostor pro aktivitu a samostatné myšlení	Poskytuje žákům prostor být aktivní a samostatně přemýšlet
Odpovědnost je na učiteli	Odpovědnost je na žákovi
Je rychlý, často nevědomý, automatický, jednoznačný a nevyžaduje přílišné přemýšlení	Vyžaduje čas, sebekontrolu a důkladné přemýšlení ze strany učitele. Někdy to trvá, než si žáci zvyknou.
Dosažené změny chování jsou pouze dočasné	Dosažené změny chování jsou obvykle trvalé
Zahrnuje: veškerou vztahovou agresi, rozkazy, ironii a sarkasmus, zobecňování, srovnávání, nevyžádané rady, popisy následků, tresty	Zahrnuje: popisný jazyk, zpětnou vazbu, otevřené otázky, pokyny k dohodám, odkazy na dohodnutá pravidla
Žáci na něj často reagují obranou, protiagresí nebo rezignací	Nevyvolává u žáků pocit ohrožení

Řízení žáků (od Parent Ego State) je základním nastavením mnoha učitelů, které může být v krizové situaci vhodné a efektivní. („Přijíždí auto. Všichni, jděte stranou!“). Z dlouhodobého hlediska však vyžaduje zvýšený tlak, neboť jeho používáním se upravují hranice akceptovaného chování.

Poradenství žáků je náročnější především na začátku, zvláště pokud nejsou zvyklí nést odpovědnost za své činy, řešit problémy a samostatně se rozhodovat na základě dostupných informací. Jakmile je však začnou ovládat **klíčové kompetence**, bude práce učitele mnohem

jednodušší (a zábavnější). Je důležité vědět, proč, kdy a s jakým cílem lze daný komunikační nástroj použít.

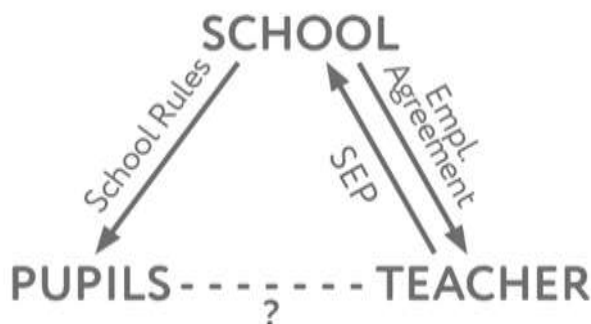
Budování vztahů

Respektující komunikace je předpokladem budování vztahů a bezpečného prostředí důvěry, tedy takového, kde se žáci (i učitelé!) nebojí vyjádřit svůj názor, identifikovat své potřeby, dělat chyby, využít je k dalšímu učení a požádat o pomoc, kdykoliv. Jako každý jiný vztah, i ten mezi žáky a učiteli vychází ze vzájemného poznávání a pro jeho bezproblémové fungování jsou potřeba sdílené principy. Níže je stručný nástin toho, jak by začátek takové cesty mohl vypadat.

S žáky se ve třídě setkáváme se společným zájmem – něco je naučit / naučit. K dosažení tohoto cíle je důležité si jej společně nastavit a stanovit pravidla, jejichž dodržování nám jej pomůže dosáhnout.

Neváhejte na začátku školního roku (nebo v jeho průběhu) věnovat čas zavádění a upevňování pravidel. Berte to jako investici do vztahu, která se vám v budoucnu mnohonásobně vrátí a navíc by mohla ušetřit čas.

Vhodným nástrojem je závěr **asmlouvu s žáky**, který doplňuje písemný formalizovaný vztah tří přímých účastníků vzdělávacího procesu:



Jednak jako učitel máte se školou uzavřenou dohodu o pracovní činnosti, jejíž plnění se řídí ŠVP; na druhé straně jsou žáci ve vztahu ke škole vázáni školním řádem. Chybí zde však třetí řádek doplňující trojúhelník – dohoda či smlouva mezi žáky a učiteli. Měl by zahrnovat jak pravidla otevřená k diskusi (k nalezení kompromisu), tak ta, která jsou pevně daná, včetně důsledků případného porušení pravidel.

Zde je příklad smlouvy o třídě:

Předmět smlouvy: Výuka anglického jazyka

Důvody, proč se učit anglicky: Žáci ve dvojicích navrhnou 5 výhod mluvení anglicky

Co já jako váš učitel potřebuji, abych vám zajistil vhodné podmínky pro vaše učení:

- Abyste byli přítomni (tělo a mysl) → mobilní telefony zastrčené
- Abychom byli na dosah → pro hodiny angličtiny se lavice přesunou do půlkruhu

Co žáci potřebují, aby zajistili efektivní učení (od svého učitele, od nich samotných, od ostatních):

- Vzájemná úcta → v tu chvíli mluví pouze jeden člověk, nesmějeme se chybám druhých, neposuzujeme názory druhých
- Aby byl proces učení zábavný a byl propojen s reálným světem
- Spousta příležitostí k procvičování → ve třídě používáme pouze anglický jazyk

Smlouva se uzavírá písemně (např. na flipchart papíru) a každý ji na konci hodiny podepíše. Lze na něj odkazovat v průběhu roku a na konci období (např. v polovině, na konci roku atd.) kontrolovat a hodnotit, jak obě strany plní své závazky, co funguje dobře nebo co lze udělat, aby věci fungovaly lépe.

Aby se uznání přeneslo do důvěry, musíme se vědomě zaměřit na náš vztah k žákům a také zhodnotit své silné a slabé stránky az nich vyplývající příležitosti a hrozby. Každý jsme nepochybně jiný, ale jako učitelé bychom měli být především autenticky lidmi. Ve vztahu k žákům je důležité umět přiznat vlastní chyby, dodržet slovo a nepřipravovat nepříjemná překvapení. Chcete-li udělat **SWOT analýza**⁵ svého učitelského já, viz příloha č. 3; to bude vypadat krásně na první stránce nového (reflexního) učitelského sešitu. Příklad je třeba najít [tady](#). Tam si pak můžete označovat pořadí sezení/jmen v jednotlivých třídách, dokud se nenaučíte křestní jména dětí nazpaměť.

⁵ Kašparová Eva: SWOT analýza jako nástroj kvalifikované sebereflexe učitele, 2007. Quoted 8/10/2023. [https://clanky.rvp.cz \[SWOT analýza jako nástroj sebereflexe kvalifikovaného učitele – český online zdroj\]](https://clanky.rvp.cz [SWOT analýza jako nástroj sebereflexe kvalifikovaného učitele – český online zdroj]).

Je dobré si o každém žákovi poznamenat alespoň jeden osobní údaj. Poznatky o dětech a jejich zájmech pak zařaďte do své pedagogické praxe s cílem zvýšit míru individualizace – ocení to.

Primárně vycházejme z předpokladu, že **žáci chtějí nás mít rád**. Chut' pramení z poznání, které máme možnost iniciovat projevením zájmu (nezapomeňte však, že nejste tabulka čokolády – nikdy nepotěšíte každého). Ve třídě je k dispozici široká škála příležitostí, jak se navzájem poznat:

- Samotná výuka: navrhnete aktivity tak, aby žáci mohli vyjádřit svůj vlastní názor nebo preference (např.⁶, skupinová práce, řízené debaty)
- Class gatherings (e.g., komunitní kruh⁷ [*kruh komunity*])
- Mimo vyučování (společný oběd, procházka o hlavní přestávce)
- Na školních akcích (sportovní soutěže, adaptační kurzy, školní výlety, exkurze)

Mimo jiné skupinová práce, nebo metody **orozdělení do skupin**, je nástroj pro řízené setkávání žáků. Co konkrétním dělením děti získávají a co mi jako učiteli poskytuje? Ideální je metody střídat: každý potřebuje v jinou dobu něco jiného, takže pokaždé to někomu přijde prospěšné a skupinová práce bude férová. Někteří žáci dávají přednost práci sami – i to by mělo být občas povoleno.

⁶ Pavlína Hublová: 6 tipů na ledolamky, 2018. <https://clanky.rvp.cz> [*Six Ice Breaker Tips – český online zdroj*].

⁷ NPI, autorský tým APIV B: Manuál: Jak pracovat s dětmi v komunitním kruhu, 2020. Quoted 8/10/2023. <https://zapojmevsechny.cz> [*Práce s dětmi v komunitních kruzích – český online zdroj*].



Je také vhodné kombinovat různé metody **volání na** žáků. Nejjednodušší a nejférovější způsob je používání dřevěných tyčinek (k dostání v lékárnách nebo zahradnických potřebách), ideálně se jmény žáků nebo čísly, pokud učíte mnoho tříd. Náhodně je vylosován jeden nebo více (což dá ostatním žákům možnost připravit si odpověď na danou otázku). Celkově jednoznačně šetří čas a mentální kapacitu, protože díky nim není potřeba hlídat, kdo už mluvil a kdo ne. Děti se také mohou navzájem přivolávat – ať už pomocí tyčinek nebo pouhým předáváním po podlaze.

Teorie afirmace

Podle E. Berne⁸, je nejdůležitější psychická potřeba člověka **uznání** existence, která se projevuje pozorností ostatních. V historii lidské společnosti ignorování, ostrakizace a exkomunikace jednotlivce bylo a vždy zůstane tím největším trestem. Proto i negativní pozornost spojená s tresty nebo urážlivým jazykem je lepší než žádná. Zejména u některých dětí, které neznají jiný typ pozornosti. Jsou připraveni to přijmout a podle toho se chovají. Berne nazval tyto projevy pozornosti **mazlí**, které mohou být pozitivní vs negativní, podmíněné vs nepodmíněné, fyzické, ale také (ne)verbální:

Typ	Podmíněné hlazení / tahy	Bezpodmínečné hlazení / tahy
☺	„Jsi dobrá holka na...”	"Patříš sem." "Jsi fakt cool."

⁸ Bern, Erik. Games People Play [v českém překladu jako *Jak si lidé hrají*]. Prague: Portál, 2011. ISBN: 978-80-7367-992-7.

Posit.	Když děláš, co chceš, mám tě rád.	Máme tě rádi bez ohledu na to - bezpodmínečně.
Neg.	"Nemám tě rád, protože rušíš ostatní žáky."	"Nikdy z tebe nic nebude."
	Když se chováš špatně, upoutal jsi mou pozornost.	Nelíbí se mi, ať se snažíš sebevíc.

Konkrétní podoba nezbytných bezpodmínečných laskání – těch, která nás utvrzují v tom, že jsme hodni existence uznáním druhých – se liší podle aktuálního stupně psychického vývoje. Pamela Levinová⁹ uznává šest vývojových fází, které lze aplikovat jak na samotný život dítěte, tak na mnohé významné změny, které život přináší (např. nástup do školy, nový vztah, nová práce, kariérní změna):

1. **Bytost**(Existence; 0-6 měsíců): naučit se existovat, budovat spojení a vztahy, získat důvěru
2. **Dělám** (Aktivita; 6-18 měsíců): vyhledávání podnětů, zkoumání okolí, vyžadování bezpečí a jistoty
3. **Myslí** (18 měsíců-3 roky): testování hranic, vykazující známky zvýšeného sebevědomí
4. **Identita** (a Moc; 3-6 let): budování sebeúcty, získávání sociálních dovedností
5. **Struktura** (a dovednosti; 6-12 let): neklid, posilující orientaci v sociálním prostoru
6. **Regenerace** (Fixace; 12-19 let): zvýšená touha po nezávislosti a růstu, sexuální potřeby; jedinec přechází do další fáze (dospělosti) a cyklus se opakuje ve zkrácených intervalech

⁹ Levin, Pamela. Cycles of Power: A User's Guide to the Seven Seasons of Life [v českém překladu as *Úvod do cyklů života*]. Deerfield Beach, Fla: Hci, 1988. Citováno 8. 10. 2023
http://moodle.fhs.cuni.cz/pluginfile.php/17040/mod_data/content/256567/Pamela_Levin.docx.



Součástí tohoto vývojového cyklu se ocitnou i začínající učitelé. I oni mají právo růst svým vlastním tempem, objevovat a učit se, zůstat věrni sami sobě, myslet a cítit, tedy mít prospěch z pohlazení.¹⁰ potřebují.

Další materiály k vývojovým cyklům a pohlazením vycházejícím z Teorie afirmace jsou k dispozici např. na webu Učitele naživo/[Živý učitel]¹¹ organizace.

Spolupráce s kolegy ve škole

Spolupráce s kolegy se může osvědčit zejména při vašich učitelských začátcích, kdy se potřebujete zorientovat na novém pracovišti a uchopit nároky na nás kladené. Vaši kolegové jsou také často prvními lidmi, kterým se můžete svěřit, když jste měli náročnou hodinu nebo potřebujete s něčím rychle pomoci.

Možnost navázání spolupráce a pozitivní vztahy na pracovišti jsou často jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují naši pracovní atraktivitu.

Proč vlastně spolupracovat, když si teoreticky jako učitelé ve třídě vystačíme sami se sebou? Spolupráce na výukovém pracovišti je nezbytná např. při přípravě různých projektů, výletů,

¹⁰ Levin, Pamela. Afirmace. <https://www.ucitelnazivo.cz/afirmace>. Citováno 8.10.2023.

¹¹ [https://www.ucitelnazivo.cz/afirmace/\[Český online zdroj\]](https://www.ucitelnazivo.cz/afirmace/[Český online zdroj]). Citováno 8.10.2023.

tandemové výuky. Aby taková spolupráce fungovala, jsou potřeba dobré vztahy, a proto je užitečné vycházet s kolegy a vědět, jak každý z nich v tomto kolaborativním prostředí funguje.

Čtyři důvody, proč spojit síly se svými kolegy:

1. Dvě hlavy jsou lepší než jedna
2. Učitelská práce se nebude cítit tak osamělá (nejčastěji jste jediným dospělým ve třídě)
3. Můžete sdílet materiály a plány lekcí se svými kolegy a pomoci tak každému stát se nejlepším možným pedagogem
4. Spolupráce mezi učiteli vede k lepším výsledkům žáků¹²

Jsou situace, kdy vám spolupráce s kolegou může nejen pomoci, ale také ušetřit čas. Můžete sdílet materiály a vypracované pracovní listy nebo se inspirovat metodami a aktivitami, které jednomu nebo druhému v jejich třídě fungují. A to se může hodit, zejména během vašich začátků jako učitele!

Co je důležité mít na paměti? I když je pro spokojenost v práci důležitá dobrá atmosféra mezi pedagogickým sborem, není třeba sténat, pokud kolektiv na vaší škole není zrovna podle vašich představ. Do určité míry můžete najít a vytvořit svou ideální učitelskou kancelář v online učitelské komunitě. Vzájemnou podporu, supervizi a poradenství nabízí například Učitelská platforma [*Platforma učitelů*] nebo [Začni učit](#) [*Zahájit výuku*] organizací. Ten se dokonce primárně zaměřuje přímo na podporu začínajících učitelů, jako jste vy. Nebojte se jim napsat o pomoc, jsou tu pro vás a rádi vám podají pomocnou ruku.

Co se týče kolegů ve vaší škole, ke sdílení může dojít neplánovaně před vyučováním, o přestávkách, nebo si můžete ve svém rozvrhu nastavit pevný čas pro sdílení a vzájemnou pomoc, například ve volných hodinách. Ke sdílení, inspiraci a podpoře však často dochází spontánně i během polední přestávky v jídelně nebo při dozoru na chodbě.

Já ve školním týmu

Udělejte si přestávku, dejte si šálek kávy a zamyslete se nad následujícími otázkami týkajícími se učitelského sboru vaší školy.

- Na stupnici od 1 do 10, kolik bodů byste dali učitelům ve vaší škole (10 je nejlepší hodnocení)? Cítíte se v tomto týmu šťastný? Cítíte, že jste její nedílnou součástí?

¹² Průvodce spoluprací učitelů: Strategie, statistiky a výhody. <https://research.com/education/teacher-collaboration-guide#3>. Citováno 28. července 2023.

- Je ve vaší škole někdo, koho se nebojíte zeptat, pokud si nejste něčím jistí ohledně výuky? Máte někoho, komu se můžete po neúspěšné hodině svěřit? Pokud ano, kdo to je? Pokud ne, není ve štábu někdo, kdo by se pro vás mohl v budoucnu stát tak blízkým člověkem?

Organizace třídy

Podpora pozitivního a dobře řízeného prostředí ve třídě je pro začínající učitele zásadní, ale často představuje jejich největší výzvu. Bez dobré atmosféry ve třídě však žádné kognitivní učení nemůže probíhat. Pokud jste trochu zmatení, kde začít a na co se zaměřit, přečtěte si těchto pár tipů a triků. Především nezapomínejte, že rozhodně nejste jediní, kdo se s tímto problémem potýká. Každý začínající učitel se s tím musí do určité míry vyrovnat.

Ve třídě, nejlépe společně s žáky, stanovte jasná vzájemná očekávání. Od začátku se jasně dohodněte se třídou na očekáváních a pravidlech chování ve třídě. Ujistěte se, že žáci rozumí tomu, co se od nich očekává, ať už jde o respekt, účast na aktivitách nebo spolupráci. Pak trvejte na dodržování těchto pravidel. Řekněte žákům, co od vás mohou očekávat, aby respekt a očekávání byly vzájemné.

