

MODEL

systemu podpory začínajících učitelů

WBS kód: 8.1.1

Zpracovali:

Milan Adamec, Jana Hrkalová, Jitka Kmentová, Jitka Kopáčová,
Gisela Kostecká, Jana Kovářová, Alena Krejčová,
Romana Lisnerová, Filip Magram, Václav Nádvozník,
Libor Skala, Věra Šimečková, Monika Šimonová,
Martin Ševčík, Iva Škaloudová, Jiří Taufer, Miluše Vítečková



www.projektsypo.cz

sypo.info@npi.cz



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

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



I. **Manuál k Modelu systému podpory začínajících učitelů – revidovaný/implementace**





Vážená paní, vážený pane, manuál, který držíte v rukou, vám může pomoci v lepší orientaci v Modelu systému podpory začínajících učitelů (dále jen „Model“). Tento byl v průběhu 4 let ověřován na více jak 200 školách v České republice. Doporučení, která autoři z těchto škol získali, zapracovali do nové verze modelu.

V průběhu vstupu začínajícího učitele do profese se tvůrcům Modelu osvědčila součinnost v tzv. triádě. Je to spolupráce začínajícího učitele s uvádějícím učitelem a s jedním ze členů vedení školy. Začínající učitel by totiž neměl při vstupu do nového pracoviště zůstat osamocen. Praktické zkušenosti tvůrců Modelu i jeho ověřování jasně ukázaly, že celý proces je značně efektivnější, když začínajícího učitele podporuje uvádějící učitel, a vedení školy přitom celý proces zaštiťuje, koordinuje i vyhodnocuje. Každý z této triády má tedy vymezené jasné kompetence, dovednosti i činnosti, a pokud se daří souhra všech tří aktérů, je adaptační proces začínajícího učitele pro všechny přínosnější. Adaptační období je proto v Modelu popsáno z pohledu začínajícího učitele, uvádějícího učitele i z pohledu vedení školy.

Za zmínku stojí také fakt, že navržený Model lze jistě použít i při nástupu jakéhokoliv nového učitele do školy či při nástupu učitele, který se vrací do školy po delším období.

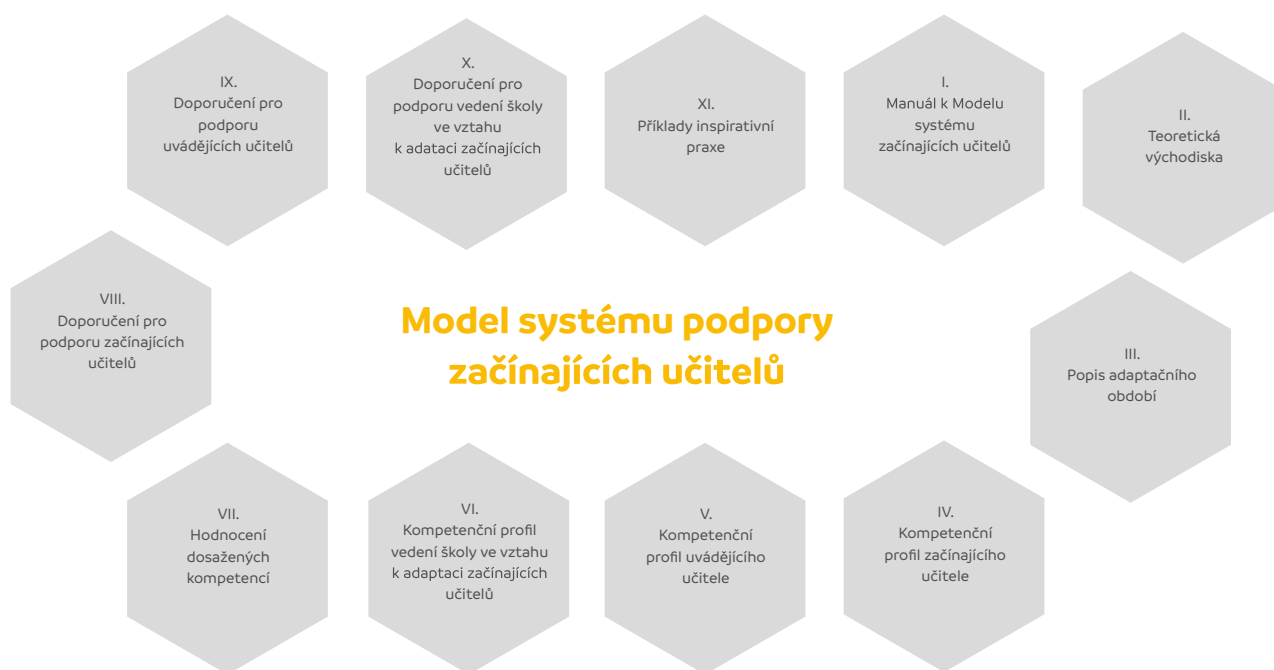
Manuál poskytuje čtenářům přehled o všech částech a kapitolách Modelu a jejich vzájemných souvislostech. **Využije jej**

tedy jednak ten, kdo se chce snadněji a rychle zorientovat v Modelu, ale i ten, kdo se potřebuje cíleně zaměřit jen na určitou oblast, která ho v procesu uvádění zajímá.

Model se skládá z několika základních kapitol:

- I. Manuál k Modelu systému podpory začínajících učitelů.
- II. Teoretická východiska Modelu systému podpory začínajícího učitele.
- III. Popis průběhu adaptačního období.
- IV.–VI. Kompetenční profil začínajícího učitele, uvádějícího učitele a vedení školy.
- VII. Hodnocení dosažených kompetencí.
- VIII.–X. Doporučení pro podporu začínajících učitelů, uvádějících učitelů a vedení školy.
- XI. Příklady inspirativní praxe

Každá z uvedených hlavních kapitol je dále dle smyslu členěna do menších částí. Jsou zde použity příklady ze škol, tedy z mateřské, základní, střední a základní umělecké školy. Každá kapitola obsahuje také seznam literatury, která byla jednak využita při tvorbě Modelu, a jednak může v případě hlubšího zájmu čtenářům poskytnout další podrobnější informace.



Obrázek 1 Struktura Modelu. Zdroj: autoři textu.