Využijte svou energii k budování pozitivních vztahů.

Věnujte čas budování vztahů se svými studenty. Začít můžete třeba tím, že projevíte opravdový zájem o jejich životy a zážitky a na jejich zážitky můžete například navázat přímo ve třídě během hodiny. Když se studenti cítí oceňováni a pochopeni, je pravděpodobnější, že se zapojí a budou spolupracovat se zbytkem třídy a učiteli.

Vytvořte si rutinu ve třídě.

Stanovení konzistentních pravidel a postupů pomůže studentům pochopit, co se od nich během vašich lekcí očekává. Takové postupy fungují dobře například na začátku hodiny (Jak se pozdravíte jako třída? Co je úplně první věc, kterou uděláte?), uprostřed hodiny (Jak dáte studentům vědět, že by měli změnit aktivitu?), ale i na samém konci (Jak ukončíte lekci? Jak se

loučíte?). Uvidíte, že třída bude výrazně klidnější, protože každý ví, co se od něj očekává a co bude pravděpodobně následovat.

Zajistit aktivní zapojení žáka do výuky.

Někteří žáci působí ve třídě rušivě jen proto, že mají spoustu nevyužité energie. Snažte se proto v rámci hodiny vymýšlet aktivity, které využívají jejich energii. Střídejte individuální, skupinovou, nebo párovou práci, na papíře, s tablety, s interaktivní tabulí, aby byla výuka dostatečně pestrá a zajímavá.

Nevhodné chování řešte co nejklidněji.

Když se někdo chová nevhodně, je někdy těžké zachovat klid, ale je to důležité. Žák by měl z vaší reakce poznat, že jeho chování již překročilo pomyslnou hranici, ale snažte se situaci řešit v klidu, věcně a konstruktivně. V tomto případě doporučujeme nastudovat základy nenásilné komunikace.¹³ Nenásilná komunikace je způsob komunikace, jehož cílem je vytvořit porozumění mezi lidmi a nalézt řešení, která fungují pro všechny.

Podporujte bezpečné a inkluzivní prostředí.

Cíleně podporovat bezpečné a inkluzivní prostředí ve třídě, aby se každý student cítil respektován. Případy šikany nebo diskriminace řešte co nejdříve. Nebojte se v takových chvílích obrátit o pomoc na některého z kolegů, výchovného poradce nebo školního psychologa.

Reflektujte a upravte.

Pravidelně uvažujte o svých postupech řízení třídy a upravujte je podle potřeby. Svě znalosti v této oblasti si můžete rozšířit na mnoha seminářích (mnohé jsou dostupné i zdarma) a reflektovat své zkušenosti se svým mentorským učitelem nebo dalšími kolegy. Všichni jsme byli začínající učitelé a s největší pravděpodobností jsme čelili velmi podobným výzvám. Existuje mnoho seminářů zaměřených na další vzdělávání k tématu.

Téma ke zvážení

¹³ [Marshall Rosenberg](#): Nenásilná komunikace, 1999, nakl. Portál Marshall Rosenberg: [česky as *Nenásilná komunikace*], 2016, ISBN: 978-80-262-1079-5.

Na základě vlastního pozorování nebo díky podnětům od kolegů, kteří navštívili vaši třídu, kterým částem vedení třídy si myslíte, že byste se měli dále věnovat? V jakých situacích nebo částech hodiny se chování ve vaší třídě zhoršuje a studenti se nechovají tak, jak si myslíte, že by měli?

Hodnocení / Znamky

Hodnocení je nedílnou součástí tradičního školního systému. V posledních letech je však trend, kdy se učitelé snaží hledat a zařazovat metody, které by žákům co nejméně škodily a zároveň byly přínosnější než tradiční systém hodnocení, výsledkem čehož je spolupráce namísto soutěžení se spolužáky, a pomoci studentům naučit se přijímat a poskytovat zpětnou vazbu ostatním.

Sumativní klasifikace

Každá škola má soubor pravidel pro známkování, někdy nazývaná klasifikační politika. Jedná se o dokument, ve kterém naleznete veškeré podklady pro přehledné hodnocení žáků. Zpravidla se v několika kapitolách zabývá následujícími oblastmi:

- Zásady hodnocení průběhu a výsledků výchovy a chování ve škole a na akcích pořádaných školou, zásady a pravidla pro sebehodnocení žáků
- Kázeňská opatření podle § 17 zákona č. 48/2005 Sb., o základním vzdělávání a některých požadavcích pro plnění povinné školní docházky, ve znění pozdějších předpisů
- Pravidla pro sebehodnocení studenta
- Znamky pro hodnocení prospěchu a chování v případě použití běžné klasifikace, případně zásady pro použití slovního hodnocení
- Podrobnosti o přezkoušení výsledků vzdělávání a hodnocení v náhradním termínu
- Klasifikace žáka, který ukončil povinnou školní docházku v zahraničí
- Způsoby získávání hodnotících materiálů, zásady pro stanovení celkového hodnocení žáka na vysvědčení v případě použití slovního hodnocení nebo kombinace slovního hodnocení a klasifikace
- Metody hodnocení žáků se speciálními vzdělávacími potřebami

- Hodnocení nadaných žáků
- Hodnocení písemných prací a hodnocení absolventských, semestrálních a závěrečných prací
- Udělování pochval a disciplinární opatření

Důležitou součástí jsou také pravidla pro stanovení váhy známek v elektronické žákovské knížce a pravidla pro slovní hodnocení.

I když škola, ve které pracujete, používá známky na konci semestru (tj. pouze sumativní metodu známek nebo jiný systém škálování), můžete do svých tříd zahrnout techniky formativního hodnocení.

K tomu nám pomáhají metody formativního hodnocení, které se liší od sumativního hodnocení, jak je uvedeno níže:

1. Zaměřují se na průběh vzdělávání, nikoli na výsledek
2. Slouží především žákům k nasměrování k dalšímu růstu
3. Identifikují vzdělávací potřeby studenta, nejen hodnotí, zda studenti znají a rozumí probírané látce¹⁴

Níže najdete stručně popsáno několik technik formativního hodnocení, které můžete od zítřka používat ve svých třídách. Rozhodně na sebe ale nevyvíjejte tlak a zařazujte je jen tehdy, když vám dávají smysl. Naplánujte si jejich realizaci a zaveďte je postupně. Důležité je také vytvořit bezpečné prostředí, ve kterém se žáci nebudou bát například vzájemně hodnotit nebo sebehodnotit před ostatními.

Class Pass

Jak název napovídá, třídní průkaz je něco, co „uvolňuje“ studenta ze třídy. Jedná se o reflektivní techniku, tedy takovou, která vám dává zpětnou vazbu o tom, co si studenti z hodiny pamatují nebo jak to hodnotí. Může to být kus papíru, kam napíšete otázky, na které mají studenti odpovědět (viz šablony pracovních listů) buď slovně, pomocí číselné nebo emotikonové stupnice.

Autoevaluační listy

¹⁴ STARÝ, Karel a Veronika LAUFKOVÁ. Formativní hodnocení ve výuce [in Czech as *Formativní hodnocení ve vzdělávání*]. Prague: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1001-6.

Podobně jako u Class Pass práce **Autoevaluační listy**, které můžete zařadit např. po určité době, např. měsíc, čtvrtletí, půl roku, na konci roku pracujte stejným způsobem. Otázky se mohou týkat samotných studentů, jejich postoje k vašemu předmětu, sebehodnocení studenta, jak jsou v předmětu úspěšní atd.

Šablona listu

Sebereflexe

JSEM...

Popište se třemi slovy:

Jaká je vaše nejsilnější vlastnost?

Na jakých svých vlastnostech plánujete zapracovat?

Jaký máš vztah ke škole?

Jaký je tvůj největší sen?

Na co se chcete v dospělosti zaměřit?

Kdy se cítíte opravdu šťastní?

Chceš, abych něco věděl? / Chceš mi ještě něco říct?

Šablona listu

Zakroužkujte slova, která nejlépe vystihují, jak se ve třídě cítíte:

spokojený tlačil stranou respektován přijato bezpečný neutrální
nešťastný jako vůdce

Proč to tak cítíš? Co je podle vás důvodem vašeho postavení?

Pokud převažují negativní emoce, co by se mělo změnit, abyste se ve třídě cítili dobře?

A co uděláte pro zlepšení situace?

Semafor

Učitel přinese do třídy model semaforu, nebo jen nakreslí tři kruhy na tabuli. Žáci jeden po druhém napíší své jméno do jednoho z kroužků nebo je připevní ke světlu na modelu semaforu.

Červená znamená, že absolutně nerozumí předmětu; žlutá / oranžová, že něčemu rozumí, ale ne všemu; zelená, že všemu dokonale rozumí.

Pokud tuto techniku zařadíte na začátku nebo v průběhu lekce, je to skvělý nástroj k rozdělení žáků do skupin. Budete míchat studenty z různých barev semaforu. Úkolem je, aby ti, kteří byli v zelené barvě, pomáhali ostatním a stali se tak asistenty pedagoga. Možná budete překvapeni, jaké mnemotechnické pomůcky přijdou a jak moc to pomůže zefektivnit proces učení. Na konci lekce můžete vyzvat studenty, aby změnili umístění svého jména na semaforu podle toho, jak se cítí po skupinové práci.

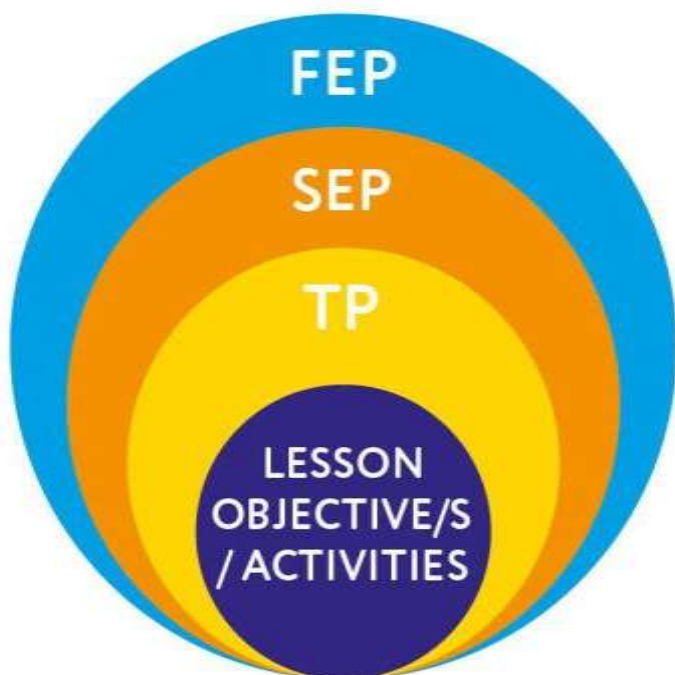
Pokud jej zařadíte pouze na konec lekce, získáte rychlou a cennou zpětnou vazbu, zda máte pokračovat v učivu během další lekce a více procvičovat, nebo můžete jít dál. To lze zajistit i např. technikou, kdy studenti ukazují na prstech od **1 až 5** jak moc porozuměli látce nebo dokážou vypracovat **apomocí měřítko** jejich **palec**, kde palec nahoru znamená, že všechno dokonale zvládli a palec dolů znamená, že o předmětu nemají nejmenší tušení.

Pokud se chcete dozvědět o dalších technikách, důrazně doporučujeme zkontrolovat výše uvedené publikace nebo zadat do vyhledávače „formativní hodnocení“, abyste našli spoustu inspirativních zdrojů.

Cíle

Učební cíle

Při práci s cíli si musíte být vědomi celé hierarchie, jak je znázorněno na diagramu. Možná jste se již seznámili s částí **RVP (Rámcový vzdělávací program)** zaměřené na předmět vaší kvalifikace během studia. Před nástupem do školy, kde budete učit, je dobré o ně požádat **ŠVP (Školní vzdělávací program)**, na základě kterého si budete moci připravit tematický plán na nadcházející období (např. pololetní nebo celoroční) - jedná se o dlouhodobé cíle. Některé školy vyžadují **aTP (tematický plán)**, ostatní ne. Pro začínajícího učitele však může být takový plán vítanou berličkou, která představuje itinerář probrané látky a související cíle.



Pokud je jedním z anglických témat např. *práce a pracovního života*, **pečlivě formulované cíle** by měly být součástí střednědobého plánu nebo sekvence lekcí:

- *Žáci ovládají slovní zásobu profesí (alespoň 30)*
- *Vědí, jak sestavit motivační dopis k žádosti o zaměstnání*
- *Pomocí modálních sloves dokážou popsat základní pracovní požadavky různých profesí*

K dispozici jsou příklady nastínění cílů [tady](#).

Řada učebnic obsahuje střednědobé a dílčí cíle, je tedy možné je převzít nebo upravit podle potřeb učitele a žáků.

Důkazy o učení	jsou interakce žáka nebo produkty jeho práce, které demonstrují jeho pokrok v učení (např. spontánní projevy, skupinové interakce, pracovní listy, písemné nebo ústní odpovědi atd.)
Výukový cíl	se vztahuje k dané vzdělávací jednotce (např. vyučovací hodině) a definuje slovy žáka, jaké znalosti, dovednosti a kompetence by měl na jejím konci ovládat. Je to krátkodobý cíl.

Očekávané výsledky	jsou popsány v RVP a definují předpokládanou schopnost žáků využívat vzdělávací obsah v praktických situacích, jejichž zvládnutí by mělo být dlouhodobým cílem. Fungují jako jakési směrnice či doporučení jak pro samotnou výuku, tak pro tvorbu ŠVP.
---------------------------	--

Specifické **ověřitelné** cíle by měly být součástí každého plánu lekce, který představuje kus většího celku. Struktura a obsah lekce závisí na cíli (jaké kroky k jeho dosažení podniknu?) – proto je dobré plánovat si to od konce pozpátku. Každá lekce by měla obsahovat jednu klíčovou aktivitu spojenou s hlavním cílem lekce a dále způsoby, jak ověřit, že cíle bylo dosaženo (důkaz o učení).

Bloomova taxonomie¹⁵ je dobrým vodítkem pro správnou formulaci ověřitelných výukových cílů.

Výhody práce s výukovými cíli

PRO UČITELE	PRO ŽÁKY
- zajištění struktury naší práce - propojení vyšších úrovní objektivní hierarchie s každodenním životem - jasný směr, kterým se řídím, abych umožnil žákům dosáhnout cíle (žádné odbočování) - určuje rámec přezkumu, aby bylo zajištěno dosažení cíle - cíle mohou být také použity při reflexi (osobní nebo s žáky), stejně jako při sezeních se zpětnou vazbou	- posílení jejich důvěry v učitele (vědí, co dělají a proč); zviditelnění smyslu učení - pokud je to sděleno předem: získají lepší představu o svém vzdělávacím procesu, lépe se orientují - pokud je sděleno po faktu: součást procesu reflexe (<i>Proč si myslíš, že jsme to udělali? Co jste se takto naučili?</i>) - systematický rozvoj svých znalostí a dovedností

Co dalšího je třeba vzít v úvahu při vytváření cílů:

- Vyučovaný předmět / učivo
- Další dovednosti/schopnosti, které chci, aby si žáci osvojili společně s předmětem (např. spolupráce, práce pod tlakem z důvodu časového rámce)

¹⁵ Benjamin Bloom: Bloom's Taxonomy, 1956. Citováno 8. 10. 2023. Wikipedie, The Free Encyclopaedia https://cs.wikipedia.org/wiki/Bloom%27s_taxonomy.

- Časová dotace (počet lekcí)
- Metoda výuky (technika)
- Harmonogram, Tematický plán, Školní vzdělávací program
- Vztah k naléhavým problémům / relevantním tématům v reálném čase
- Mezipředmětové vztahy, souvislosti jiných předmětů
- Aktuální znalosti žáků (vedle různých úrovní mezi žáky ve třídě)
- Jací jsou a čím se aktuálně zabývají (jejich zájmy a motivace)
- Klima třídy

Při plánování lekce mějte vždy na paměti pravidlo ERR:

Apvolání (relevance, připomínka, úvod, všichni jsou zapojeni – všichni jsme spolu)

Rrealizace (proces učení, metody a obsah)

Reflection (sdílení, shrnutí, průchod třídy)

Často se stává, že cíle lekce nejsou naplněny. Důvodů může být mnoho, například se žáci dostatečně nevyspali, učitel nevyužil přístup k výkladu nebo došlo k neočekávané události. Ale to jen znamená, že buď musíte příště udělat věci jinak, nebo se pokusit se situací vyrovnat co nejlépe. Jednou z krásných věcí na výuce je to, že v naprosté většině případů dostáváme „druhou šanci“ neboli příležitost se zlepšit. Je třeba také připomenout, že i když se cíl během hodiny nesplní, neznamená to, že jsme se k němu nepřiblížili.

„Měli jsme hodinu matematiky zaměřenou na schopnosti. Najednou otevřeným oknem vlétla do třídy vosa. Žáci se lekli, vyběhli na chodbu a čekali, až vosu odletí. Můj původní cíl lekce se najednou stal nedůležitým, všechny zajímala vosa. Pokračovat ve výuce v tu chvíli nemělo smysl, nikdo se nesoustředil na matematiku. Naštěstí se nikomu nic nestalo a po chvíli jsme se mohli vrátit k mocnostem.“

Zuzana, středoškolská učitelka, Plzeň

Cíle však nejsou určeny pouze žákům – učitel by si měl jako prostředek vědomého zaměření pozornosti stanovit i jejich vlastní osobní cíle. Specifický **cíl rozvoje učitele** by měl mít jasný dopad na žáky. Mělo by být hodnotitelné/měřitelné, např. do své pedagogické praxe zavedu metodu XY. Budu pravidelně sbírat důkazy o učení. Přečtu si knihu (podle), zúčastním se kurzu/webináře.

Nikdy nejsme tak dobří, abychom přestali být ještě lepší!

Výzvy pro začínající učitele

"Důležité je přijímat věci, které tak úplně nevycházejí, jako příležitost, díky které se učíme být lepšími učiteli, ale i partnery v životě."

Michaela, Primary School Teacher, České Budějovice

Realita začínajících učitelů, kteří se ocitají na začátku své pedagogické kariéry, je plná nových situací, které musí přijmout a zvládnout. Potýkají se například s obavami, jak obstojí jako profesionálové, jak je kolegové přijmou v kolektivu jejich prvního zaměstnání, jak budou schopni zvládat požadavky kurikula, budou-li efektivně komunikovat s žáků a jejich zákonných zástupců, jak budou udržovat rovnováhu mezi osobním a pracovním životem atp.

I v učitelské profesi je však dostatek kolegů, kteří jsou empatičtí, přemýšlejí o problémech a snaží se pro všechny najít to nejlepší možné řešení. Určitě takového kolegu na své škole najdete. Nebojte se na ně obrátit o radu. Pamatujte, že každý někdy začínal a že každý se v určité chvíli cítil nejistý.

Výzvy, kterým mohou čelit začínající učitelé

Administrativní povinnosti

Ve škole čeká začínajícího učitele obrovské množství papírování. Je potřeba vědět, jaké doklady je nutné vyplnit a jak. Tyto dokumenty nejen dokládají, co se ve škole/třídě dělo, ale v případě potřeby mohou sloužit jako důkaz, že učitel nic nezanedbal.

S největší administrativní zátěží se potýkají třídní učitelé. Začínající učitelé zpravidla nejsou třídními učiteli, aby měli dostatek času naučit se postupy nezbytné pro každodenní fungování ve třídě.

Začínající učitelé se však musí naučit používat informační systém, který slouží jako nástroj pro řízení školy a pedagogické administrativy. Mezi nejčastěji používané systémy patří Bakaláři, dmSoftware, Škola OnLine, EduPage, Edookit, iŠkola a Etřídnice.

Tyto systémy umožňují elektronickou evidenci žáků a učitelů včetně jejich osobních údajů a kontaktních údajů. Dále slouží ke komunikaci s rodiči a žáky, k evidenci docházky, klasifikace,

informací o rozvrhu a případném suplování. Umožňují také učitelům vytvářet a spravovat plány hodin, včetně obsahu a výukových materiálů.

Problémy související s profesí

V roli třídních učitelů se mohou ocitnout i začínající učitelé. To je velmi náročné, protože se od nich vyžaduje nejen detailní znalost chodu školy, ale také schopnost efektivního kolektivního řízení třídy včetně starostí o žáky v širším slova smyslu. Jak se s tím vypořádat, může být i předmětem konzultací s mentorským učitelem. Klíčový je v tomto ohledu vztah mezi začínajícím učitelem a učitelem mentorem.

Hodnocení a korekce prvního (a dalších) napsaných **funguje** nebo **výkon**: začínající učitelé mohou mít někdy pochybnosti, zda v hodnocení neudělali chybu, zda nebyli v hodnocení příliš přísní, nebo naopak příliš shovívaví. Konzultace se starším kolegou je jistě na místě. Evaluaci se podrobněji věnuje kapitola o mentoringu.

„Na naší škole máme doporučenou klasifikaci podle toho, jak je hodnocena závěrečná zkouška našich žáků odborného výcviku. Pokud se tímto budeme řídit, nikdy nemohu být ve stejném předmětu přísnější než můj kolega a mohu se vyhnout případným stížnostem studentů. Doporučená klasifikace na naší škole je následující: 100-85% 1, 84-70% 2, 69-55% 3, 54-40% 4, pod 40% 5. Všiml jsem si, že i studenti mají přehled o tom, co je se od nich očekává.“

Michaela, středoškolská učitelka, Praha

Komunikace a spolupráce s ostatními

Komunikace s učitelem Mentor

Spolupráce s mentorem učitelem zahrnuje průběžné rady, návrhy a zpětnou vazbu. S začínajícím učitelem většinou pracují nejvíce během prvních dvou až tří týdnů. Byly však i případy, kdy tomu tak nebylo. Může se stát, že vy a učitel mentor budete mít různé názory na určité vyučovací metody a vzdělávací aktivity. Neznamená to automaticky, že něčí názor je nesprávný. Pokuste se zjistit, jakými konkrétními argumenty mentorský učitel své názory podporuje, a zkuste si sami zjistit více informací o daném tématu. Pamatujte, že i když se svým mentorským učitelem nemusíte profesně souhlasit, váš spor o tuto záležitost by neměl být osobní. Toto téma je dále rozebráno v kapitole o mentoringu.

Komunikace s Asistenti učitele

Za průběh vyučovacího procesu odpovídá učitel. To znamená, že musí najít způsob efektivní spolupráce s asistentem pedagoga. Často to není snadný úkol. Určit si kompetence hned na začátku se rozhodně vyplatí. Je třeba poznamenat, že učitel je zodpovědný za způsob práce asistenta pedagoga a že i při věkovém rozdílu je třeba dodržovat určitou hierarchii. Je důležité udržovat pravidelnou komunikaci a sdílet s žákem, co asistent pedagoga dělal a bude dělat. Doporučuje se také sdílet nápady a zkušenosti z výuky. Dále si hned první den ujasnit, kdo bude co dělat, aby vám asistent byl nápomocný během edukačního procesu, takže se můžete zaměřit hlavně na ty méně samostatné.

Asistent učitele je pedagogický pracovník, který se podílí na vzdělávání dítěte, žáka nebo studenta se speciálními vzdělávacími potřebami a je přidělen učiteli jako jejich podpora při vyučování. (Popis činnosti asistentů pedagoga se řídí vyhláškou č. 27/2016 Sb. o vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami a žáků nadaných v platném znění). Asistent pedagoga pomáhá žákům získávat nebo upevňovat dovednosti a využívat jejich potenciál v rámci vzdělávacího systému. Individuální vzdělávací plán umožňuje přizpůsobit vzdělávání potřebám jednotlivých žáků a definovat tak roli asistenta pedagoga. Důležitou součástí je pravidelná komunikace a koordinace mezi učitelem a asistentem pedagoga, rodinou žáka a v případě potřeby i poradnou.

Webový portál asistentpedagoga.cz je cenným zdrojem informací nejen pro asistenty pedagoga, ale i pro učitele a rodiče. Kromě praktických rad a tipů, jak může vypadat efektivní spolupráce učitele a asistenta pedagoga (např. občasná neformální výměna rolí), jsou zde k dispozici odkazy na příběhy asistentů pedagoga, kteří pomohli více než 200 dětem navštěvujícím školy. Případové studie jsou ke stažení v češtině a angličtině.

Komunikace s právními zástupci

Učitelé se často obávají, jak budou rodiče žáka reagovat, spolupracovat a nahlížet na celou situaci v případě krize. Začínající učitel může být někdy druhou stranou vnímán jako méně zkušený v oboru. V takové situaci je třeba připomenout, že rodiče jsou odborníci na dítě a učitelé naopak odborníci na výchovu (a klidně to takto verbalizujte). Ne vše, co se během hodiny děje, však může být pro laika na první pohled snadno uchopitelné. Buďte připraveni obhájit své vyučovací metody a v případě potřeby vysvětlit rodičům, jaké jsou cíle těchto metod a proč jste se je rozhodli použít. Obě strany si zaslouží jasnou a uctivou komunikaci založenou na třech pilířích:

- Aby nedošlo k poškození vztahu s rodiči

- Aby sis neublížil
- Přeneste zodpovědnost na rodiče

Klíčová otázka zůstává *"Co mohu já/škola dělat a co můžete dělat vy jako rodič?"* Oběma stranám na dítěti záleží, proto je důležité brát rodiče jako spojence i v době kritiky. Příklady, jak takové situace efektivně zvládat, jsou uvedeny na konci této kapitoly.

Komunikace se žáky

Pro začínajícího učitele to může být obtížné **uznat** situace, kdy už to není jen **aběžné porušení kázně**, ale stav, kdy se žák nesoustředí na danou činnost **kvůli jiným vážným problémům**.

Udržování **disciplína studentů** během vyučování je zásadní pro pozitivní klima třídy. Mnoho učitelů se snaží své vztahy se studenty budovat od začátku na přátelské bázi a na vzájemné důvěře, čehož by někteří studenti mohli zneužívat. Je dobré si stanovit hranice a držet se jich.

Je velmi obtížné rozpoznat situaci, kdy je chování žáka pouhým vypuštěním přebytečné energie, tedy kdy je běžným projevem hrubého chování nebo nesoustředěnosti na danou činnost, a situace, kdy jsou jasné známky závažnějšího problému, který vyžaduje jiný přístup než u běžného studenta. Vždy je dobré případ konzultovat s ostatními kolegy. Je možné, že i oni byli v podobné situaci s dotyčným studentem a že možná znají účinný způsob, jak to vyřešit.

Udržování rovnováhy osobního a profesního života

Učitelské povolání je časově náročné. Nesmíme zapomínat, že se mění celý životní styl začínajícího učitele. Ze studentů se stávají učitelé a navíc musí řešit i spoustu praktických věcí, jako je hledání bydlení, vstup do nového kolektivu atd. Obecně se učí pracovat s jejich čas novým způsobem. Začínající učitelé mohou zpočátku pociťovat větší únavu. Často na sebe kladou nepřiměřené požadavky – vše se snaží dělat na 100% správně a všem vyhovět. Takový přístup ale může časem vést k profesionálnímu vyhoření. Začínající učitelé také často nedokážou oddělit profesní a osobní život. I po pracovní době přemýšlejí o tom, co se stalo ve škole a vlastně si nikdy neodpočinou od práce. Psychohygiena a hranice mezi osobním a pracovním životem jsou proto velmi důležité.

Zacházení s kritikou

Poskytování kritiky

Pokud čekáte nepříjemnou schůzku s rodiči, určitě se vyplatí mít vedle sebe dalšího kolegu, který je na „Váš tým“. Nemusejí ani nic říkat, stačí se k vám postavit zády. Takové setkání je dobré uvést s jasně definovaným cílem setkání (čeho chceme dosáhnout) a promluvit v 1. ^{Svatý} osoba v množném čísle (tj. *my* dohromady, *nejá/škola* vsy). Poté by měl následovat vztahově neutrální popis chování dítěte (vyrušuje, nikdo s ním nechce spolupracovat) a co víc, chybí (učení, vztahy).

Zvládání kritiky

Každý z nás nese zažité vzorce chování vycházející ze stavů ega našich rodičů a dětí (viz kapitola 3, Měkké dovednosti). Ve vypjatých situacích snadno sklouzneme do stereotypních rolí, což téměř znemožňuje konstruktivní partnerskou komunikaci. Zvažte následující výměnu:

P: „*Jste zaujatý vůči mému dítěti; dostává od vás špatné známky.*“

T: „*To není pravda. Není to moje chyba, že blázní a nic se nenaučí.*“

V této situaci se učitel cítí napaden a na kritiku reaguje slovním napadáním a hodnocením dítěte. Učitelka obvinění vnímá jako snahu rodičů zbavit se odpovědnosti za chování dítěte. Rodič dostane potvrzení, že učitel je idiot. Obě strany opouštějí situaci přesvědčeny o své pravdě; nic se nevyřešilo.

Útok rodičů vhání učitele do role **aobět'** kdo se stává defenzivním. Pokud se učiteli podaří vystoupit z této role (jak je definována v [Steve Karpman](#)'s dramatickým trojúhelníkem v tabulce níže), oslovte a verbalizujte své emoce a otočte pozornost k podstatě daného problému, stejná výměna skončí mnohem lépe:

P: „*Jste zaujatý vůči mému dítěti; dostává od vás špatné známky.*“

T: „*Moc mě mrzí, že to takto vnímáš. Vždy se snažím chovat se ke všem spravedlivě. Napadají vás nějaké důvody, proč se jeho výkon v poslední době tak zhoršil? Rád bych pochopil, co se může stát...*“

Od dramatu k vítěznému trojúhelníku v komunikaci s rodiči

Role	Dramatický trojúhelník	Vítězný trojúhelník
Pronásledovatel	tlak a agrese pramenící z pocitu selhání	poskytuje zpětnou vazbu konstruktivně, objektivním jazykem
Zachránce	snaha udělat vše pro naplnění cíle/zdrojů	nabízí konkrétní návod, časově omezenou pomoc (je nutné hlídat si vlastní hranice)
Oběť	zranitelnost, obrana	odhaluje svůj stav, emoce

Kapitola 5 - Sociální dialog

Česká republika

Sociální dialog v České republice

Úvod – Definice a účel sociálního dialogu

Odbory zastupující zaměstnance, zástupce zaměstnavatelů a stát jsou sociálními partnery aktivními v sociálním dialogu zaměřeném na podporu vzájemné spolupráce vedoucí k úpravě vzájemných vztahů v oblasti ekonomických, sociálních, platových, bezpečnostních, pracovních a dalších podmínek.

Cílem sociálního dialogu je dosáhnout dohody mezi různými zainteresovanými stranami a vytvořit rovnováhu mezi sociálními a ekonomickými zájmy jak na pracovišti, tak na úrovni celé společnosti. Zároveň představuje nástroj předcházení konfliktům a řešení pracovněprávních sporů na pracovišti i na úrovni celé společnosti. Sociální dialog tak představuje způsob zprostředkování protichůdných zájmů způsobem, který neohrožuje stabilitu společnosti a brání jejímu rozkladu.

Odbory a jejich role

Úlohou odborů je při vyjednávání vyvažovat znevýhodnění zaměstnanců vůči zaměstnavatelům a prosazovat pracovní, ekonomické a sociální zájmy svých členů. Jednotlivé členské organizace odborů za tímto účelem vytvářejí odbory podle oboru ekonomické činnosti, jako např. [Českomoravský odborový svaz pracovníků školství](#) (dále jen ČMOS PŠ). Jednotlivé odbory jsou sdruženy v odborových centrálech; v České republice v Českomoravské konfederaci odborových svazů. Na této úrovni se odbory nejčastěji zapojují do politiky a aktivně pomáhají při jejím vzniku prostřednictvím sociálního dialogu. Je to zcela přirozené, protože právě v této oblasti jsou stanovena závazná pravidla týkající se pracovišť a vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavateli.

Na druhou stranu odbory poskytují svým členským organizacím i různé služby a zcela běžně i právní služby v oblasti pracovněprávních sporů. Například členské organizace ČMOS PŠ

mohou pomáhat řešit spory mezi učiteli a zaměstnavateli. V případě stížnosti učitele na zaměstnavatele mohou učitele zastupovat a k jednání se zřizovatelem školy využít jiné odborové struktury. Jedním z úkolů odborů je poskytovat zaměstnancům informace od zaměstnavatele.

Sociální dialog v České republice

Sociální dialog v České republice probíhá ve dvou oblastech. Prvním je kolektivní vyjednávání na pracovišti, kdy zástupci zaměstnanců a zaměstnavatelů sjednávají a uzavírají kolektivní smlouvy o pracovních a platových podmínkách na pracovišti.

Kromě kolektivního vyjednávání na úrovni jednotlivých pracovišť může probíhat kolektivní vyjednávání na úrovni celého odvětví mezi zástupci zaměstnanců a zaměstnavateli uzavírajícími kolektivní smlouvy vyššího stupně, stanovující společné pracovní podmínky. V ČR se sektorové kolektivní vyjednávání zrovna nedaří ve srovnání s některými zeměmi EU, kde kolektivní vyjednávání na průmyslové úrovni hraje primární roli. Pro oblast regionálního školství prozatím neprobíhá ani celoodvětvové kolektivní vyjednávání, a to z důvodu absence potřebné právní úpravy a vysokého stupně decentralizace českého školství.

Druhou oblastí sociálního dialogu je Rada hospodářské a sociální dohody ČR (dále RHSD CZ), fungující na základě schváleného statutu, jako společný dobrovolný, vyjednávací a iniciativní orgán vlády, odborů a zaměstnavatelů. pro tripartitní jednání se sídlem na Úřadu vlády ČR. Jejím cílem je dosáhnout konsensu v otázkách sociální a hospodářské politiky za účelem udržení sociálního smíru. Plní tak roli stabilizačního a koordinačního prvku. RHSD CZ zajišťuje větší pluralitu názorů při rozhodování a umožňuje, aby se k věci vyjádřily i ty zájmové skupiny, kterých se problematika přímo dotýká.

Podobně jako RHSD CZ působí na krajské úrovni jako vyjednávací orgány Rada hospodářské a sociální dohody Jihomoravského kraje a Rada hospodářské a sociální dohody hlavního města Prahy.