1.1 Popis průběhu adaptačního období

Adaptační období je pro začínajícího učitele klíčovým obdobím. Seznamuje se s kolegy – učiteli, dalšími zaměstnanci školy, prostředím a školní kulturou. Uplatňuje své poznatky ze studia v praxi, nabývá zkušenosti v pozici učitele. Zároveň se jedná o období, kdy začínající učitel získává velké množství informací z každodenního života školy včetně oblasti vzdělávání, která v sobě zahrnuje otázky od přípravy na vzdělávání, proces výuky až po hodnocení práce žáků. Na svém startu je začínající učitel zatížen stejnými povinnostmi jako jeho zkušení kolegové. Proto je naprosto nezbytné, aby měl k dispozici podporu, která ho tímto profesním i lidským klíčovým momentem provede a pomůže mu. Pokud takto podpořen nebude, je možné, že se hned na začátku své skvělé profesní dráhy nenaučí základním pracovním návykům a bude ohrožen všemožnými zvykovými právy či zlozvyky, a kdo ví, třeba i ze školství odejde, protože tíhu povinností běžného chodu školy jednoduše neunes.

V kapitole **Popis průběhu adaptačního období** se proto zaměřujeme nejenom na povinnosti začínajícího učitele, ale především na doporučení pro další aktéry adaptačního období – uvádějího učitele a vedení školy. Adaptační období je děleno do tří fází: přípravné, realizační a závěrečné. Každá fáze je uvedena charakteristikou, poté následuje výčet činností specifických a důležitých pro všechny tři aktéry. Činnosti jsou řazeny v časové posloupnosti školního roku a přináší tak přehled pro snadnější orientaci v této problematice. Časové rozdělení do fází je pouze orientační, záleží na škole, zda ho takto využije nebo obohatí o další fáze, které lépe odpovídají charakteru a kultuře školy. Navržené činnosti lze samozřejmě použít i v případě, že začínající učitel do školy nastoupí kdykoliv v průběhu školního roku.

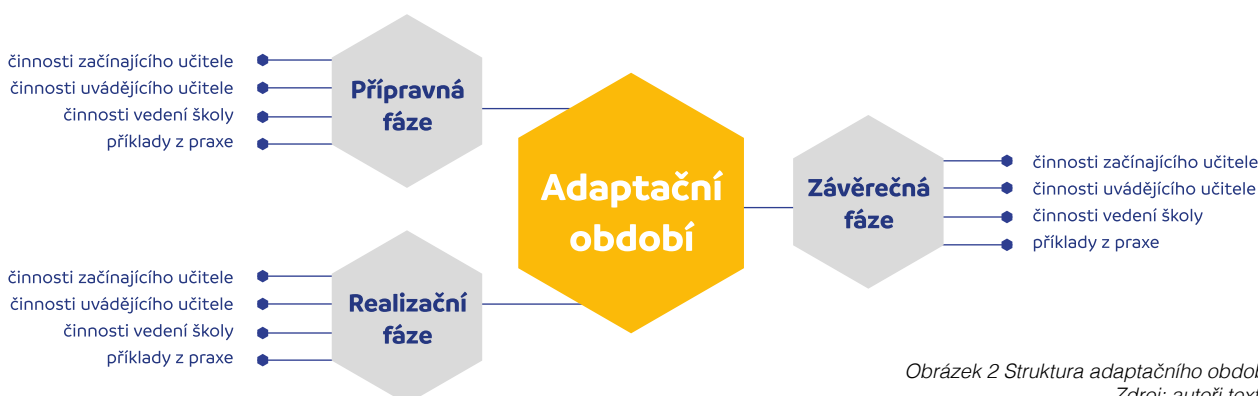
V přípravné fázi se celý proces adaptace zaměřuje na vytváření bezpečného prostředí a podmínek pro úspěšné začleňování začínajícího učitele do praxe dané školy. Toto období se

přímo dotýká vedení školy a uvádějího učitele, kteří participují na vytváření či úpravě plánu adaptace a na všech dalších činnostech souvisejících s nástupem nového kolegy do praxe. Začínající učitel rovněž může pracovat na své samostatné přípravě. Součástí této fáze je i tzv. přípravný týden, zpravidla poslední týden v srpnu.

Do druhé **realizační fáze** adaptačního období je zahrnuto vše, co by měl začínající učitel poznat, vědět a naučit se na svém novém působišti. Fáze začíná samotným začátkem školního roku a končí zhruba v dubnu druhého školního roku. V této době začínající učitel pracuje ve škole již téměř dva roky a je před ním poslední fáze adaptačního období, která se zaměřuje na vyhodnocení tohoto procesu. V průběhu realizační fáze – konkrétně před koncem prvního školního roku, probíhá reflexe uplynulého roku a plánování roku následujícího, ve kterém se předpokládá práce s plány profesního rozvoje a s portfoliem učitele.

Závěrečná fáze se soustředí na průběžné vyhodnocování celého adaptačního období, intenzivně pak zhruba od dubna do konce června druhého školního roku. Od předchozí realizační části není oddělena nějakou jasně vymezenou hranicí. Spíše se jedná o pozvolný přechod k bilancování, hodnocení, ale také plánování a výhledu na další období. Stává se tak příležitostí pro začínajícího učitele, uvádějího učitele a vedení školy pojmenovat, co vše za celé adaptační období společně zvládli, jakých cílů se podařilo dosáhnout a na co je vhodné se zaměřit v budoucnosti.

Vhodnou příležitostí pro takové setkání je reflektivní rozhovor, což je nástroj, který je podrobněji popsán v kapitole **Hodnocení dosažených kompetencí**. Autoři samozřejmě nepřepokládají, že reflexí ukončené adaptační období nemá žádné další pokračování v podpoře začínajícího učitele. Určitě je žádoucí další systémová práce s kolegy, který není už úplným nováčkem v týmu, ale stále pracuje na svém dalším profesním rozvoji.



Obrázek 2 Struktura adaptačního období.
Zdroj: autoři textu.

1.2 Začínající učitel

Začínající učitel se podpisem pracovní smlouvy vydává na dlouhou cestu za profesním úspěchem a pocitem uspokojení z vlastní práce ve škole. Jeho adaptace na specifika školního prostředí v konkrétní škole může být různě dlouhá a různě náročná.

V níže uvedeném textu není možné popsat všechny situace, za nichž do škol přicházejí začínající učitelé. Ti totiž mohou přijít na začátku i v průběhu roku, čerství absolventi škol i lidé s dlouholetou praxí mimo školství, učitelé s praxí v jiném typu školy, výkonní umělci a odborníci bez pedagogického vzdělání atd. Text tedy uvádí především situace typické, situace, s nimiž se ve školách setkáme zřejmě nejčastěji.

Začínající učitel v základních školách a školách středních všeobecného typu (například gymnázií) je typicky absolvent studijního oboru pedagogické fakulty, která určuje jeho způsobilost pedagogickou, ale i odbornou – jsou zde absolventi studia učitelství 1. stupně, pro vyšší stupně škol pak absolventi nejčastěji dvouoborových studií, jako je čeština – hudební výchova, biologie – tělesná výchova, matematika – fyzika a podobně. Začínající učitel ale i sem může přijít po delší praxi mimo školství a pedagogické vzdělání získat souběžně s působením ve škole.