Výhody a hrozby sociálního dialogu

Sociální dialog vytváří prostor pro výměnu názorů a pohledů, což umožňuje lepší pochopení potřeb partnerů a pomáhá budovat vzájemnou důvěru. Umožňuje tak nacházet kompromisy respektující různé zájmy, z nichž mají prospěch všechny zainteresované strany. Přispívá tak na jedné straně k lepším pracovním a sociálním podmínkám zaměstnanců a na druhé straně vytváří

stabilní podmínky pro podnikání, které umožňují podnikatelům dlouhodobě se lépe rozhodovat. Další výhodou sociálního dialogu je, že může prosazovat kvalifikovanější rozhodování a lepší právní normy, protože poskytuje sociálním partnerům informace z praxe, kterých politická reprezentace nemusí nebo nemusí mít dostatek. Z ekonomického hlediska přispívá sociální dialog k omezení transakčních nákladů a zvýšení produktivity práce a efektivity rozhodování.

Předpokladem výše uvedeného je ochota zástupců státu, zaměstnavatelů a zaměstnanců vést dialog, naslouchat odlišným názorům, respektovat zájmy zúčastněných stran, hledat kompromisní řešení a plnit dohody. Nejsou-li tyto podmínky splněny, může se sociální dialog změnit z prostředku spolupráce na bojiště. V takové situaci se může ukázat jako problematické dosáhnout dohody mezi stranami. To může vést ke konfliktu mezi sociálními partnery nebo ke vzniku politické krize. Absence sociálního dialogu má však stejně negativní dopad.

Dodatečné zdroje

Více o sociálním dialogu, odborových právech, zejména v kontextu učitelské profese, se dočtete v knize tzv *O vzdělávání a demokracii: 25 lekcí z učitelské profese*¹⁶ v kapitole *Odborová práva, samostatnost a profesionalita učitelů*.

Kolektivní vyjednávání

Kolektivní vyjednávání je klíčovou součástí sociálního dialogu. Jejím cílem je dosáhnout dohody mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací ohledně pracovních podmínek, platu, pracovních výhod a dalších aspektů práce formou kolektivní smlouvy.

Kolektivní vyjednávání umožňuje zaměstnancům spojit síly a zajistit rovnováhu mezi zájmy zaměstnavatele a zaměstnanců. Zaměstnanci si tak obecně dokážou vyjednat lepší podmínky, než kterých by byli schopni dosáhnout při individuálním jednání se zaměstnavatelem. Se zaměstnavatelem může sjednat kolektivní smlouvu pouze odborová organizace.

Významnou roli v kolektivním vyjednávání hrají odborové organizace a zaměstnanecké organizace, které poskytují odborům a zástupcům zaměstnavatelů potřebné informace o vývoji jednotlivých ekonomických ukazatelů, jako je růst mezd, inflace atd.

Kolektivní vyjednávání, jehož cílem je uzavření kolektivní smlouvy, je proces, který může sestávat z více kol jednání, ve kterém jednotlivé strany prezentují své představy a požadavky a

¹⁶ Susan Hopgoodová a Fred van Leeuwen, *O vzdělávání a demokracii: 25 lekcí z učitelské profese* [v češtině jako *Vzdělávání a demokracie, 25 lekcí z učitelské profese*], vydal ČMOS PŠ ve spolupráci s Friedrich-Ebert-Stiftung, 2021, ISBN 978-80-87748-63-3.

postupně dosáhnou kompromisu. Kolektivní smlouvu lze uzavřít na dobu určitou nebo neurčitou. Smlouvy uzavřené na dobu neurčitou lze se souhlasem obou stran aktualizovat. [Ayzor kolektivní smlouvy](#) je ke stažení na stránkách Českomoravského odborového svazu pracovníků školství.

Lotyšsko

Sociální dialog v Lotyšsku

Úvod – Co je sociální dialog a jak je definován v Lotyšsku?

Sociální dialog je jedním ze základních prvků evropského sociálního modelu. Umožňuje sociálním partnerům (zástupcům zaměstnavatelů a zaměstnanců) aktivně se podílet, a to i prostřednictvím smluv, na utváření evropské sociální politiky a politiky zaměstnanosti. Ve smyslu práva EU je sociální dialog dialogem mezi odbory a organizacemi zaměstnavatelů nebo takzvanými sociálními partnery. Sociální dialog zahrnuje všechny typy rozhovorů, konzultací, výměnu informací mezi vládou, zástupci zaměstnavatelů a zaměstnanců nebo mezi nimi o otázkách společného zájmu souvisejících s hospodářskou a sociální politikou.

Cílem sociálního dialogu je podpora spolupráce mezi sociálními partnery a dosažení dohody zajišťující sociální stabilitu a hospodářský rozvoj v zemi. Kvalita sociálního dialogu závisí na kulturních tradicích, historických, ekonomických a politických procesech země.

Národní rada pro trilaterální spolupráci (NTSP) koordinuje a organizuje tripartitní sociální dialog mezi organizacemi zaměstnavatelů, státními institucemi a odbory za účelem harmonizace zájmů těchto organizací v sociálních a ekonomických otázkách. Tripartitní sociální dialog má velký význam při vytváření, přijímání a provádění politických rozhodnutí, zejména v otázkách trhu práce, legislativy a sociálního zabezpečení. NTSP se skládá ze zástupců nominovaných vládou, Konfederací lotyšských zaměstnavatelů (LDDK) a Lotyšskou konfederací svobodných odborů (LBAS). Zasedání NTSP svolává podle potřeby předseda vlády.

Kde je sociální dialog stanoven a regulován na národní a místní úrovni? - Dokumenty upravující spolupráci

- Ústava Lotyšské republiky
- Odborové právo

- Pracovní právo
- Zákon na ochranu práce
- Strike Law
- Předpisy dílčích rad NTSP
- Obecná dohoda
- Kolektivní souhlas

Jaké jsou formy sociálního dialogu?

1. Dvoustranný sociální dialog mezi zaměstnavatelskými a zaměstnaneckými organizacemi.



2. Tripartitní sociální dialog zahrnující veřejné instituce.



Sociální dialog průmyslu (odvětví) pokrývá určitou oblast činnosti: školství, zdravotnictví, kultura, vnitra, energetika, potravinářství, doprava atd.

Co je důležité – Cyklus sociálního dialogu

Diskuse, jednání – dohoda o akci (čas, zdroje) – realizace – monitorování, hodnocení. Zpětná vazba k hodnocení je povinná.

Kolektivní smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci – organizační úroveň

*"Zaměstnanci mají právo na kolektivní smlouvu, stejně jako právo na stávku. Stát chrání svobodu odborů."*Článek 108 Ústavy Lotyšské republiky.

Kolektivní smlouva je písemný dokument mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, který stanoví pro zaměstnance výhodnější podmínky, než jaké stanoví zákoník práce a další regulační zákony. Ustanovení kolektivní smlouvy nesmí zhoršit právní postavení zaměstnanců. Účelem kolektivní smlouvy je zlepšit kvalitu pracovněprávních vztahů.

Podnět k uzavření kolektivní smlouvy může zaměstnavatel, zástupci zaměstnanců nebo organizace. K uzavření kolektivní smlouvy vedou obě strany jednání, při kterých se dohodnou na postupu zpracování a projednání návrhu kolektivní smlouvy. Návrhy, doporučení, opravy k návrhu kolektivní smlouvy může podat písemně každý zaměstnanec.

Tři hlavní funkce kolektivní smlouvy:

- Ochranná funkce
- Řešení a prevence pracovních sporů
- Sociální péče

Kolektivní smlouva může obsahovat následující klíčové aspekty:

- Ochrana mzdy a práce
- Zvyšování odborné kvalifikace zaměstnanců
- Pořadí a harmonogram plnění
- Platební systém, bonusy a další odměny
- Doba a podmínky zdravotní péče a léčby
- Zákaz uzavírat pracovní smlouvy s jinými zaměstnavateli

- Délka pracovní doby o svátcích a před svátky
- Přidělení studia a dodatečné dovolené
- Čas a podmínky pro opuštění pracoviště o přestávce
- Kratší výpovědní lhůta a právo zaměstnance ji odvolat

Kdo uzavírá kolektivní smlouvu? Kolektivní smlouvu uzavírá zaměstnavatel a odborová organizace nebo pověřený zástupci zaměstnanců. Uzavírá se na dobu určitou.

Kdo schvaluje kolektivní smlouvu? Kolektivní smlouva se schvaluje většinou hlasů na valné hromadě zaměstnanců, které se účastní alespoň polovina zaměstnanců společnosti. Pokud kolektivní smlouvu uzavírá zaměstnavatel a odborová organizace zaměstnanců, která zastupuje alespoň 50 % zaměstnanců společnosti, není nutné ke schválení kolektivní smlouvy svolávat valnou hromadu zaměstnanců.

Kdy vstoupí kolektivní smlouva v platnost? Kolektivní smlouva nabývá platnosti dnem podpisu, není-li v kolektivní smlouvě stanoveno jiné datum, a platí 1 rok, není-li v kolektivní smlouvě stanoveno jinak.

Co zahrnuje kolektivní smlouva? Povinnosti stanovené v kolektivní smlouvě se vztahují na zaměstnavatele a všechny zaměstnance. Zaměstnavatel je povinen seznámit zaměstnance s kolektivní smlouvou.

PAMATOVAT SI! Zaměstnavatel není oprávněn odmítnout jednání o uzavření nebo změně kolektivní smlouvy!

10 kroků na cestě ke kolektivní smlouvě vypracované Lotyšskou konfederací svobodných odborů (LBAS)

Ne

Vyjasnění potřeb a přání zaměstnanců

1.	Odborová organizace osloví zaměstnavatele s návrhem na uzavření kolektivní smlouvy
2.	Zaměstnavatel není oprávněn odmítnout jednání o uzavření kolektivní smlouvy
3.	Strany vyjednávají
4.	Po odsouhlasení obsahu kolektivní smlouvy je kolektivní smlouva podepsána
5.	Každý zaměstnanec má právo předkládat písemné návrhy na kolektivní smlouvu
6.	Nedojde-li kvůli námitkám k dohodě, musí být předložena písemná odpověď na návrhy
7.	Zaměstnavatel musí odborové organizaci poskytnout potřebné informace pro uzavření kolektivní smlouvy
8.	Podepsanou kolektivní smlouvu musí schválit zaměstnanci
9.	Časový rámec kolektivní smlouvy
10.	Zaměstnavatel je povinen do 1 měsíce předložit všem zaměstnancům kolektivní smlouvu

Reference:

Poznámka: Přednášky o sociálním dialogu I. Vanaga, prezidenta Lotyšského odborového svazu zaměstnanců školství a vědy, byly použity k organizaci projektového materiálu o sociálním dialogu v Lotyšsku.

1. Lotyšský svaz svobodných odborů v Evropě. Dostupné v: [V Evropě - LBAS - Unie svobodných odborů Lotyšska \(arodbiedribas.lv\)](#)
2. Směrnice Národní tripartitní rady pro spolupráci (přijata 30.10.1998). Dostupné v: <https://likumi.lv/ta/id/50778-nacionalas-trispusejas-sadarbibas-padomes-nolikums>
3. Pokyny pro posílení odvětvového sociálního dialogu (2014). LDDK. Dostupné v: [Industry-social-dialogue-strengthening-guidelines1.pdf \(lddk.lv\)](#)
4. Analýza odvětvového sociálního dialogu (2013). LDDK. Dostupné v: [Industry-social-dialogue-analysis.pdf \(lddk.lv\)](#)
5. Právní úprava sociálního dialogu (2018). Providus. Dostupné v: [SD-tieiskais-regulejus1.pdf \(providus.lv\)](#)

Litva

Učitelé a sociální partnerství v Litvě

Sociální partnerství: Obecná ustanovení

Koncepce, systém, principy, úrovně a formy sociálního partnerství v Litvě byly poprvé stanoveny v zákoníku práce, který vstoupil v platnost 1. ledna 2003. S novou verzí zákoníku práce (ZP), která vstoupila v platnost 1. července 2017 zůstala zachována úprava sociálního partnerství, změnila se však práva zástupců zaměstnanců v sociálním partnerství. Hlavním cílem sociálního partnerství je sladit a realizovat zájmy stran pracovní smlouvy prostřednictvím využití forem sociálního partnerství. V současné době je sociální partnerství implementováno v Litvě:

- 1) Zřizováním a účastí v bilaterálních a tripartitních radách a uzavíráním dohod v pracovních, sociálních a ekonomických záležitostech (část III, kapitola III, oddíl I ZP). Obecně se jedná o informační nebo sociálně-politická fóra na odvětvové, územní nebo národní úrovni, kde dochází k výměně informací a názorů. Je třeba zdůraznit, že dvoustranná nebo tripartitní partnerství nemohou nahradit pravomoci zákonodárského sboru.
- 2) Zahájením kolektivního vyjednávání a uzavíráním kolektivních smluv (část III, kapitola III, oddíl II, části III, ZP), které budou založeny na ujednání konkrétních závazků. Do tohoto typu sociálního partnerství, které může probíhat na jakékoli úrovni, mohou být zapojeny pouze odbory a organizace zaměstnavatelů (nebo jednotliví zaměstnavatelé v případě sociálního partnerství na úrovni zaměstnavatele nebo pracoviště). Hlavním cílem je dohodnout pracovní podmínky pracovníků (mzda, pracovní doba, pracovní a sociální výhody, organizace práce atd.).
- 3) V kontextu informačních a konzultačních postupů (část III, kapitola III, oddíl III části III LC). Jde o povinnost zaměstnavatele, která zaměstnancům zaručuje právo na informace prostřednictvím podnikových rad a na účast na konzultacích se zaměstnavateli nebo jejich zástupci o uplatňování a obraně pracovních, hospodářských a sociálních práv a zájmů. Je třeba

poznamenat, že nový ZP zavedl dvojí model zastupování zaměstnanců: podnikové rady zastupují zaměstnance na úrovni zaměstnavatelů a mají právo na informace a projednání, zatímco odbory zastupují své členy a mají výhradní právo na kolektivní vyjednávání. Prostřednictvím Národní kolektivní smlouvy a Kolektivní smlouvy litevského vzdělávacího sektoru, územních kolektivních smluv, jakož i individuálních kolektivních smluv na úrovni zaměstnavatelů je právo na informace a konzultace přiznáno také odborům, které jsou smluvními stranami příslušných kolektivních smluv. .

4) Účastí na řízení právnické osoby (část III kapitola III oddíl IV ZP). Účelem této formy sociálního partnerství je umožnit zástupcům zaměstnanců zapojit se do rozhodování zaměstnavatele, která ovlivňují jejich každodenní pracovní podmínky ve firmě, aby tato rozhodnutí mohla být ověřena, pochopena a efektivně implementována. K dosažení tohoto cíle stanoví § 210 ZP, že zástupci zaměstnanců ve veřejných a městských společnostech mají právo jmenovat část kolegiálního řídicího nebo kontrolního orgánu právnické osoby, která je jmenována nebo volena postupem stanoveným v ustavujícím nástroji společnosti - správní rada, dozorčí rada.

5) Při řešení konfliktů: zahajováním kolektivních sporů o práva a kolektivních sporů o zájmy (část IV ZP). Kolektivní spory o práva a zájmy může iniciovat pouze odborová organizace jako strana kolektivního vyjednávání a kolektivní smlouvy.

Strany sociálního partnerství jsou definovány v čl. 162 ZP. 1. Strany sociálního partnerství - sociální partneři - jsou zástupci zaměstnanců a zástupci zaměstnavatelů a jejich organizace a stranami partnerství na úrovni zaměstnavatele (případně pracoviště) jsou zaměstnavatel a zástupci zaměstnanců. Účastníky sociálního partnerství nejsou účastníci individuálního pracovněprávního vztahu (s výjimkou zaměstnavatele, který může být samostatnou stranou sociálního partnerství na úrovni pracoviště nebo zaměstnavatele), ale jejich zástupci podle zákona. . Jednotliví zaměstnanci nejsou považováni za účastníky sociálního partnerství, ZP však rozlišuje jednotlivé případy, kdy je lze považovat za účastníky kolektivního vztahu: 207 odst. 3 a 208 odst. 3 ZP stanoví povinnost zaměstnavatel poskytovat informace přímo zaměstnancům, pokud v provozovně nepůsobí rada zaměstnanců. Ustanovení čl. 165 odst. 2 ZP jasně definuje, kdo jsou zástupci zaměstnanců: podniková rada, odborová organizace a zaměstnanecký správce. Kompetence a vztah mezi podnikovou radou a odborovou organizací již byly definovány výše. Za zmínku stojí, že třetí forma zastupování zaměstnanců

prostřednictvím zaměstnaneckého důvěrníka je možná pouze u malých právnických osob do 20 zaměstnanců a v praxi je velmi ojedinělá. Za zástupce zaměstnavatele se považují organizace zaměstnavatelů (čl. 181 ZP), i když na nejnižší úrovni, tedy mezi zaměstnavatelem a pracovištěm, je zaměstnavatel přímo zapojen do vztahu sociálního partnerství. Zaměstnavatel je například přímým dialogovým partnerem podnikové rady, zatímco na odvětvové nebo územní úrovni stejného zaměstnavatele zastupuje sdružení zaměstnavatelů. Stojí za zmínku, že na územní, odvětvové nebo národní úrovni neexistují žádné podnikové rady, takže zaměstnance zastupují výhradně odbory.