Ve středních odborných školách a učilištích v České republice pracují vedle učitelů všeobecně vzdělávacích předmětů zároveň učitelé teoretických odborných předmětů a mistři odborného výcviku s několikaletou praxí mimo školství.

Základní umělecké školy mívají začínající učitele z řad absolventů konzervatoří, akademií umění, nejčastěji ale z řad absolventů pedagogických fakult. Učitelé v ZUŠ se ale rekrutují i z řad výkonných umělců bez pedagogického vzdělání, kterým ředitel školy může tuto absenci prominout. Z pohledu učitele uvádějího a vedení školy je pak třeba velmi pečlivě a citlivě reagovat na to, kým začínající učitel je, co má vystudované a jaká je jeho praxe, protože rozptýl typů začínajících učitelů tu logicky bývá velký.

Mateřské školy přijímají začínající učitele především z řad absolventů středních pedagogických škol, které připravují právě budoucí učitele preprimárního vzdělávání. Nalézt zde ale můžeme i absolventy vysokých škol pedagogického směru – nejčastěji absolventy učitelství pro 1. stupeň, kteří bývají pro MŠ velmi užiteční, neboť dětem a žákům přemostí uji pomyslnou hranici mezi školou mateřskou a základní.

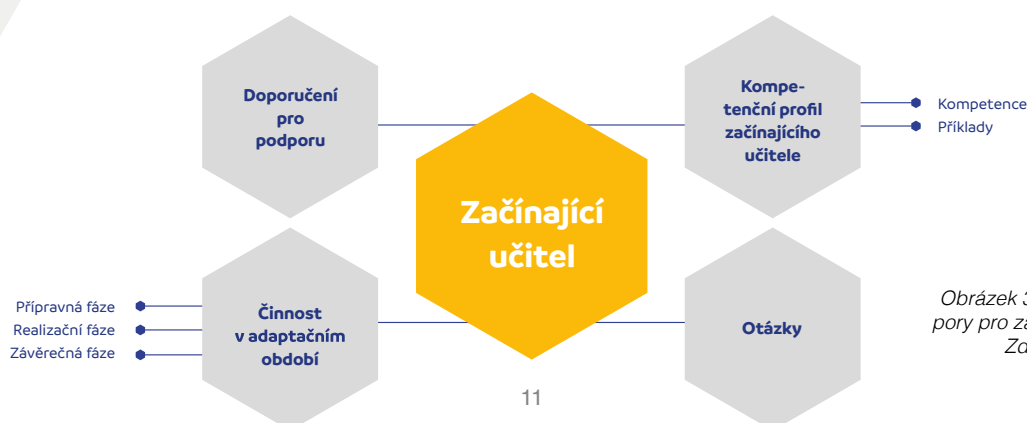
V České republice je ještě velký počet škol sdružených – ZŠ a MŠ, ZŠ a ZUŠ, ZŠ a gymnázium, gymnázium a SOŠ... I zde je třeba se začínajícím učitelům věnovat a zkusit najít inspiraci v předchozím či následujícím textu podle toho, jaké typy škol spojuje a jací začínající učitelé v nich působí.

Pro usnadnění „cesty učitele prvními dvěma roky ve škole“ navrhuje kapitola **Popis průběhu adaptačního období** seznam činností, které jsou rozděleny do tří fází adaptačního období – přípravné, realizační a závěrečné. Tyto fáze nabízí začínajícímu učiteli aktivity, které ho postupně uvedou do života školy. Významná je rovněž časová posloupnost, aby činnosti na sebe logicky navazovaly a posouvaly začínajícího učitele vpřed. Tento plán činností zároveň umožňuje průběžnou reflexi a dává mu možnost flexibilně směřovat svoji další cestu. V závěru kapitoly se lze dozvědět, jak důležitý je motivační rozhovor na konci adaptačního období a jak může ovlivnit další profesní rozvoj začínajícího učitele.

V kapitole s názvem **Kompetenční profil začínajícího učitele** naleznete obsah a popis jednotlivých kompetencí, které pomohou zajistit začínajícímu učiteli úspěch v pedagogické profesi. Začínající učitelé mohou na základě uvedeného kompetenčního profilu reflektovat své dosavadní znalosti a zkušenosti. Na základě takové reflexe si je pak mohou doplnit a rozšířit, nebo si potvrdí správnost své cesty a získají tak jistotu a sebedůvěru. Pro jiné to může být impulz ke změnám, podnět k zamyšlení nad svými kvalitami a inspirace k práci na svém profesním rozvoji. Uvedené konkrétní příklady dokládají použití kompetencí v praxi.

Pro rozvoj kompetencí začínajícího učitele je vhodné poskytnout učiteli vstřícnou podporu. Takovou pomoc mu škola může zajistit uvnitř i zvenčí.

Proč je podpora důležitá, jaký význam má podpora plánovaná, cílená a partnerská, se dočtete v kapitole Doporučení pro podporu začínajících učitelů. Soupis možných forem podpory vychází z dlouholeté praxe mateřských, základních, základních uměleckých i středních škol, kde se jejich autoři snažili předat a sdílet své nejlepší zkušenosti i možná rizika. Na uvedená doporučení a praktické příklady ze škol lze nahlížet jako na zdroj informací, inspiraci k vlastní iniciativě, možnosti k následování či k přemýšlení.



Obrázek 3 Struktura podpory pro začínající učitele. Zdroj: autoři textu.



1.3 Uvádějící učitel

V celém adaptačním období je spolu s vedením školy pro začínajícího učitele klíčový jeho uvádějící učitel. On je tím, kdo mu pomůže zorientovat se v prostředí nové školy, seznámí ho s kolegy a prostřednictvím mentorské spolupráce mu pomůže najít vlastní učitelství styl a vypořádat se s nástrahami, které na každého začínajícího učitele čekají.

A právě v části s názvem **Popis průběhu adaptačního období** („Činnosti uvádějícího učitele“), najdou uvádějící učitelé odpověď na otázku, jaké činnosti se od nich v průběhu adaptačního období očekávají, na jaké činnosti by se tedy měli připravit. Pro lepší přehlednost je toto období rozděleno do tří fází.

V přípravné fázi adaptačního období je hlavním úkolem uvádějícího učitele především promyslet společná pravidla pro vzájemnou komunikaci mezi ním, začínajícím učitelem a vedením školy. Dále připravuje spolu s vedením školy harmonogram podpory začínajícího učitele a podílí se na přípravě plánu adaptace. Rovněž dojde k seznámení začínajícího učitele s provozem a prostory školy a s formou či způsobem podpory, kterou uvádějící učitel zvolí.