Vláda Litevské republiky nebo jí pověřené instituce a obecní instituce se považují za strany sociálního partnerství, pokud jednají jako zaměstnavatelé nebo jejich zástupci, jakož i v jiných případech stanovených zákonem. Funkce státu a obcí v oblasti sociálního partnerství je zvláštní. Na jedné straně se jejich instituce mohou účastnit zastupováním státu (v nejširším slova smyslu) jako člena dialogu v tripartitních sociálních partnerstvích na národní, územní nebo sektorové úrovni. Na druhé straně ve veřejném sektoru vystupují vláda Litevské republiky nebo jí pověřené instituce a obecní úřady jako zaměstnavatelé nebo zástupci zaměstnavatelů (škol, zdravotnických zařízení atd.), kteří zaměstnávají pracovníky.

V souladu s článkem 163 LC může být sociální partnerství v Litvě vedeno na těchto úrovních:

- 1) Národní
- 2) Odvětvové (výrobní, servisní, profesionální)
- 3) Územní (obecní, krajské)
- 4) Fyzická osoba zaměstnavatele nebo právnická osoba zaměstnavatele a v případě uvedeném v čl. 21 odst. 4 tohoto zákoníku její členění (pobočka, zastoupení)
- 5) Pracoviště (je-li tak stanoveno v tomto zákoníku, v pracovněprávních normách nebo v dohodách sociálních partnerů). Sociální partnerství na úrovni dotčené skupiny zaměstnavatelů (skupiny) není v Litvě dosud upraveno. Při vstupu návrhu ZP v roce 2017 v platnost se počítalo se sociálním partnerstvím na úrovni skupiny zaměstnavatelů, ale přijetím zákona bylo zrušeno. Skupina členů Seimas Litevské republiky zaregistrovala již v roce 2018 dodatek k LC, který navrhuje zavést sociální partnerství na této úrovni. Tuto novelu podporují jak odbory, tak zaměstnavatelé a očekává se, že zákonodárce v brzké době přijme novely ZP upravující novou úroveň sociálního partnerství, kterou v současnosti upravuje pouze zákon o evropských radách zaměstnanců.

Litevští učitelé v sociálních partnerstvích

Účast litevských učitelů v sociálním partnerství je zvláštní, protože pedagogičtí pracovníci patří do jednoho z nejvíce přidružených sektorů a jsou nejaktivnější v sociálním dialogu na všech úrovních. Ustanovení § 49 odst. 3 bodu 3 školského zákona stanoví právo zástupců odborových organizací zastupujících učitele zastupovat zájmy učitelů a hájit jejich práva v souladu se zákonem. V souladu s tímto ustanovením zákona o odborech a ustanoveními ZP se učitelé a další zaměstnanci v resortu školství aktivně zapojují do sociálního partnerství prostřednictvím odborů nebo podnikových rad. Ustanovení § 169 odst. 3 ZP stanoví, že v závodech, kde nepůsobí velká odborová organizace zastupující více než 1/3 zaměstnanců závodu, se zřizují rady zaměstnanců. Ustanovení § 171 odst. 5 ZP stanoví právo odborů navrhnout své kandidáty do podnikové rady, z níž musí být zvolen jeden zástupce odborové organizace. Učitelé tak prostřednictvím odborů i podnikových rad naplňují cíle a funkce sociálního partnerství. Učitelské odbory jsou zvláště aktivní při uzavírání a uplatňování kolektivních smluv. Všechny smlouvy uzavřené v Litvě na všech úrovních jsou registrovány ve veřejně přístupném litevském registru kolektivních smluv. Z analýzy údajů obsažených v tomto registru (viz tabulka) vyplývá, že v sektoru školství existuje 94 kolektivních smluv, z toho 83 na úrovni zaměstnavatelů, 7 na úrovni územní, 3 na úrovni odvětví a 1 na úrovni celostátní. úrovně, která se vztahuje pouze na pracovníky veřejného sektoru, kteří jsou členy odborové organizace. Ve srovnání s ostatními sektory má sektor školství nejvyšší počet podepsaných kolektivních smluv.

Předškolní a předškolní zařízení	Obecné vzdělání	Neformální vzdělání	Odborné školy	Vysokoškolské vzdělání	Územní CA	Sektorová CA	Národní CA
19	54	7	5	5	7	3	1

Učitelé jsou aktivně zastoupeni v sociálních partnerstvích na národní úrovni. V Litvě dokonce existuje několik odborových svazů, které sdružují pracovníky ve školství. Největší je Litevský odborový svaz školství a vědy (LŠMPS), který sdružuje více než 11 000 pracovníků ve školství. Dalším odvětvovým odborovým svazem, který je ve své podstatě zcela unikátní, je Litevský odborový svaz vedoucích vzdělávacích institucí (dále jen „LŠIVPS“), který sdružuje ředitele různých litevských vzdělávacích institucí. Oba tyto odborové svazy jsou členy Litevské federace odborových svazů pro vzdělávání a vědu a Litevské konfederace odborových svazů, což je odborová organizace působící na národní úrovni. V souladu s tím se LŠMPS a LŠVPS prostřednictvím Konfederace litevských odborových svazů účastní sociálního partnerství na národní úrovni a jsou smluvními stranami Národní kolektivní smlouvy. V souladu s touto kolektivní smlouvou mají učitelé tato další práva a záruky:

- 2 placené dny na sebezvoj nebo dobrovolnictví
- Placené studijní volno
- 5 placených dnů na zlepšení zdravotního stavu (s upozorněním zaměstnavatele)
- TU Účast na vyšetřování pochybení nebo profesního pochybení
- Účast TU na vyšetřování případu psychického násilí
- Informace a konzultace TU
- Zrušení podnikové rady v instituci
- Využití mzdových úspor koordinovat s PS
- Právo TU vyjádřit se při hodnocení vedoucího instituce

Vzhledem k tomu, že školské odbory působí na úrovni oborů, existují v Litvě až tři kolektivní smlouvy, které se vztahují na učitele. V souladu s kolektivní smlouvou litevského vzdělávacího sektoru podepsanou LFEA jsou učitelům poskytována tato další práva a záruky:

- Placené studijní volno
- 5 placených dnů na zlepšení zdravotního stavu (s upozorněním zaměstnavatele)
- 3 dny dovolené za kalendářní rok
- 72 placených hodin na odborovou činnost pro členy statutárních orgánů
- 3 placené pracovní dny pro členy TU k účasti na akcích TU
- Sladění systému odměňování s PS (předškolní a všeobecně vzdělávací školy)
- Snížení úvazku člena TU pouze z objektivních důvodů
- Práce na dálku pro členy TU

- Koordinace s PS na období souhrnného účtování pracovní doby

LESTU je jediným odborovým svazem působícím na odvětvové úrovni, jehož odbory působící na jednotlivých územích Litvy podepsaly kolektivní smlouvy na územní úrovni a zastupují učitele a další pracovníky v sektoru školství na územní úrovni. LESTU má 7 územních kolektivních smluv, které většinou sjednávají pravidla pro informování a konzultace, zakládání a účast v pracovních skupinách, pravidla pro snižování počtu tříd/tříd, další placené dny volna pro členy odborů atd.

Jak bylo uvedeno výše, učitelé a další pracovníci ve školství jsou zvláště aktivní v sociálním partnerství na úrovni zaměstnavatelů. V počtu uzavřených kolektivních smluv na úrovni zaměstnavatelů je vedoucím sektorem školství. Kolektivní smlouvy na této úrovni většinou pokrývají:

- Pracovní a odpočinkový čas
- Uzavírání a plnění pracovních smluv
- Ujednání o práci na dálku
- Nastavení systému odměňování
- Další záruky pro členy odborů
- Práva odborů na informace a konzultace
- Rozdělení úvazku učitelů a volných míst
- Práce během školních prázdnin atd.

Vzhledem k tomu, že školství je bohaté na kolektivní smlouvy na různých úrovních, často vyvstává otázka, která kolektivní smlouva se na učitele vztahuje. 197 odst. 4 zákoníku práce stanoví pravidla pro aplikaci více kolektivních smluv na zaměstnance, kde se uvádí, že se použije ustanovení lex specialist (zvláštní). Toto jsou minimální standardy, které jsou upraveny článkem 10 Národní kolektivní smlouvy z roku 2022 a článkem 13 Kolektivní smlouvy litevského vzdělávacího a vědeckého oboru. Smlouvy jednotně stanoví, že pokud se na člena odborové organizace vztahuje několik kolektivních smluv na různých úrovních, které zajišťují stejná zlepšení jejich pracovních podmínek, vztahuje se na něj ustanovení, které jeho situaci zlepšuje nejvíce. Je třeba případ od případu posoudit, které ustanovení kolektivní smlouvy je pro pracovníka výhodnější a aplikovat je.

Zájmy učitelů jsou zastoupeny v Tripartitní radě Litevské republiky, trvale působící na národní úrovni, která je zřízena a funguje v souladu s postupem stanoveným v LC, a v komisích a výborech k ní připojených; v Litevské vědecké radě, jejíž delegovaný zástupce je členem LESTU; v Tripartitní radě při Službě zaměstnanosti Litevské republiky; a v dalších trilaterálních nebo bilaterálních radách, výborech nebo komisích na národní úrovni. Odborové svazy v resortu školství se rovněž účastní dvoustranných nebo tripartitních komisí nebo pracovních skupin zřizovaných Ministerstvem školství, vědy a tělovýchovy na sektorovém základě a dvoustranných nebo tripartitních rad na územním základě (např. vzdělávání magistrátu Marijampolė).

Učitelé se aktivně zapojují do sociálního partnerství prostřednictvím procesů individuálních a kolektivních sporů. Odbory zastupují své členy v jednotlivých pracovněprávních sporech mezi učiteli a jejich zaměstnavateli. K řešení otázek aplikace a vymahatelnosti práva jsou zahajovány kolektivní právní spory. Odbory ve školství jsou jediné, které iniciovaly spor o kolektivní zájmy a zahájily stávkové řízení na úrovni odvětví. Prostřednictvím této formy sociálního partnerství se učitelé aktivně zapojují do hájení svých zájmů v procesu kolektivního vyjednávání.

Učitelé jsou zvláště aktivní a viditelní v sociálním partnerství díky produktivní a odpovědné činnosti odborů na úrovni odvětví. LESTU má řadu projektů, které se zaměřují na vzdělávání učitelů, obranu práv učitelů nebo analýzu problémů. Příkladem může být pravidelné živé vysílání pořadu „Učitelé, pro učitele, o učitelích“ na Facebooku, zahájení společného projektu se Státní inspekcí práce o prevenci psychického násilí v resortu školství, pořádání letního tábora „Léto přátelství“ pro litevské a ukrajinské školáky, rozbor problémů v předškolním vzdělávání a uspořádání konference na toto téma atd.

Polsko

Sociální dialog v Polsku

Sociální dialog v Polsku je regulován pouze částečně. Zákon o Radě pro sociální dialog a zákon o odborech vymezují vztahy mezi odbory, zaměstnavateli, samosprávou a vládou. Sociální dialog zahrnující odbory probíhá na celostátní, regionální, obecní a školní úrovni.

1. Na národní úrovni

Role odborů na národní úrovni zahrnuje:

- Podílení se na poskytování stanoviska k návrhům právních předpisů
- Účast na stanovení minimální mzdy v zemi
- Účast ve výboru stanovujícím pravidla pro rozdělování prostředků Evropské unie
- Vyjádření k víceletému národnímu finančnímu plánu
- Navrhování změn legislativy společně s organizacemi zaměstnavatelů

Například zástupci Polského svazu učitelů se podílejí na práci ministerstva školství a vědy na změnách zákona v oblasti, za kterou je toto ministerstvo odpovědné. Je však třeba dodat, že tento dialog zanechává mnoho přání, protože setkání jsou extrémně vzácná a pozice sociální strany je téměř vždy ignorována.

Nedávná zkušenost Polského učitelského svazu na národní úrovni se týká především zvyšování platů učitelů, o kterých je známo, že jsou nízké. Polský svaz učitelů také podniká kroky k zachování stávajících předpisů o pracovní době učitelů, protože ministerstvo školství a vědy se cyklicky vrací k myšlence navyšovat počet hodin učitelského platu, i když studie ukazují, že celková pracovní doba učitelů již přesahuje 40 hodin týdně.

2. Na regionální úrovni

Dialog na krajské úrovni o školské problematice není příliš intenzivní a týká se především problematiky učitelů zaměstnaných v pedagogických knihovnách a školách pro určitá povolání (školy řízené zemskou vládou).

3. Na místní úrovni (město/obec/kraj)

V Polsku jsou za fungování školek a většiny škol odpovědné obce a města, za fungování středních škol jsou odpovědné krajské úřady. Proto je dialog na této úrovni velmi intenzivní. Sociální dialog na místní úrovni se týká:

- Některé složky odměňování učitelů (např. výše motivačního příspěvku nebo funkčního příspěvku za výuku v MŠ)
- Odměňování nepedagogických zaměstnanců školy
- Pracovní podmínky ve školách
- Účast na volbě ředitelů škol a školek

Zástupci poboček ZNP se podílejí na odsouhlasení obsahu usnesení samosprávy o zásadách přiznávání příplatků na odměňování učitelek a učitelů.

4. Na úrovni školy

Sociální dialog na úrovni školy se týká:

- Počet přesčasových hodin učitelů a úkoly, které plní
- Sociální fond pro zaměstnance a důchodce
- Individuální problémy se zaměstnanci (např. ukončení pracovního poměru nebo trest)

Podniková odborová organizace se vyjadřuje k záměru ukončit pracovní poměr zaměstnance nebo pracovníka, který je členem odborové organizace. V případě skončení pracovního poměru může také takovou osobu zastupovat před pracovním soudem (v takovém případě ji zastupuje zástupce odborové organizace, případně k tomu najatý advokát).

5. Úsilí ZNP o posílení dialogu

Polský svaz učitelů ZNP si klade za cíl posílit sociální dialog tím, že připraví odborové aktivisty na účast na jednáních. Jeho cílem je také vybudovat skupinu angažovaných lidí, kteří budou odborníky a vůdci ve svých komunitách. Prostřednictvím předpandemického projektu Covid-19 „Suverén konzultuje, buduje dobrý zákon“ účastníci získali a rozvinuli kompetence související s organizováním odborových aktivistů a místních obyvatel, aby konzultovali a lobovali za žádoucí změny v rámci legislativního procesu, což může zahrnovat změnu stávajících zákonů. nebo navrhování nových právních řešení.

6. Sociální dialog ve vzdělávání – osvědčené postupy

Pandemie Covid-19 byla překvapením a výzvou pro všechny. V některých oblastech, jako je zdravotnictví nebo organizace vzdělávání, to vyžadovalo mimořádně rychlá rozhodnutí a inovativní řešení. Výjimečné situace také odhalují mezery nebo nedostatky ve stávajících systémech a generují nové potřeby. Sociální dialog má v těchto zlomových bodech zvláštní význam. Do jaké míry to pomohlo zlepšit vzdělávání na dálku, ukazuje třiminutový film *My v pandemii*:

<https://znp.edu.pl/znp-przedstawia-my-w-pandemii-eng/>

Kapitola 6 - Digitalizace a digitální kompetence

Digitální kompetence učitele

DigComp Framework

Pedagogové jsou vzorem pro další generaci. Je proto životně důležité, aby byli vybaveni digitálními kompetencemi, které všichni občané potřebují, aby se mohli aktivně zapojit do moderní digitální společnosti.

Evropský rámec digitálních kompetencí pro občany (DigComp) specifikuje tyto kompetence. Jako profesionálové věnující se výuce potřebují kromě obecných digitálních kompetencí pro život a práci i digitální kompetence specifické pro pedagogy, aby dokázali efektivně využívat digitální technologie pro výuku. Cílem rámce DigCompEdu je zachytit a popsat tyto digitální kompetence specifické pro pedagogy. Šest oblastí DigCompEdu se zaměřuje na různé aspekty odborných činností pedagogů:

Oblast 1: Profesionální zapojení

Používání digitálních technologií pro komunikaci, spolupráci a profesionální rozvoj zahrnuje:

- **Organizační komunikace**

Používání digitálních technologií ke zlepšení organizační komunikace se studenty, rodiči a třetími stranami. Také přispívá ke společnému rozvoji a zlepšování organizačních komunikačních strategií.

- **Profesionální spolupráce**

Být schopen využívat digitální technologie ke spolupráci s ostatními pedagogy, sdílet a vyměňovat si znalosti a zkušenosti a společně inovovat pedagogické postupy.

- **Reflexní praxe**

Individuálně i kolektivně reflektovat, kriticky posuzovat a aktivně rozvíjet vlastní digitální pedagogickou praxi a praxi své pedagogické komunity. Používat digitální zdroje a zdroje pro neustálý profesní rozvoj.

Oblast 2: Digitální zdroje

Získávání, vytváření a sdílení digitálních zdrojů. Tato oblast dovedností zdůrazňuje důležitost:

- **Výběr digitálních zdrojů**

Identifikovat, hodnotit a vybírat digitální zdroje pro výuku a učení. Při výběru digitálních zdrojů a plánování jejich použití vzít v úvahu konkrétní cíl učení, kontext, pedagogický přístup a skupinu studentů.

- **Vytváření a úprava digitálních zdrojů**

Upravovat a stavět na existujících zdrojích s otevřenou licencí a dalších zdrojích, kde je to povoleno. Vytvářet nebo spoluvytvářet nové digitální vzdělávací zdroje. Při navrhování digitálních zdrojů a plánování jejich použití vzít v úvahu konkrétní učební cíl, kontext, pedagogický přístup a skupinu studentů.

- **Správa, ochrana a sdílení digitálních zdrojů**

Uspořádat digitální obsah a zpřístupnit jej studentům, rodičům a dalším pedagogům. Účinná ochrana citlivého digitálního obsahu. Respektovat a správně uplatňovat pravidla ochrany osobních údajů a autorských práv. Porozumět používání a vytváření otevřených licencí a otevřených vzdělávacích zdrojů, včetně jejich správného přidělování.

Oblast 3: Výuka a učení

Řízení a organizování používání digitálních technologií ve výuce a učení. Tato oblast dovedností je zaměřena na:

- **Výuka**

Plánovat a implementovat digitální zařízení a zdroje do vyučovacího procesu, aby se zvýšila

efektivita výukových intervencí. Vhodně řídit a organizovat strategie digitální výuky. Experimentovat a vyvíjet nové formáty a pedagogické metody výuky.

- **Vedení**

Používat digitální technologie a služby ke zlepšení interakce se studenty, individuálně i kolektivně, v rámci výukové lekce i mimo ni. Používat digitální technologie k poskytování včasného a cíleného vedení a pomoci. Experimentovat a vyvíjet nové formy a formáty pro poskytování poradenství a podpory.

- **Společné učení**

Používat digitální technologie k podpoře a posílení spolupráce studentů. Umožnit studentům používat digitální technologie jako součást společných úkolů, jako prostředek ke zlepšení komunikace, spolupráce a kolaborativního vytváření znalostí.

Oblast 4: Hodnocení

Využívání digitálních technologií a strategií ke zlepšení hodnocení. Části této sady dovedností by byly:

- **Strategie hodnocení**

Využít digitální technologie pro formativní a sumativní hodnocení. Zvýšit rozmanitost a vhodnost formátů a přístupů hodnocení.

- **Analýza důkazů**

Vytvářet, vybírat, kriticky analyzovat a interpretovat digitální důkazy o aktivitě, výkonu a pokroku žáka, aby bylo možné informovat o výuce a učení.

- **Zpětná vazba a plánování**

Používat digitální technologie k poskytování cílené a včasné zpětné vazby studentům. Přizpůsobit výukové strategie a poskytovat cílenou podporu na základě důkazů generovaných používanými digitálními technologiemi. Umožnit studentům a rodičům porozumět důkazům poskytovaným digitálními technologiemi a využít je pro rozhodování.

Oblast 5: Zmocnění studentů

Používání digitálních technologií ke zlepšení začlenění, personalizace a aktivního zapojení studentů. To zahrnuje:

- **Dostupnost a inkluze**

Zajistit dostupnost učebních zdrojů a aktivit pro všechny studenty, včetně těch se speciálními potřebami. Zvažovat a reagovat na (digitální) očekávání, schopnosti, použití a mylné představy studentů a také na kontextová, fyzická nebo kognitivní omezení jejich používání digitálních technologií.

- **Diferenciace a personalizace**

Používat digitální technologie k řešení různých vzdělávacích potřeb studentů tím, že studentům umožní postupovat na různých úrovních a rychlostech a sledovat individuální vzdělávací cesty a cíle.

- **Aktivní zapojení studentů**

Používat digitální technologie k podpoře aktivního a kreativního zapojení studentů do předmětu. Používat digitální technologie v rámci pedagogických strategií, které podporují průřezové dovednosti studentů, hluboké myšlení a kreativní vyjádření. Otevřít učení novým kontextům reálného světa, které zapojují samotné studenty do praktických činností, vědeckého zkoumání nebo řešení složitých problémů, nebo jiným způsobem zvyšují aktivní zapojení studentů do složitých předmětů.

Oblast 6: Usnadnění digitální kompetence studentů

Umožnit studentům kreativně a zodpovědně používat digitální technologie pro informace, komunikaci, tvorbu obsahu, pohodu a řešení problémů.

- **Informační a mediální gramotnost**

Začlenit vzdělávací aktivity, úkoly a hodnocení, které vyžadují, aby studenti formulovali informační potřeby; najít informace a zdroje v digitálním prostředí; organizovat, zpracovávat, analyzovat a interpretovat informace; a porovnávat a kriticky hodnotit důvěryhodnost a spolehlivost informací a jejich zdrojů.

- **Digitální komunikace a spolupráce**

Zahrnout vzdělávací aktivity, úkoly a hodnocení, které vyžadují, aby studenti efektivně a zodpovědně používali digitální technologie pro komunikaci, spolupráci a občanskou účast.

- **Tvorba digitálního obsahu**

Zahrnout vzdělávací aktivity, úkoly a hodnocení, které vyžadují, aby se studenti vyjadřovali digitálními prostředky, a upravovat a vytvářet digitální obsah v různých formátech. Naučit studenty, jak se autorská práva a licence vztahují na digitální obsah, jak odkazovat na zdroje a přiřazovat licence.

- **Odpovědné používání**

Přijmout opatření k zajištění fyzické, psychické a sociální pohody studentů při používání digitálních technologií. Umožnit studentům řídit rizika a používat digitální technologie bezpečně a zodpovědně.

- **Digitální řešení problémů**

Zahrnout vzdělávací aktivity, úkoly a hodnocení, které vyžadují, aby studenti identifikovali a řešili technické problémy nebo kreativně přenesli technologické znalosti do nových situací.

Digitální hrozby

Digitální hrozby v sociálních médiích

Kromě všech výše zmíněných kompetencí by měl moderní učitel své studenty vzdělávat také o hrozbách, které sociální média pro mladé lidi a jejich vychytávky představují.

Sociální média poskytují lidem příležitost se spojit, sdílet své životní zkušenosti, fotografie a videa. Ale nadměrné sdílení nebo nevěnování dostatečné pozornosti podvodníkům může ohrozit bezpečnost sociálních médií a vést k narušení účtů, a to jak obchodním, tak osobním.

Útočníci často používají účty na sociálních sítích ve fázi průzkumu sociálního inženýrství nebo phishingového útoku. Sociální média mohou útočníkům poskytnout platformu pro vydávání se za důvěryhodné osoby a značky nebo informace, které potřebují k provedení dalších útoků, včetně sociálního inženýrství a phishingových útoků.

Metody používané útočníkem závisí na cílové platformě sociálních médií. Facebook například uživatelům umožňuje ponechat své obrázky a komentáře v soukromí, takže útočník se často spřátelí s přáteli cíleného uživatele nebo přímo pošle žádost o přátelství cílovému uživateli, aby získal přístup k jejich příspěvkům.

Protože mnoho platforem sociálních médií veřejně zobrazuje příspěvky uživatelů, útočníci mohou tiše shromažďovat data i bez vědomí uživatele. Než dojde ke skutečnému útoku, mohou být některé akce provedeny na pozadí.

Za prvé, jeden by mohl pečlivě zkontrolovat LinkedIn (nebo jakoukoli jinou platformu) pro seznam možných cílů. Cíle mohou být směsice firemních zaměstnanců na vysoké úrovni a uživatelů s nízkým privilegiem, kteří by mohli být oklamáni, aby posílali další data, nebo by se mohli stát terčem phishingového útoku, který útočníkovi poskytne přístup k přihlašovacím údajům účtu. Se seznamem cílů by pak útočník mohl zkontrolovat účty na sociálních sítích a vyhledat osobní údaje. Osobní údaje mohou útočníkovi pomoci získat důvěru cíle v útoku sociálního inženýrství. Může být také použit k uhodnutí odpovědí na bezpečnostní otázky pro převzetí účtu nebo k přiblížení se k uživateli s vyššími oprávněními.

Po shromáždění všech potřebných dat může útočník použít kteroukoli z následujících metod:

- **Sociální inženýrství:** útočník by mohl kontaktovat uživatele, aby je přiměl k odeslání soukromých dat, prokázání přihlašovacích údajů nebo zaslání peněz útočníkovi. Ve složitém útoku může útočník předstírat, že je výkonným pracovníkem na vysoké úrovni, aby přiměl cílového uživatele k převodu peněz na účet útočníka.

- **Phishing:** útočník může použít shromážděné informace ze sociálních médií k podvržení odesílatele e-mailové zprávy a přimět uživatele, aby klikli na odkazy nebo poslali útočníkovi soukromá data. E-mailová adresa vysoce postaveného zaměstnance může být podvržena zprávou, která příjemce instruuje, aby poslal peníze, kliknul na škodlivý odkaz nebo odpověděl s citlivými údaji.
- **Narušení webu a krádež dat:** s dostatkem informací ze sociálních sítí by útočník mohl psát malware explicitně zacílit na firmu/uživatele nebo provést útok, který by poskytl interní síťový přístup, kde pak útočník může exfiltrovat data.
- **Šíření malwaru:** Útočník by mohl podobně jako předstírání identity značky vytvořit domény a webové stránky, které by tvrdily, že jsou legitimní firmou, a přimět uživatele ke stažení malwaru nebo poskytnutí přihlašovacích údajů.
- **Únik dat:** pokud útočník získá přístup k přihlašovacím údajům účtu, mohlo by to vést k významnému úniku dat.

Protože na internetu existuje několik platforem sociálních médií, může útočník provádět sociální inženýrství a phishing pomocí různých metod hrozeb.

Techniky digitálních hrozeb online

Některé z dalších technik online podvodů, které je třeba znát, jsou:

- Likejacking/clickjacking – přiměje uživatele, aby klikal na položky na webové stránce a lajkoval něco bez jeho vědomí. Všechno, co se vám líbí, sdílíte a komentujete, o vás něco vypovídá – takže si před kliknutím na tlačítko „To se mi líbí“ dobře rozmyslete.
- Falešné dárky – v posledních několika letech obchodníci velkých značek používali soutěže jako levný způsob, jak získat lajky, kliknutí a návštěvnost. Takové soutěže jsou všude na sociálních sítích a mohou být zvláště lákavé pro mladší publikum.
- Falešné zprávy – názvy a témata se liší, ale je tu jedna konstanta: zprávy mají obvykle podobu videa nebo článku s pobuřujícím názvem. Názvy sahají od nedávno mrtvých celebrit

až po šokující celosvětové události a explicitní videa. Když pak převládne zvědavost, lidé hromadně kliknou na odkaz, kompromitují svůj účet nebo počítač nebo přivádějí peníze podvodníkům.

- Kyberšikana a zneužívání – internet prosperuje z anonymity a anonymita se často může promítnout do špatného chování – zejména na sociálních sítích, kde neexistují žádné skutečné standardy nebo policejní práce. Například účty celebrit mohou být zdarma pro všechny pro záplavu nenávistných komentářů a urážlivých poznámek. Kyberšikana se v posledních několika letech stala součástí používání sociálních médií a mnoho organizací a sítí aktivně bojuje proti této formě zneužívání.
- Krádež identity – krádež identity postihne ročně miliony lidí. Nedostatek znalostí, zvýšená důvěra v sociální média a nedostatek datových standardů pro data shromážděná na sociálních médiích jsou toho velkou součástí. Zločinci a hackeři vyhledávají informace na sociálních sítích: útržky vstupenek, aby duplikovaly čárové kódy, příspěvky z dovolené za účelem usnadnění vloupání a osobní údaje za účelem prolomení hesel nebo krádeže identity.
- Falešné aplikace nabitě viry nebo skutečné aplikace, které budou prodávat vaše data, např. kvízy.

Výše uvedený seznam digitálních hrozeb na sociálních sítích není zdaleka úplný. Proto je nesmírně důležité vědět, že na svých sociálních účtech by člověk nikdy neměl veřejně zveřejňovat žádné z následujících:

- Celé jméno
- Datum narození
- Rodné město
- Stav vztahu
- Jména mazlíčků atd.

Výhody digitálně kompetentních učitelů

Digitálně kompetentní učitel se v dnešní digitální době stává stále důležitější postavou. Vzhledem k tomu, že se technologie neustále vyvíjejí a ovlivňují různá odvětví, je zásadní, aby

si pedagogové udrželi znalosti digitálních technologií, aby pro své studenty vytvořili poutavé výukové zážitky. V této kapitole prozkoumáme výhody digitálně kompetentního učitele na základní škole.

Lepší zapojení studentů a jejich učení

Jednou z nejvýznamnějších výhod digitálně kompetentního učitele je lepší zapojení studentů a jejich učení. Pomocí technologie mohou učitelé vytvářet interaktivní výukové zážitky a zkušenosti založené na spolupráci, které vyhovují různým stylům učení. Například vizuální studenti mohou těžit z používání vzdělávacích aplikací, které obsahují grafiku nebo videa, zatímco sluchoví studenti mohou těžit z podcastů nebo zvukových knih (Church & Swanepoel, 2016). Navíc digitální nástroje jako Kahoot! umožnit učitelům vytvářet zábavné kvízy, které podporují zdravou soutěživost mezi studenty.

Zvýšená efektivita a produktivita

Digitálně kompetentní učitel může výrazně zvýšit efektivitu zefektivněním administrativních úkolů, jako je hodnocení, docházka a komunikace s rodiči prostřednictvím e-mailu nebo aplikací pro zasílání zpráv. Snížením času stráveného těmito administrativními úkoly zbývá učitelům více času na plánování lekcí a individuální výuku (Karsenti & Fievez-Vallée, 2013). Platformy cloudového úložiště, jako je Disk Google, navíc umožňují učitelům rychlý přístup k dokumentům z jakéhokoli zařízení, aniž by se museli obávat selhání hardwaru nebo ztráty dat.

Příprava na budoucí kariéru

Zásadní výhodou digitálně kompetentního učitele je příprava studentů na budoucí povolání, které vyžaduje znalost technologií. Poptávka po zaměstnancích s digitálními dovednostmi rychle roste v mnoha odvětvích, jako je mimo jiné zdravotnictví a školství (Agrawal & Shah, 2020). Znamená to, že včasné získání odborných znalostí v oblasti digitálních dovedností pomůže jednotlivcům rozvíjet schopnosti kritického myšlení, které je povede k úspěšné kariéře.

Informační a komunikační technologie ve vzdělávání

V současné době se role informačních a komunikačních technologií ve vzdělávání stala výraznější než kdy jindy. Pandemie COVID-19 donutila vzdělávací instituce, aby přijaly metody výuky na dálku, přičemž se k zajištění kontinuity ve vzdělávání do značné míry spoléhají na nástroje a platformy ICT. Vzdálená výuka se stala klíčovou součástí při řešení problémů, které představuje pozastavení tradiční offline výuky během pandemie. Pokrok v nových informačních a komunikačních technologiích umožnil organizovat školení na dálku, což nabízí časově a nákladově efektivní řešení (Askenazy et al., 2022).

Učitelé a studenti mají nyní díky různým výukovým metodám, které ICT umožňují, flexibilní plánování výuky podle své dostupnosti. Vzdálená výuka nejen pomohla překlenout propast způsobenou uzavřením škol, ale také otevřela nové možnosti pro učení za fyzickými hranicemi. Díky vzdálené výuce mohou studenti a pedagogové pokračovat ve své vzdělávací cestě bez ohledu na čas nebo místo. Rozsáhlý posun k nouzové výuce na dálku během pandemie zdůraznil význam profesního rozvoje v oblasti digitálních kompetencí mezi učiteli. Dřívější výzkum ukázal, že nově kvalifikovaní učitelé vnímali kvalitu ICT školení během svého vzdělávání jako nedostatečnou. To zdůrazňuje potřebu průběžného školení a podpory, aby bylo zajištěno, že pedagogové budou vybaveni nezbytnými dovednostmi pro efektivní využívání ICT ve svých vyučovacích metodách. V kontextu vzdělávání hrají ICT klíčovou roli při podpoře, zkvalitňování a optimalizaci poskytování vzdělávání. Během pandemie mnoho univerzit a vzdělávacích institucí přijalo výuku na dálku jako prostředek k dalšímu vzdělávání. Tento posun nejen zvýšil kompetence učitelů a studentů v používání nástrojů ICT, ale také zlepšil přijetí učitelů k začleňování technologií do jejich vyučovacích postupů. Začleňování ICT do vzdělávání není nový koncept, protože jeho používání neustále rostlo i před pandemií (Mohammad & Khancharovna, 2021).

Ukázalo se, že je účinným nástrojem při poskytování personalizovaných a interaktivních výukových zážitků, podpoře zapojení studentů, usnadnění komunikace a spolupráce mezi studenty a pedagogy a zmocnění studentů s kritickými digitálními dovednostmi potřebnými pro budoucnost. Propuknutí pandemie COVID-19 dále zdůraznilo zásadní roli ICT ve vzdělávání.