Klíčová je pak fáze realizační, zahrnující celý první školní rok a většinu školního roku druhého. V ní se bude odehrávat to podstatné ve spolupráci mezi všemi aktéry adaptačního období. Velmi účinnou formou, jak pomoci začínajícímu učiteli v prvním roce jeho pedagogické kariéry, je spolupráce s prvky mentoringu. Uvádějící učitel je v této fázi tím hlavním prů-

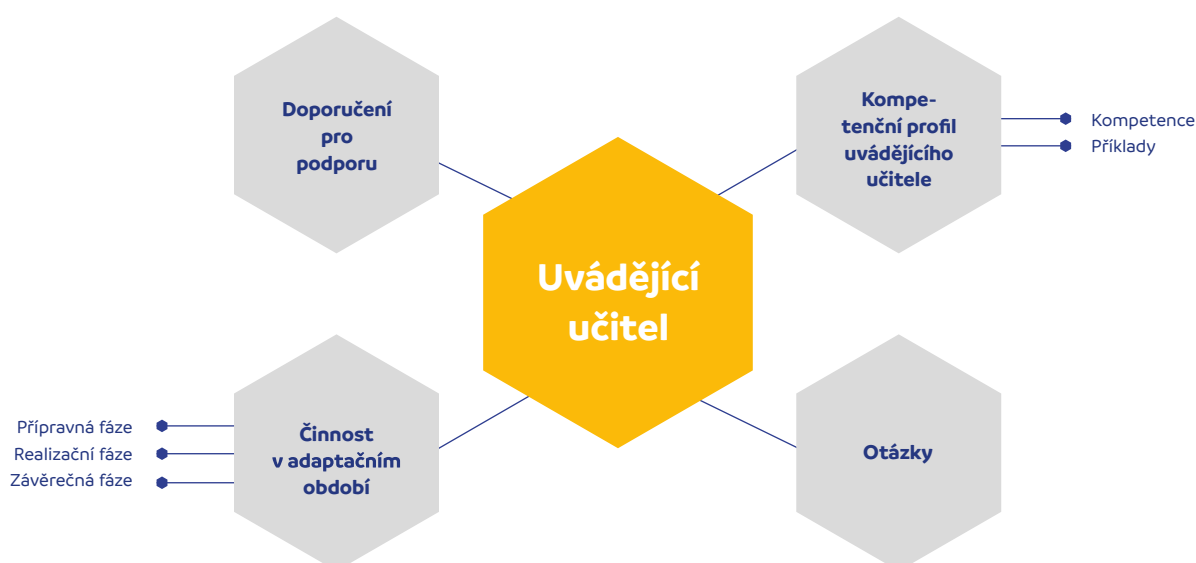
vodcem v praktických učitelstevských, a i dalších souvisejících provozních činnostech. Na konci prvního školního roku rovněž dojde k reflexi a tvorbě plánu profesního rozvoje začínajícího učitele, který bude v dalším roce postupně naplňován.

Celý proces adaptace je zakončen závěrečnou fází, v rámci níž uvádějící učitel vyhodnocuje adaptační období, reflektuje rozvoj kompetencí a připravuje náměty na profesní rozvoj v dalším navazujícím období pedagogické praxe.

V kapitole Kompetenční profil uvádějícího učitele jsou popsány kompetence, které by měl mít učitel, chce-li se stát kvalitním uvádějícím učitelem. Každá z pěti kompetencí je podrobně popsána a doplněna konkrétními příklady z praxe.

Výčet uvedených kompetencí určitě není definitivní a neměnný, je spíše námětem k přemýšlení a inspiraci. Sloužit by měl uvádějícím učitelům při reflexi své dosavadní práce a vedení školy jako pomoc při výběru adeptů na pozici uvádějícího učitele ve své škole.

V kapitole Doporučení pro podporu uvádějících učitelů se uvádějící učitel seznámí se třemi konkrétními příklady podpory, a to s profesním portfoliem, spoluprací s prvky mentoringu a supervizí. Pokaždé je uvedena definice daného pojmu z odborné literatury, přínos formy podpory pro uvádějícího učitele a možná úskalí podpory pro uvádějícího učitele, včetně návrhů jejich řešení. Mimo jiné je zde uvedena struktura mentorského rozhovoru podle modelu GROW. Tedy návod pro uvádějícího učitele, jak vést se svým svěřencem rozvojový rozhovor.



Obrázek 4 Struktura podpory pro uvádějící učitele.
Zdroj: autoři textu.

1.4 Vedení školy

Nástup nové kolegyně nebo nového kolegy do školy s sebou přináší mnohá očekávání i řadu otázek. Aby start nově působícího učitele ve škole byl co nejméně provázen problémy, je nutné vytvořit podporující prostředí.

V kapitole **Popis průběhu adaptačního období** najdete připomenutí některých úskalí, která může přinést nástup nového člena týmu, ale také příležitostí pro nastartování změn. Přestože tento Model navrhuje dvouletou podporu začínajících učitelů, je na rozhodnutí vedení školy, jak nově nastupující pedagogy podpoří a po jak dlouhou dobu. Je dobré si uvědomit, že do školy nepřichází jen učitelé, kteří jsou čerstvými absolventy školy připravující učitele, ale i učitelé, kteří působili již na jiných školách a je potřeba je připravit na specifika právě té naší školy. Ideálním stavem je, pokud je období adaptace startem pro dlouhodobou a systematickou podporu všech učitelů ve škole. Popisované adaptační období je členěno na tři fáze, a to přípravnou, realizační a závěrečnou.

V kapitole **Kompetenční profil vedení školy** ve vztahu k adaptaci začínajících učitelů najdou členové vedení škol jednotlivé kompetence, které souvisí právě s adaptačním obdobím začínajících učitelů. Na základě porovnání svého profesního působení na škole s uvedenými kompetencemi (za použití příkladů indikátorů) je možné provést sebehodnocení, do jaké míry je člen vedení školy kompetentní k vytváření podnětného a podporujícího prostředí ve škole pro nově nastupující učitele.

Kapitola **Doporučení pro podporu vedení školy** se podrobně zabývá plánováním adaptačního období na školách s přihlédnutím ke specifikům jednotlivých druhů škol. Dále text postihuje nejenom oblast personální práce při výběru jak nového kolegy, tak uvádějícího učitele, ale zejména pak na možnosti podpory profesního rozvoje začínajících učitelů.



Obrázek 5 Struktura podpory pro vedení školy.
Zdroj: autoři textu.