Pozastavení tradiční offline výuky kvůli pandemii výrazně ovlivnilo učební pokrok studentů. Bez přístupu do fyzických učeben se studenti museli spoléhat na metody výuky na dálku, které umožňují ICT. Tento náhlý přechod k výuce na dálku ukázal potřebu efektivní integrace ICT do vzdělávání. Integrace ICT umožnila kontinuitu vzdělávání a umožnila studentům zapojit se

do vzdělávacích aktivit na dálku. Využití IKT ve vzdělávání navíc poskytlo příležitosti pro personalizované vzdělávací zkušenosti. Studenti mohou přistupovat ke vzdělávacím materiálům svým vlastním tempem a přizpůsobit si své učení tak, aby vyhovovalo jejich individuálním potřebám. Přijetí ICT ve vzdělávání také usnadnilo koncept kombinovaného učení, kde se využívá kombinace online a offline metod výuky. Tento přístup poskytuje nejen flexibilitu, pokud jde o plánování a přístup ke zdrojům, ale také podporuje autonomii a nezávislost studentů. Integrace ICT do vzdělávání navíc poskytla přístup k široké škále digitálních zdrojů a nástrojů, které zvyšují kvalitu výuky a učení (Dzinoreva & Mavunga, 2022).

Výzvy integrace ICT do vzdělávání

Integrace informačních a komunikačních technologií (ICT) do vzdělávání je v dnešním digitálním věku stále důležitější. Tento proces však není bez problémů. Jedním z významných problémů je nedostatečná infrastruktura a přístup k technologiím v mnoha částech světa, zejména v rozvojových zemích. Tento problém může prohloubit nerovnosti ve vzdělávání, protože studenti, kteří nemají přístup k ICT, mohou zaostávat za svými vrstevníky, kteří jej mají.

Další výzvou je potřeba, aby byli učitelé vyškoleni v tom, jak efektivně integrovat technologie do svých vyučovacích postupů. Mnoho učitelů se nemusí cítit sebevědomě nebo pohodlně při používání ICT, což může bránit jejich schopnosti poskytovat svým studentům vysoce kvalitní vzdělání. Kromě toho existuje riziko, že IKT by mohly být chápány spíše jako náhrada tradičních vyučovacích metod než jako doplňkový nástroj.

Budoucnost vzdělávání se stále více prolíná s informačními a komunikačními technologiemi (ICT). Jedním z nově vznikajících trendů je používání virtuální a rozšířené reality ve třídě, která studentům umožňuje zažít pohlcující vzdělávací prostředí. Dalším trendem je integrace umělé inteligence (AI) a strojového učení do vzdělávacího softwaru, což umožňuje personalizované výukové zkušenosti přizpůsobené silným a slabým stránkám každého studenta.

Kromě toho se ve třídách stále častěji objevují mobilní zařízení, která studentům umožňují přístup ke vzdělávacím zdrojům odkudkoli a kdykoli.

Důsledky těchto trendů zahrnují zvýšenou angažovanost a motivaci pro studenty, stejně jako lepší přístup ke vzdělání pro ty, kteří to možná jinak neměli. Existují však také obavy ohledně potenciálu technologií prohlubovat stávající nerovnosti ve vzdělávání a udržovat předsudky. Jak pokračujeme ve zkoumání možností ICT ve vzdělávání, bude důležité zvážit, jak je lze co nejefektivněji a nejspravedlivěji využít.

Případová studie: Dobré postupy během COVID-19 v Litvě

Pandemie narušila normální fungování vzdělávacích systémů po celém světě. Mnoho žáků nemohlo chodit do školy a vzdělávací instituce se musely rychle adaptovat na nové podmínky a výzvy. Litva není výjimkou.

Před pandemií v průzkumu OECD PISA 2018 přibližně 70 % dotázaných vedoucích představitelů litevských škol uvedlo, že učitelé v jejich školách mají dostatek času na přípravu hodin pomocí integrace digitálních nástrojů.

Průzkum mezi 3 514 učiteli, který provedlo MŠMT v květnu 2020, ukázal, že více než polovina (49 % až 57 %) učitelů kladně hodnotí jejich přípravu a podporu, které se jim dostává. Téměř polovina (49,4 %) učitelů se cítila plně připravena na práci na dálku, 56 % učitelů uvedlo, že mají potřebnou technickou podporu a 57 % metodickou podporu. 48 % respondentů se domnívalo, že má dostatek času a prostředků na přípravu na distanční vzdělávání.

Webová stránka Národní agentury pro vzdělávání (NAE) nabízí (a nadále nabízí) širokou škálu školení a seminářů pro litevské učitele. Během sezení se pedagogové mohli naučit, jak používat nástroje užitečné pro distanční vzdělávání (nástroje Google, Zoom, Discord atd.), a také sdílet metodiky výuky a osvědčené postupy.

Učitelé ve studii také identifikovali různé problémy, se kterými se setkávají během distančního studia. Tady jsou některé z nich:

- Zvýšená pedagogická zátěž: příprava hodin, přizpůsobení úkolů pro distanční studium atd. trvalo mnohem déle.

- Velkým problémem byl také požadavek vedení školy poskytovat podrobné zprávy o výkonu učitelů, což naznačovalo nedostatek důvěry v práci učitelů na dálku.
- Došlo proto k ovlivnění duševního a fyzického zdraví učitelů, kdy zvýšená pracovní zátěž vede k přepracování, špatné kvalitě spánku, exacerbaci chronických onemocnění atd.
- Selhání komunikace a/nebo nedostatek včasného a odpovědného rozhodování ze strany vedení institucí vedly k nahodilému výběru a používání elektronických zdrojů a nástrojů ze strany pedagogů.
- Dalším problémem, se kterým se učitelé potýkali, byl nedostatek interakce se žáky. Pro učitele bylo obtížné navázat vztah, který by se mohl rozvinout v interakci.

Ministerstvo školství proto na začátku pandemie vydalo sérii pokynů, které mají učitelům, studentům a rodičům pomoci přizpůsobit se nové realitě a pravidlům komunikace.

Učitelé například dostali rady, jak zorganizovat hladký proces dálkového studia a vyhnout se zhroucení elektronických komunikačních sítí nebo jak reagovat na šikanu či jiné násilné chování ve škole, a to zejména online.

V listopadu 2020 však výzkumníci z Kaunas University of Technology (KTU) provedli rozhovory se správci škol, cílovými skupinami, učiteli a rodiči. Následující faktory byly zdůrazněny jako klíčové pro úspěch distančního vzdělávání:

- V oblasti IT infrastruktury se osvědčilo, že učitelé si mohou zpočátku vybrat systémy, za které jsou nejlépe placeni, a poté přejít na společný systém na základě zkušeností a priorit školy.
- Digitální obsah: je nezbytné mít všeobecně schválený a rozvinutý digitální vzdělávací obsah pro všechny předměty, témata na jediné dohodnuté platformě; je vhodné zapojit studenty do vývoje digitálního obsahu a podporovat spolupráci.

- V oblasti digitálních kompetencí závisí úspěch na vnitroinstitucionální spolupráci a školení: v počáteční fázi na funkcích a možnostech technologií a v dalších fázích na didaktickém využití technologií.
- V oblasti partnerství, spolupráce a networkingu lze k socializaci využít technologie: virtuální učebny učitelů, společná virtuální káva, setkání metodických skupin.
- V oblasti strategie, managementu a vedení se osvědčilo využití jednotného komunikačního kanálu, jehož prostřednictvím jsou dohody a pravidla jasně sdělovány; plánovat týden nebo dva dopředu a seznámit žáky s těmito plány.

Kapitola 7 – Mentoring

Já a můj mentor

V minulém školním roce 2022/23 došlo ke změně postupů kariérního postupu platných za posledních 22 let. Předchozí kariérní model zahrnoval postupný postup k dalším krokům profesního povýšení (od cvičného učitele k jmenovanému učiteli), se souvisejícím zvýšením kompetencí a požitků. Byla známa minimální doba pro dosažení dalšího pořadí (asi tři roky), hodnotící kritéria a pravidla organizačního výboru. Tento koncept byl nahrazen vzorcem přijetí a profesního povýšení, ke kterému mohlo dojít po čtyřech letech pozitivně hodnoceného seniorátu.

Podle dodatku k Chartě učitelů od 1. září 2022¹⁷, učitelé pokračují ve změněné podobě novou cestou kariérního postupu. Doba pro dosažení statutu jmenovaného učitele byla zkrácena. Stále se však prodlužuje doba profesní adaptace, tedy opuštění úrovně začínajícího učitele. Předpokládá se, že zrušením smluvní učitelské hodnosti a prodloužením pracovní doby bez povýšení je zajištěno, že učitelé nastupující do zaměstnání mají dostatek času na získání potřebných kompetencí před jejich ověřením podmiňující zvýšení postavení a odměny. Předpokládaným cílem změny je rozšířit možnosti učitelů rozvíjet jejich praktické dovednosti. V prvních letech práce má začínající učitele podporovat mentor.

Zajímavý fakt

Pro mnohé z nás jsou mentoring, tutoring a koučování slova převzatá z anglického jazyka, přejatá jinými jazyky v 70. letech, kdy se ve Spojených státech a v Evropě staly velmi populární metody individuální podpory založené na zkušeném vztahu mentor-mentee. Termín „mentor“ je však mnohem, mnohem starší.

Odyseus se vydal do trojské války a svěřil péči svého syna Telemacha příteli. Přítel se jmenoval Mentor, což v řečtině znamená myslitel; kterým skutečně byl. Stejně jako starověká kultura,

¹⁷ Text v platném znění Zákon ze dne 26. ledna 1982 Učitelská listina (Sbírka zákonů 2021, bod 1762 a 2022, body 935, 1116, 1700 a 1730).

moderní popkultura často používá téma mistr-učeň, například postavy Obie-Wan Kenobi a Luke Skywalker.

Mentoring je považován za vlastnost organizací nebo institucí, které kladou velký důraz na rozvoj lidských zdrojů, kde panuje dobrá atmosféra, kde se zaměstnanci cítí bezpečně. Struktura je transparentní, kde se kolegové navzájem respektují a jsou otevření ke spolupráci. Mentoring je součástí systémového přístupu k podpoře kariéry zaměstnaných jednotlivců a jejich přípravě na efektivní práci na konkrétní pozici a v rámci organizace. Důležité je, že úspěšný mentorský proces zahrnuje dobře motivovaného svěřence a kompetentního, dobře zvoleného mentorského partnera. Výsledkem takové spolupráce by mělo být citelné zvýšení sebevědomí nováčka či nováčka, jejich praktické a plné využití odborných znalostí, schopnosti svobodně fungovat v rámci organizace, jejích struktur a kultury, stejně jako jejich angažovanost, připravenost být aktivní, kreativní a spolupracovat a podporovat ostatní.

Mentoring se také stává jedním z hlavních témat pro zlepšování kvality vzdělávacích systémů po celém světě. Evropská unie se tohoto tématu ujala a vyčlenila značné finanční prostředky na mezinárodní projekty, jejichž cílem je vyvinout koncepty na podporu začínajících učitelů a nástroje, které jim pomohou plánovat a realizovat jejich plány profesního rozvoje.

1. Individuální modely podpory

V Evropském průzkumu podniků o nových a vznikajících rizicích (ESENER) provedeném agenturou EU-OSHA¹⁸, psychosociální stres, hlučné prostředí a muskuloskeletální poruchy byly identifikovány jako nejzávažnější zdravotní a bezpečnostní rizika v učitelské profesi. Kromě toho je znepokojivý nárůst míry násilí na pracovišti, které negativně ovlivňuje bezpečnost a pohodu pracovníků. Tato rizika se během pandemie zvýšila a jsou také důsledkem digitální transformace ve vzdělávání. Ze zjištění také vyplývá, že pracovníci ve školství považují psychosociální rizika za relativně nejobtížněji zvládnutelná.

Zajímavý fakt

¹⁸ <https://osha.europa.eu/pl/facts-and-figures/esener>

V této souvislosti ETUCE – Evropský odborový výbor pro vzdělávání zdůrazňuje potřebu podpůrného pracovního prostředí, které upřednostňuje fyzickou bezpečnost učitelů a duševní zdraví, aby bylo možné čelit psychosociálním rizikům a zmírnit nedostatek učitelů, který postihuje mnoho evropských zemí. ETUCE proto požaduje, aby vlády a tvůrci politik přijali adekvátní opatření ke zlepšení bezpečnosti a pohody učitelů, akademiků, výzkumných pracovníků a dalších pedagogických pracovníků, aby obnovili atraktivitu učitelské profese, se zvláštním zaměřením na mladší generace. V evropské kampani za zvýšení atraktivity učitelské profese se tři z deseti klíčových požadavků zabývají zmíněnými problémy: Podporujte efektivní start kariéry, abyste si zajistili udržení! Zajistěte si kvalitní profesní rozvoj! Zajistěte kontrolu pracovní zátěže a rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem!

Podporu začátků kariéry ve zvolené profesi lze provádět různými způsoby. Může zahrnovat facilitaci, poradenství, koučování, tutoring nebo jen mentoring. Každý z těchto přístupů má své výhody a nevýhody. Na základě našeho věku, zkušeností a výsledných přesvědčení máme různé chápání různých slov, jejich významu a problémů, které přinášejí. Pojďme si tyto pojmy seřadit:

- Facilitátor usnadňuje komunikaci a umožňuje nám rychle identifikovat cíle, cíle a odpovědnosti role.
- Poradce/poradce obecně ví, jak věci mají být, co to obnáší a jaké jsou povinnosti a omezení. Poskytují informace a poskytují rady.
- Kouč usnadňuje formulaci cílů a souvisejících cest rozvoje. Pomáhají nám rozpoznat naše vlastní vnitřní omezení a základní hodnoty, které nás vedou a kterých si ne vždy uvědomujeme. Tímto způsobem nám pomáhají pochopit, jaké faktory mohou určovat naši kariéru.
- Tutor, stejně jako poradce, umí a umí hodně, a zároveň nám jako kouč umožňuje vybrat si z těchto znalostí a možností to, co je pro nás a pro úkoly, které naše odborná práce, nejpodstatnější a neoptimálnější, například klade před nás, abychom posílili naši roli v týmu. Konečně mentor...

2. Mentor – Funkční praxe

Mentor spojuje kompetence a role všech výše zmíněných funkcí. Je pro ně vhodné být autoritativním šampionem a mít klíčové kompetence v těch činnostech, na které budou připravovat začínajícího učitele. V konečném důsledku by mentorem měl být někdo, kdo

nebude sdílet ani tak znalosti, jako spíše zkušenosti. V neposlední řadě by to měl být někdo, kdo může svému svěřenci pomoci najít nejlepší řešení – a takové, které zohlední dovednosti a zdroje svěřence.

Mentorem by měl být také někdo, kdo přiměje někoho udělat první kroky v profesi, schopný formulovat cíle a vybírat nejúčinnější a nejschůdnější řešení k jejich dosažení. Neměl by být pouze teoretikem, ale zkušeným praktikem, který sám dělal inovativní pokusy, nebál se chyb a byl úspěšný ve své kariéře (včetně spolupráce s ostatními). Je také nezbytné, aby mentor zacházel s úspěchem svěřence jako se svým vlastním, aby si jej mohli všimnout, popsat jej a oslavit na stejné úrovni jako podporovaná osoba. O to více se proto vyplatí zajistit, aby mentorem byl člověk s mnoha zkušenostmi, empatií a citlivostí k druhým.

3. Mentor – kompetenční profil

Mentor může být definován jako osoba, která může pomáhat druhým mnoha způsoby s jejich znalostmi, činy nebo intelektuálními aktivitami. Mentor je zároveň díky svým kompetencím a zkušenostem vzorem, nebo alespoň základním záchytným bodem, za kterým je třeba se řídit při hledání vlastních způsobů plnění konkrétních úkolů nebo výkonu zvolené funkce. Hlavním cílem mentora 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 zdát irelevantní.

Mentor by měl mentorovaného rozvíjet a podporovat v jeho schopnostech v rámci možností profesního rozvoje.

Vztah mezi mentorem a svěřencem by měl být na jedné straně založen na měkké formě vedení a na druhé straně poskytování inspirace či nezbytných zdrojů k učení a práci na vlastním rozvoji. Aspekt měkkého vedení je zvláště patrný v rozhodovacích procesech, kde by mentor měl poskytovat rady a nečinit rozhodnutí za svěřence nebo jeho jménem – i když s mentorovaným nesouhlasí. Je to proto, že odpovědností mentora v tomto ohledu je pouze poskytovat názory, úvahy nebo ve výjimečných případech odborné znalosti založené na vlastních zkušenostech a s využitím svých znalostí a dovedností.

Klíčové kompetence, které by měl mentor mít, jsou:

- Správná motivace jednat podpůrně, bez direktiv a zaměřená na potřeby mentee a jeho/její schopnosti a priority rozvoje
- Znalost a pochopení toho, co je v dané situaci požadováno
- Schopnost převést znalosti do konkrétní akce
- Komunikační dovednosti, včetně schopnosti poskytovat jasnou a konstruktivní zpětnou vazbu a naslouchat ostatním
- Znalosti ve sdílení zkušeností, včetně efektivního sdělování potřebných a úplných informací
- Otevřenost k práci s ostatními
- Budování vnitřního přesvědčení svěřence o důležitosti práce učitele a prestiži profese
- Dbejte na zachování důvěrnosti a vzbuzujte důvěru
- Schopnost sebehodnotit a udržovat si odstup mezi sebou samými a svými a výsledky svěřence

Kromě toho je mentor povinen rozšiřovat své znalosti a zlepšovat své dovednosti, pokud je tato funkce nezbytná. Měl by se účastnit procesu hodnocení a účastnit se pozorování povinných demonstračních aktivit připravených mentee.