1.5 Hodnocení dosažených kompetencí

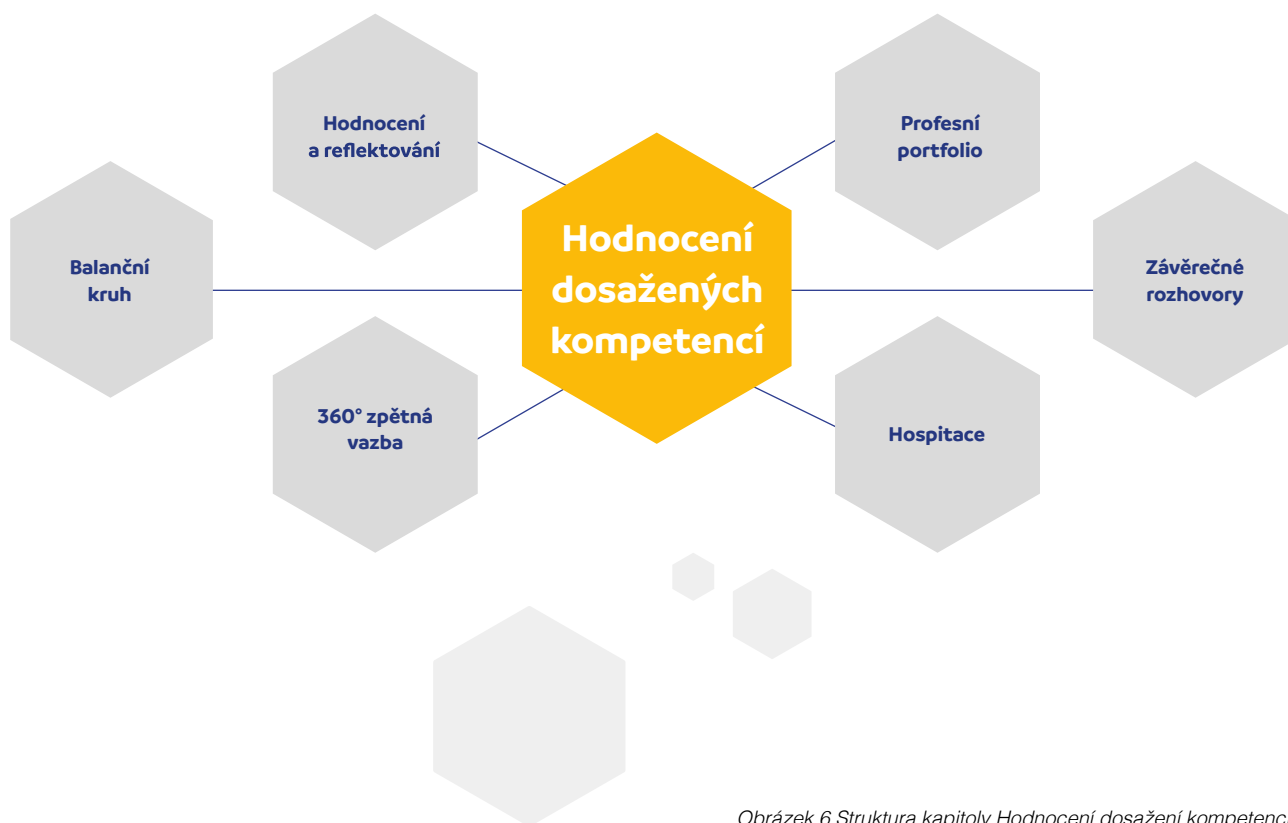
Nedílnou součástí adaptačního období začínajících učitelů je hodnocení úrovně dosažených pedagogických kompetencí. Začínajícího učitele musí v průběhu adaptačního období provázet podpora uvádějícího učitele i vedení školy a průběžná zpětná vazba od nich, aby se mohl učit a zlepšovat, a v závěru adaptačního období pak věděl, jak si stojí a kam došel na cestě k tomu stát se samostatným učitelem. Součástí tohoto procesu je rovněž sebereflexe začínajícího učitele i uvádějícího učitele a vedení školy. Hodnocení dosažených kompetencí tedy není jednorázový akt, vede k němu společná práce a průběžné dílčí reflektování jednotlivých činností a postupné shromažďování podkladů k závěrečnému hodnocení.

Kapitola **Hodnocení dosažených kompetencí** se nejprve věnuje cílům a základním pravidlům hodnocení a zdůrazňuje, že hodnocení má v adaptačním období především motivační a rozvojovou funkci. S hodnocením úzce souvisí reflexe, sebereflexe a zpětná vazba – hlubšímu objasnění těchto pojmů se věnuje samostatná podkapitola „Jaký je rozdíl mezi hodnocením a reflektováním?“.

Přehledná tabulka v úvodu kapitoly nabízí různé metody hodnocení, reflexe a sebereflexe. Není nutné, aby školy pracovaly se všemi vyjmenovanými nástroji, záleží na podmínkách školy a jednotlivých aktérech adaptačního období, které metody budou využívat.

Pro potřeby Modelu je vybráno pět metod hodnocení dosažených kompetencí, které jsou podrobně popsány a demonstrovány i na příkladech ze školní praxe. Jednotlivé kapitoly jsou věnovány profesnímu portfoliu jako nástroji reflexe a hodnocení, balančnímu kruhu jako nástroji sebereflexe, 360° zpětné vazbě jako nástroji hodnocení a podkladu k sebereflexi a hospitacím a závěrečnému rozhovoru jako podkladu k hodnocení dosažených kompetencí a příležitosti k dalšímu profesnímu rozvoji začínajícího učitele.

V celé kapitole je možné získat teoretické znalosti, ale i inspiraci k práci v adaptačním období, najdete zde také konkrétní příklady z praxe škol.



Obrázek 6 Struktura kapitoly Hodnocení dosažení kompetencí.
Zdroj: autoři textu.

1.6 Něco na závěr

Na závěr manuálu jsme pro vedení školy připravili několik otázek k zamyšlení, které mohou pomoci zlepšit procesy adaptačního období začínajících učitelů ve škole.

Odpoví vám na otázku, jak je na tom naše škola v oblasti adaptace začínajících učitelů.

Níže uvedený kvíz tvoří výčet uzavřených otázek, na které

odpovídáte: ANO nebo NE.

Po ukončení kvízu si sami můžete vyhodnotit situaci a určit priority postupného nastavování či „vyladování“ adaptačního období. Jako velký pomocník a zároveň inspirátor vám poslouží „Model systému podpory začínajících učitelů“, který právě držíte v ruce.

1.6.1 Dotazník“ pro vedení školy

Má naše škola vypracovaný plán adaptace?

ANO NE

Je tento plán adaptace využíván v adaptačním období?

ANO NE

Specifikuje plán adaptace konkrétní činnosti začínajícího učitele?

ANO NE

Má naše škola jasně vymezeno, kdo je uvádějícím učitelem (máme vytvořený kompetenční profil uvádějícího učitele, nebo jinak popsané jeho dovednosti)?

ANO NE

Má uvádějící učitel vymezeny konkrétní činnosti, které v adaptačním období provádí?

ANO NE

Je průběžné hodnocení činností pravidelně vykonávanou v rámci adaptačního období?

ANO NE

Má uvádějící učitel možnost vzdělávat se v oblasti mentoringu?

ANO NE

Vede si začínající učitel profesní portfolio?

ANO NE

Využívá uvádějící učitel profesní portfolio začínajícího učitele k jeho profesnímu rozvoji?

ANO NE

Vyhodnocuje pravidelně uvádějící učitel práci začínajícího učitele formou pohospitačního rozhovoru?

ANO NE

Poskytuje uvádějící učitel začínajícímu učiteli podporu pomocí koučovacích otázek?

ANO NE

Poskytuje vedení školy podporu uvádějícímu učiteli pomocí práce s balančním kruhem?

ANO NE

Vyhodnocuje pravidelně vedení školy práci uvádějícího učitele pomocí hodnotících rozhovorů?

ANO NE

Vyhodnocuje vedení školy adaptační období a stanoví závěry pro další období?

ANO NE

V následující tajence (i online dostupné na odkazu či QR kódu) je pro Vás též připraveno zábavné luštění. Mnoho štěstí.

<https://learningapps.org/5646039>



Model může začínajícím a uvádějícím učitelům i vedení školy také pomoci nalézt odpovědi např. na tyto otázky:

1.6.2 Otázky začínajícího učitele

Co je to adaptační období?

Jedná se o období, kdy se bude začínající učitel seznamovat s reálným prostředím pedagogické praxe. Je příležitostí pro podporu jeho profesního rozvoje. Zároveň je obdobím průvodcovství a systematické pomoci.

*Více informací naleznete v kapitole: **Popis průběhu adaptačního období.***

Co nového mě jako začínajícího učitele čeká v adaptačním období?

Spousta práce, propojování teoretických znalostí získaných v přípravném studiu s praktickými zkušenostmi, seznámení s provozem dané školy a k tomu uspokojení z dobře odvedené práce a tým, který začínajícího učitele provede, podpoří v prvních dvou letech praxe.

*Více informací naleznete v kapitole: **Popis průběhu adaptačního období.***

K čemu slouží plán adaptace?

Je stěžejním vodítkem pro systematickou, smysluplnou a především efektivní spolupráci mezi začínajícím učitelem, uvádějícím učitelem a vedením školy, a to díky vymezení oblastí vhodných k profesnímu rozvoji začínajícího učitele.

*Více informací naleznete v kapitole: **Popis průběhu adaptačního období.***

Co všechno bych měl znát o škole, ve které budu pracovat?

Běžnou praxí bývá, že základní informace o škole nalezne začínající učitel na webových stránkách školy a zároveň při podpisu smlouvy je vedením školy nabídnut k prostudování ŠVP, popřípadě další dokumentace školy, která souvisí s její filozofií či zaměřením.

*Více informací naleznete v kapitole: **Popis průběhu adaptačního období – první fáze adaptačního období – fáze přípravná.***

Kdo bude mojí oporou?

Vedení školy určí pro začínajícího učitele jeho uvádějícího učitele, který mu v prvních dvou letech, případně i v dalším období, zajistí a poskytne účinnou pomoc a podporu. Pomůže mu při seznamování se se všemi aspekty života školy, při vlastní pedagogické činnosti i při všech souvisejících aktivitách a provede jeho první kroky ve škole odpovídajícím a respektujícím způsobem.

*Více informací naleznete v kapitole: **Popis průběhu adaptačního období.***

Proč je sebereflexe nezbytná a jak může ovlivnit můj další profesní život?

Vlastní bilancování pedagogické činnosti je podkladem pro kvalitnější plánování, které však souvisí s řadou dovedností, každého pedagoga. Na začátku profesní dráhy je odrazovým můstkem kompetenční rámec získaný prostřednictvím vlastního studia a jeho podoba se mění a zkvalitňuje získáváním zkušeností a stálou sebereflexí.

*Více informací naleznete v kapitole: **Hodnocení dosažených kompetencí.***

Jaké metody pro hodnocení svých kompetencí mohu využít?

Jednou z významných metod je profesní portfolio, které je souborem dokladů a které odhaluje u pedagoga slabé, ale i silné stránky a ukazuje další směr v profesní dráze. Doklady jsou výstupem jeho vlastní pedagogické praxe a zároveň důkazem úrovně dosažených kompetencí, kterými pedagog disponuje. Další vhodnou metodou může být hospitace uvádějícího učitele v hodině začínajícího učitele.

*Více informací naleznete v kapitole: **Hodnocení dosažených kompetencí.***

Měl by učitel klást důraz pouze na rozvoj svých dovedností nebo i na vlastní osobnostní růst?

Profesní a osobnostní růst jsou dvě rovnocenné složky sebevzdělávání učitele. Základem cíleného profesního růstu učitele je sebereflexe a znalost svých silných i slabých stránek. Tak může učitel zároveň rozvíjet svoji osobnost a zvyšovat svoji odbornost. To pak zajistí efektivnější aplikaci získaných dovedností do pedagogické praxe a komplexní kvalitativní růst začínajícího učitele.

*Více informací naleznete v kapitole: **Kompetenční profil začínajícího učitele.***

Jak moc je pro učitele důležité plánování?

Je zcela zásadní, aby učitel věděl, jaké žáky učí a co je chce či potřebuje naučit. Proto si musí umět stanovit odpovídající cíl, naplánovat formy, metody a prostředky, kterými chce svých cílů dosáhnout, a způsob, jak dosažení cíle vyhodnotí.

Základními vzdělávací plány školy jsou školní vzdělávací programy. Začínající učitel by se měl s těmito plány seznámit a pracovat s nimi.

*Více informací naleznete v kapitole: **Doporučení pro podporu začínajících učitelů** – Podpora v plánování a přípravě na výuku.*

Jak mi může uvádějící učitel pomoci plánovat a připravovat se na výuku?

Pro začínajícího učitele je důležité seznámit se se systémem plánování v konkrétní škole, a to jak na úrovni školy (ŠVP), tak ve třídě (přípravy). V oblasti plánování je proto spolupráce začínajícího a uvádějícího učitele obzvláště významná, protože se tak lépe a rychleji zapojí do práce celého pedagogického týmu školy.

*Více informací naleznete v kapitole: **Doporučení pro podporu začínajících učitelů** – Podpora v plánování a přípravě na výuku.*

Jako začínající učitel mám nápad, zájem o spolupráci, specifické otázky a nevím na koho se obrátit?