Mentor by se měl umět poučit do budoucna, budovat si v týmu autoritu, naslouchat a brát v úvahu názory ostatních, například vedení vzdělávací instituce.

3.1. Rozhovor s Mentorem / Mentee

Cílem mentora a svěřence je formalizovat svůj vztah během prvních rozhovorů. Záměrně zde používáme formální množné číslo. První schůzka by měla být věnována vzájemnému poznávání. Může to být tak základní, jak se navzájem oslovujete – formálně (pane, paní, kolego) nebo neformálně – křestními jmény.

Nazvali jsme to první rozhovor, což je možná poněkud překvapivá volba, ale především jsme vás chtěli povzbudit k tomu, abyste se zamysleli nad tím, co byste chtěli vědět o svém mentorovi/mentorovaném a na otázky, které chcete položit osobě, se kterou pravděpodobně budou úzce spolupracovat po dobu dvou let nebo déle. Doufáme však, že váš první rozhovor bude dialog v uvolněné atmosféře. Zamyslete se proto také nad tím, co byste o sobě chtěli říci.

Úkol / Cvičení / Aktivita

Rozhovor s mentorem/mentee	
<i>Toto je místo, kam byste si měli zapsat základní kontaktní údaje svého mentora, datum prvního setkání schůzku a - máte-li chuť - poznamenejte si své dojmy ze schůzky nebo si udělejte společnou selfie.</i>	
Datum schůzky	
Můj mentor/můj svěřenec je:	<i>Prostor pro jméno a příjmení</i>
Naše společná fotka	
<i>A.Formy a doba kontaktu. Pokud vám váš mentor/mentee neposkytne své kontaktní údaje sebe, ptejte se, např. zde napište otázky, které určí pravidla vzájemného kontaktu, např.</i>	
<i>"Budu s vámi v kontaktu po určitou dobu."</i>	
1. Jak vás mohu kontaktovat, když v určitý den nebo hodinu nejste ve škole?	

2.	Mohu zavolat na vaše soukromé číslo?
3.	V kolik hodin vám mohu zavolat?
4.	Mám vám dát své kontaktní údaje?
<i>B. Informace o vašem mentorovi / vašem svěřenci. Zde můžete psát otázky týkající se vaší kariéry trajektorie, vaše první školní zkušenost atd. Příklady:</i>	
1.	Jak dlouho se profesi věnujete?
2.	Proč jste si vybral toto povolání?
3.	Jak vzpomínáte na své učitelské začátky?
4.	Co je pro vás profesně nejdůležitější?
5.	...
6.	...
<i>C. Informace o rodině, preferencích atd. Při kladení těchto otázek se ujistěte, že nejsou příliš intimní a nenarušují hranice soukromí. Pokud váš mentor/svěřenec říká, že je svobodný/á, neměli byste se ho ptát na důvody, proč tomu tak je. Také byste se neměli ptát na politické názory nebo náboženství. Stejný přístup můžete očekávat od svého mentora/svého svěřence. Také by neměla porušovat hranice vašeho soukromí. Pokud se zeptá na otázku, na kterou z různých důvodů nechcete odpovídat, řekněte: „Je mi líto, ale raději o tom nebudu mluvit. Je to pro mě příliš osobní.“</i>	
1.	Jste z tohoto města?
2.	Na jakou školu jsi chodil?
3.	Máte domácího mazlíčka?
4.	Co rád děláš ve volném čase?

5.	Jsem první člověk, o kterého se staráš?
6.	Byl někdo z vaší rodiny také učitelem/učitelem?
7.	...
8.	...
<i>D. Níže napište, jaké informace o sobě chcete poskytnout.</i>	
•	...
•	...
•	...
<i>A. Moje dojmy po schůzce s mentorem/mentee – poznamenejte si své dojmy zde.</i>	

3.2. Definice rolí, celkový plán práce

Následující rozhovor by se měl týkat plánování společných aktivit – frekvence a místa schůzek, způsob poskytování zpětné vazby atd. Každá strana by měla probrat svá očekávání a definovat, jak chápe svou roli. Je nezbytné stanovit společné cíle a cíle. Je užitečné dát to, co bylo dohodnuto na papíře, a příležitostně tento akční plán přezkoumat, abyste zjistili, zda je z nějakého důvodu potřeba revidovat. Datum revize nebo aktualizace by mělo být stanoveno předem, např. po každém semestru.

Plánování práce s mentorem/mentee:	
<i>A. Očekávání</i>	
<i>Sem napište, co očekáváte od svého mentora/mentora a co on/on očekává od vás.</i>	
Moje očekávání:	Očekávání mého mentora:

B. Role <i>Zde si poznamenejte, jaké jsou povinnosti jednotlivých stran a jaké mají povinnosti. Jako pomůcku pro vyplnění tohoto pole můžete použít ustanovení v předpisech o mentoringu.</i>	
Moje role mentee: <i>Zde si můžete poznamenat, k čemu se zavazujete, např. k tomu, že budete svědomitě plnit své profesní povinnosti, hledat možná řešení a návrhy opatření v dostupných zdrojích, číst doporučené materiály a podílet se na zlepšovacích formách, které mentor uvádí. /mentee, pravidelně kontaktovat mentora/mentora a kontrolovat jeho pokroky, účastnit se hospitací v hodinách jiných učitelů a zvát je k pozorování svých vlastních hodin.</i>	Role mého mentora/mého svěřence: <i>Můžete očekávat, že se váš mentor zaváže k tomu, že vás bude různými způsoby podporovat a povzbuzovat, že vám dá kontakt s lidmi a institucemi, jejichž pomoc nebo spolupráci máte právo očekávat. Umožní vám také pozorovat jejich vlastní lekce nebo hodiny jiných učitelů a že vám bude dávat zpětnou vazbu o vašem pokroku a pravidelně se s vámi setkávat.</i>
C. Cíle <i>Stanovte si cíle, na kterých budete pracovat. Mohou to být široké cíle, které budou později zúženy na konkrétnější profesní cíle mentorovaného. Těmito cíli by mohlo být poznávání např. školního prostředí, školního kalendáře, podpora rozvoje leadershipu – vedení třídy, snižování stresu, zvyšování motivace a pracovní spokojenosti atd. Pokud je to možné, stanovte si termíny pro tyto cíle.</i>	
Cíle	Cílová data
D. Definujte data, frekvenci a místo schůzek. <i>Pokud to zákon neurčuje, můžete se předběžně dohodnout na délce mentoringu, např. rok nebo dva roky. Můžete se také dohodnout na pravidlech valné hromady, např. témata, trvání atd.</i>	

Termín a frekvence	Shromáždění

3.3 Smlouva s mentorem

Čas strávený definováním rolí a plánováním mentoringu je pro váš vztah v nadcházejících měsících a letech prvořadý. Je to také předejhra k přípravě smlouvy mezi stranami. Prakticky všechny instituce, kde je mentoring organizován, mají vzory podobných dohod. Ani ve vzdělávacích systémech nejsou žádnou novinkou. Smlouva o mentoringu je formální dokument, který definuje vztah mezi vámi a vaším mentorem a úkoly a odpovědnosti obou stran.

Vy a váš mentor byste měli tuto dohodu považovat za smlouvu a podepsat dokument. Mnoho organizací také žádá supervizory mentee a mentora, aby tento dokument podepsali. Tím se supervizor, v našem případě ředitelka nebo ředitel školy, zavazuje k vytvoření správných podmínek pro spolupráci mentee a mentora. Dále v této kapitole naleznete vzorovou smlouvu mentor-mentee a vzorovou tripartitní smlouvu podepsanou zástupcem vedení školy. Smlouva má mnoho výhod:

- Definuje očekávání
- Dává stranám pocit odpovědnosti za plnění svých závazků
- Pomáhá identifikovat oblasti, které budou vyžadovat podporu jiných lidí nebo institucí, např.
- Vytváří podmínky pro korektní komunikaci
- Stanovuje termíny a cíle
- Definuje podmínky pro odstoupení od smlouvy

Podstatným prvkem smlouvy je doložka o mlčenlivosti.

Mentoring vyžaduje čas a odhodlání. A přesto budete mít vy i váš mentor nebo svěřenec další profesní a rodinné povinnosti. Dobře navrženou smlouvou je možné zajistit rovnováhu mezi

úkoly vyplývajícími z mentoringu a vaší účasti v procesu a vašimi dalšími povinnostmi a volným časem. Toho je dosaženo například diskusí o struktuře schůzek, aby nedošlo ke ztrátě času.

Součástí smlouvy by měla být i doložka o ukončení, tedy ukončení smlouvy. Vztah mezi menteem a mentorem je profesionální, ale také velmi osobní. Pokud tedy vztah mezi stranami není přátelský nebo se z nějakého důvodu neopravitelně zhoršil, měla by být spolupráce mezi menteem a mentorem ukončena. Kterákoli strana může iniciovat ukončení.

Následují příklady dvou mentorských dohod. Prodiskutujte s mentorem nebo svěřencem, který vzorec je podle vašeho názoru výhodnější. Doplňte ustanovení smlouvy tak, aby vyhovovala vašim individuálním potřebám nebo pracovním podmínkám. Vytiskněte si prosím smlouvu ve dvou vyhotoveních, jeden pro každou stranu, a podepište ji. Poznámka: K dohodě můžete připojit přílohy, např. harmonogram a akční plán.

Úkol / Cvičení / Aktivita

SMLOUVA MEZI MENTOREM A SPRÁVCE

Následující smlouva je uzavřena mezi a

a _____ na _____

Dobrovolně vstupujeme do tohoto mentorského vztahu, který má být produktivní a obohacující zkušeností. Abychom minimalizovali možnost nedorozumění, dohodli jsme se na následujícím:

1. **Důvěrnost.** Veškeré informace a obsah sdílené mezi Mentorem a Mentee budou důvěrné.
2. **Očekáváníí.** Očekává se, že mentor (mentoři) budou poskytovat vzdělávací a rozvojové rady a vedení a obě strany budou spolupracovat na identifikaci osobních a profesních cílů mentorovaného a vypracují plán k dosažení těchto cílů.
3. **Setkání.** Mentor(i) a Mentee(i) se setkají minimálně _____ ve vzájemně dohodnutém čase a místě. Dohodnuté termíny schůzek by se neměly rušit, pokud to není nevyhnutelné. Zrušené schůzky je třeba přeložit. Na konci každého jednání se obě strany dohodnou na termínu příštího jednání. Každé setkání bude trvat min _____ minut a max _____ minut.
4. **Délka mentoringu.** Mentorské vztahy se liší v délce v závislosti na okolnostech. Naším cílem je udržet vztah po celou dobu. Každá strana má však možnost ukončit vztah z legitimního důvodu, pokud o tom druhou stranu informuje.

Souhlasíme s tím, že role mentora(ů) je:

Souhlasíme s tím, že role Mentee(ů) je:

Mentor (mentori) souhlasí s tím, že bude čestný a bude poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu a zároveň sdílet své vlastní zkušenosti a znalosti.

Mentorovaný(é) souhlasí s tím, že bude otevřený zpětné vazbě od mentora(ů) a bude respektovat jeho/její postřehy a zkušenosti.

Podpis mentora(ů): _____ Datum:

Podpis mentee(ů): _____ Datum:

Školní závazky

Nářízení ministra školství a vědy ze dne 6. září 2022 o dosahování profesního postupu učitelů (sbírka zákonů, položka 1914) § 2. Odstavec 2

Ředitel školy, učitel dočasně pověřený výkonem funkce ředitele školy a učitel vykonávající funkci ředitele školy v zastupování po dobu nejméně 6 měsíců, dále jen „ředitel školy“. „, poskytuje podporu učiteli v přípravě na učitelské povolání a doplňkovou přípravu na učitelské povolání při plnění jeho povinností a zdokonalování znalostí a dovedností, zejména poskytuje učiteli podmínky pro účast na formách odborného vzdělávání. rozvoje a využívat věcnou a metodickou pomoc pedagogické knihovny, psychologicko-pedagogické poradny nebo jiné instituce působící ve vzdělávací soustavě.

SMLOUVA O MENTOROVÁNÍ

Smlouva o mentoringu spojuje mentora, začínajícího učitele a ředitele a definuje odpovědnosti každé strany. Důsledné plnění povinností a odpovědností zakotvených ve smlouvě přímo ovlivňuje kvalitu vzdělávání. Začínající učitel je členem školní komunity a tato smlouva má za cíl posílit jeho/její pozitivní vztahy se studenty, ostatními učiteli a rodiči.

Mentor a Mentee tímto souhlasí s tím, že:

1. Rozvíjejte profesionální a kolegiální pracovní vztahy diskusí o očekáváních a dosažením vzájemného porozumění, jak efektivně spolupracovat.
2. Zachovávat mlčenlivost o všech vzájemně svěřených informacích, pokud se netýkají záležitostí upravených trestním zákoníkem.
3. Setkávejte se jednou týdně (minimálně), abyste prodiskutovali praxi, vybudovali si kolegiální podporu a pozorovali efektivní pedagogickou praxi.

Mentor tímto souhlasí s tím, že:

1. Připravte se adekvátně na svou roli absolvováním příslušných forem dalšího vzdělávání.
2. Seznamte se s úrovní přípravy, dovednostmi a potřebami začínajícího učitele, abych zajistil, že dostanu správný typ a rozsah podpory.
3. Navštivte třídu začínajícího učitele a poskytněte zpětnou vazbu, vedení a podporu.
4. Buďte k dispozici pro informace a konzultace.

Mentee tímto souhlasí s:

1. Podílet se na formách zlepšení doporučených mentorem.
2. Sledujte výuku mentora, stejně jako výuku dalších zkušených profesionálů.
3. Pracujte na následování doporučení mentora.
4. Poskytněte mentorovi odpovědi na otázky, které vyvstanou.

Ředitel školy souhlasí s tím, že:

1. Pozorování a hodnocení začínajícího učitele.
2. Poskytněte podporu mentorovi i začínajícímu učiteli, včetně organizační podpory.

A prohlašuje:

3. Nevyžadovat od mentora hodnotící komentáře týkající se začínajícího učitele.
4. Poskytnout mentorovi volno na pozorování a práci s začínajícím učitelem snížením jeho/její vyučovací doby o _____ hodin týdně.

Mentor: _____ Datum: _____

Začínající učitel: _____ Datum: _____

Ředitel: _____ Datum: _____

3.5. Mentor – právní kontext

Kde je společnost, tam je právo – Kde je společnost, tam je právo, říkali staří lidé. Podívejme se proto, jak jsou funkce a úkoly mentora popsány ve školské legislativě a kde je najít. Seznámením s těmito ustanoveními si člověk uvědomí důležitost vztahu mezi zákonem a jeho realizací v praxi.

Po úpravě Zřizovací listiny učitelů, související s novou formulí profesního postupu, jsou v čl. 9ca v obsahu bodů 11-13 ustanovení, že učiteli v odborné přípravě je přidělen mentor z řad jmenovaných nebo certifikovaných učitelů. ředitelem školy. Mezi úkoly mentora patří práce pro mentee učitele:

- Průběžná podpora v procesu zavádění do profese, včetně seznamování svěřence s dokumentací pedagogické, výchovné a pečovatelské činnosti a dalšími dokumenty platnými ve škole
- Poskytování pomoci při výběru vhodných forem dalšího vzdělávání

- Sdílení svých znalostí a zkušeností v rozsahu nezbytném k tomu, aby mohli efektivně plnit své povinnosti
- Umožnit pozorování a diskusi jejich tříd
- Pozorování a diskuse v hodinách vyučovaných učitelem
- Inspirující a povzbuzující profesní výzvy

Úkol / Cvičení / Aktivita

Zamyslete se a identifikujte, jaké prvky nebo podobné formulace můžete najít jak v legislativě, tak v kapitolách o mentoringu. Prodiskutujte se svým mentorem nebo svěřencem, zda jsou jiné právní předpisy podobné. V kapitole je uveden název zákona o chartě učitelů. Jaké další otázky upravuje, které přímo ovlivňují školní praxi? Uveďte alespoň tři příklady.

1. ...

2. ...

3. ...

Tato příručka vznikla v rámci mezinárodního projektu s názvem Vytvoření systému podpory pro začínající učitele (PodporaUčitelům) (Development of Support System for Novice Teachers (SupportTeachers), projekt číslo 2021-1-LV01-KA220-SCH-000024284 v rámci programu Erasmus+ KA220-SCH – Partnerská spolupráce ve vzdělávání

Vyloučení odpovědnosti: Financováno Evropskou unií. Názory vyjádřené jsou názory autora a neodráží nutně oficiální stanovisko Evropské unie či Evropské výkonné agentury pro vzdělávání a kulturu (EACEA). Evropská unie ani EACEA za vyjádřené názory nenesou odpovědnost.