Obrat'te se především na uvádějícího učitele, pomoci vám v různých oblastech mohou i další kolegové.

*Více informací naleznete v kapitole: **Popis průběhu adaptačního období** – Druhá fáze adaptačního období – fáze realizační, příklad z praxe „S čím za kým nebo na co nezapomenout“.*

Jakým způsobem mohu získat zpětnou vazbu ke své pedagogické práci?

Zpětnou vazbu získá učitel vlastní reflexí. Dalšími možnými nástroji je párové vzdělávání, návštěva v hodině za účasti uvádějícího učitele a v samotném důsledku jsou informací vlastní výsledky vzdělávání žáků.

*Více informací naleznete v kapitole: **Hodnocení dosažených kompetencí**.*

Jaké jsou další úkony učitele vedle samotné výuky?

Součástí vlastního vzdělávání žáků je řada dalších aktivit, která je spojena se spoluprací školy s dalšími institucemi, s programem školy jako takovým, s komunikací se zákonnými zástupci, s prezentací školy na veřejnosti a s řadou dalších aktivit, které můžeme společně označit jako aktivity, které jsou nedílnou součástí „života školy“.

*Více informací naleznete v kapitole: **Popis průběhu adaptačního období**.*

K čemu slouží kompetenční profil začínajícího učitele?

Kompetenční profil vymezuje úzkou část všech učitelských kompetencí. V manuálu pracujeme se specifickými kompetencemi a částmi kompetencí, které začínající učitel využije právě v rámci adaptačního období. Jejich vymezení je důležité pro jejich cílený a plánovitý rozvoj.

*Více informací naleznete v kapitole: **Kompetenční profil začínajícího učitele**.*

Jak moc je důležité, abych na konci adaptačního období dosáhl plně všech kompetencí uvedených v kompetenčním profilu?

Kompetence nejsou nastaveny nijak závazně ani v přesně dané úrovni. Jedná se o nabídku inspirace pro spolupráci mezi hlavními aktéry adaptačního období a pro cílený profesní rozvoj začínajícího učitele.

*Více informací naleznete v kapitole: **Kompetenční profil začínajícího učitele**.*

Jakými metodami může uvádějící učitel podpořit můj profesní rozvoj?

Možností pro podporu je celá řada, například se může jednat o přípravu plánu profesního rozvoje, hospitační činnosti, spoluprací s prvky mentoringu, supervizí, spoluprací při vedení profesního portfolia.

*Více informací naleznete v kapitole: **Doporučení pro podporu začínajících učitelů**.*

K čemu je dobré, aby uvádějící učitel prováděl v mých hodinách hospitaci?

Správně uchopená hospitace má důležitou funkci podporující, vedoucí k sebereflexi a sebehodnocení hospitovaného a k jeho profesnímu růstu.

*Více informací naleznete v kapitole: **Hodnocení dosažených kompetencí** – Metoda hodnocení – hospitace (návštěva v hodině).*

Co všechno mohu očekávat od hospitací uvádějícího učitele ve svých hodinách?

Rozhodně se nejedná o kontrolní činnost. Smyslem hospitační činnosti uvádějícího učitele je poskytnout zpětnou vazbu na pedagogické a didaktické působení začínajícího učitele a nasměrovat jej k rozvoji potřebných kompetencí.

*Více informací naleznete v kapitole: **Doporučení pro podporu začínajících učitelů** – Hospitace a náslechy ve vyučovacích hodinách.*

Jaký je rozdíl mezi hospitací a náslechem?

Hospitace probíhá podle stanovených pravidel dané školy a zahrnuje rovněž hodnotící zpětnou vazbu. Náslech naopak nabízí začínajícímu učiteli nehodnotící zpětnou vazbu, rekapituluje průběh hodiny.

*Více informací naleznete v kapitole: **Doporučení pro podporu začínajících učitelů** – Hospitace a náslechy ve vyučovacích hodinách.*

Jak vlastně můžeme vzájemně sdílet informace s ostatními kolegy ve škole?

Považujeme za vhodné, aby informace sdíleli se začínajícím učitelem jak uvádějící učitel a vedení školy, kteří se na spo-

lupráci s ním budou podílet nejvíc, ale i ostatní pedagogové. Jedná se o komunikaci a týmovou spolupráci v rámci předmětových sdružení, při přípravách školních akcí a projektů, i při běžné pracovní součinnosti.

*Více informací naleznete v kapitole: **Doporučení pro podporu začínajících učitelů** – Sdílení.*

1.6.3 Otázky uvádějícího učitele

K čemu slouží plán adaptace?

Je stěžejním vodítkem pro systematickou, smysluplnou a především efektivní spolupráci mezi začínajícím učitelem, uvádějícím učitelem a vedením školy, a to díky vymezení oblastí vhodných k profesnímu rozvoji začínajícího učitele.

*Více informací naleznete v kapitole: **Popis průběhu adaptačního období.***

Jaké dovednosti se ode mě jako uvádějícího učitele očekávají?

V manuálu vymezujeme nezbytné kompetence uvádějícího učitele. Jsou definovány právě k činnostem v průběhu adaptačního období a jedná se o úzkou část všech kompetencí, jimiž zkušený učitel disponuje.

*Více informací naleznete v kapitole: **Kompetenční profil uvádějícího učitele.***

Z jakého důvodu bych se měl zabývat mentoringem a supervizí?

V textu se zaměřujeme na bližší seznámení s mentoringem a supervizí, protože je považujeme za vhodnou podporu činnosti uvádějícího učitele a lze je využít při rozvoji začínajícího učitele v adaptačním období. Nepředpokládáme, že uvádějící učitel bude vždy zkušeným supervizorem nebo mentorem, ale znalosti tohoto druhu jsou pro činnost uvádějícího učitele velmi uplatnitelné.

*Více informací naleznete v kapitole: **Doporučení pro podporu uvádějících učitelů.***

Jaký význam má pro mě profesní portfolio?

Profesní portfolio považujeme za součást profesionality každého učitele. Je zároveň vhodným nástrojem pro sebereflexi a plánování profesního rozvoje pro začínajícího učitele v adaptačním období. Pokud si uvádějící učitel vede své vlastní portfolio, může vhodným způsobem motivovat k této činnosti i svého kolegu.

*Více informací naleznete v kapitole: **Doporučení pro podporu uvádějících učitelů, Hodnocení dosažených kompetencí** – Profesní portfolio.*

Kdo je vhodným adeptem na pozici uvádějícího učitele?

Výběr je na vedení školy. Měl by to však rozhodně vždy být

velmi zkušený učitel, který se orientuje nejen v pedagogice a didaktice, ale také je zdatný v komunikaci, týmové spolupráci. Rovněž umí pracovat koncepčně a orientuje se v plánování profesního rozvoje začínajícího učitele.

*Více informací naleznete v kapitole: **Kompetenční profil uvádějícího učitele.***

Jak často je potřeba se scházet se začínajícím učitelem?

Záleží na zvyklostech konkrétní školy a nastavení spolupráce mezi uvádějícím a začínajícím učitelem. Model přináší inspiraci a příklady z praxe.

*Více informací naleznete v kapitole: **Popis průběhu adaptačního období.***

Co všechno mohu začínajícímu učiteli předávat?

Určitě jej seznámit s praktickými záležitostmi dané školy a uvést do školské administrativy, zejména však mu pomoci zvolit vhodný pedagogický a didaktický přístup ve výuce na konkrétní škole. Poskytnout mu zpětnou vazbu na jeho působení a být nápomocný při jeho dalším profesním rozvoji.

*Více informací naleznete v kapitole: **Popis průběhu adaptačního období.***

Jak mi může Model pomoci s mentorskou podporou?

Po přečtení Modelu se z Vás sice mentor nestane, ale informace o mentoringu, zde uvedené jsou natolik konkrétní, srozumitelné a užitečné, že Vám usnadní Vaši snahu pomoci mentoringem Vašemu svěřenci.

*Více informací naleznete v kapitole: **Doporučení pro podporu uvádějících učitelů.***

Jaké metody hodnocení, sebehodnocení a sebereflexe je možné použít a kdo je může využívat?

Metod, které lze použít, je mnoho, některé jsou uvedeny v přehledové tabulce a vybrané metody jsou pak podrobněji popsány v textu.

*Více informací naleznete v kapitole: **Hodnocení dosažených kompetencí.***

Jaký je rozdíl mezi hodnocením a reflektováním?

Hodnocení představuje především funkci kontrolní, u reflektování převažuje funkce podporující, motivující a rozvojová.

*Více informací naleznete v kapitole: **Hodnocení dosažených kompetencí.***

Co je to popisná zpětná vazba?

Popisná zpětná vazba je způsob, jak dát druhému člověku najevo, jaké pocity a myšlenky v nás vyvolalo jeho chování.

*Více informací naleznete v kapitole: **Hodnocení dosažených kompetencí.***

K čemu je dobré využít metodu 360° zpětné vazby?

Metoda je velmi efektivní při hodnocení začínajícího učitele, umožňuje získat informace od více lidí a z různých úhlů pohledu. Více informací naleznete v kapitole: **Hodnocení dosažených kompetencí** – Metoda hodnocení, Třistašedesátistupňová zpětná vazba.

Jaká pozitiva mně jako uvádějícímu učiteli může přinést správně provedená hospitace (návštěva) v hodinách začínajícího učitele?

Správně uchopená hospitace má důležitou funkci podporující, vedoucí k sebereflexi a sebehodnocení hospítovaného a k jeho profesnímu růstu.

Více informací naleznete v kapitole: **Hodnocení dosažených kompetencí** – Metoda hodnocení – hospitace (návštěva v hodině).

1.6.4 Otázky vedení školy

Co si mám představit pod pojmem „triáda“ v adaptačním období?

Patří sem začínající učitel, uvádějící učitel a vedení školy, kteří aktivně a plánovitě spolupracují po celou dobu adaptačního období. Více informací naleznete v kapitole: **Popis průběhu adaptačního období** – Adaptační období začínajících učitelů.

K čemu slouží plán adaptace?

Je stěžejním vodítkem pro systematickou, smysluplnou a především efektivní spolupráci mezi začínajícím učitelem, uvádějícím učitelem a vedením školy, a to díky vymezení oblastí vhodných k profesnímu rozvoji začínajícího učitele.

Více informací naleznete v kapitole: **Popis průběhu adaptačního období**.

Jak plán adaptace vytvořit, když nemáme zkušenosti?

Nabízíme několik příkladů z praxe, které zohledňují typ školy a její specifika, jsou výsledkem praxe zkušených pedagogů včetně vedení školy. Nabízejí i několik variant formálního zpracování.

Více informací naleznete v kapitole: **Popis průběhu adaptačního období**.

Jak podrobný má být plán adaptace?

Jednoznačná odpověď neexistuje. Záleží na souhrě a preferencích členů triády. Cílem určitě není mít dlouhý teoretický dokument, na prvním místě je určitě praktická využitelnost takového plánu.

Více informací naleznete v kapitole: **Popis průběhu adaptačního období** – příklady z praxe škol.

Je plán adaptace povinný nebo „pouze“ vhodný?

Není povinný, nicméně zkušenosti ze škol, kde je neodmysli-

telnou součástí podpory začínajícího učitele, ukazují, že jeho tvorba zajišťuje systém v uvádění.

Více informací naleznete v kapitole: **Popis průběhu adaptačního období**.

Jak moc je jeho tvorba administrativně náročná?

Jeho příprava vyžaduje čas a tvůrčí energii trojice pedagogů. Vedle toho jeho příprava a realizace přinese začínajícímu učiteli jistotu, bezpečný, aktivitami vymezený prostor pro jeho práci a systematickou podporu aktérů triády. Výsledkem je cílený rozvoj individuálně potřebných kompetencí konkrétního začínajícího učitele.

Více informací naleznete v kapitole: **Popis průběhu adaptačního období**.

Kdy hodnotit zrealizovaný plán adaptace?

Hodnocení je efektivní, když se provádí průběžně. Získaná průběžná zpětná vazba je cenným vodítkem pro závěrečné hodnocení plánu adaptace. Na hodnocení se podílí uvádějící učitel, vedení školy a zapojený do tohoto procesu je i začínající učitel.

Více informací naleznete v kapitole: **Popis průběhu adaptačního období** – Třetí fáze adaptačního období – fáze závěrečná.

Na co bychom neměli zapomenout během závěrečné reflexe?

Určitě na komplexní ohlédnutí za průběhem adaptačního období. Sebereflexi všech aktérů adaptačního období a vzájemnou zpětnou vazbu s vyhodnocením silných stránek i rezerv. Přináší i další výhled, tedy přípravu plánu profesního rozvoje začínajícího učitele na další období.

Více informací naleznete v kapitole: **Popis průběhu adaptačního období** – Třetí fáze adaptačního období – fáze závěrečná.

Co se ode mě jako od ředitele / zástupce ředitele v průběhu adaptačního období začínajícího učitele požaduje a očekává?

V Modelu naleznete výčet činností, které by podle našeho názoru vedení školy mělo v době adaptačního období začínajícího učitele realizovat.

Více informací naleznete v kapitole: **Doporučení pro podporu vedení školy**.

Co potřebuji k tomu, aby bylo možné zajistit fungování adaptačního období?

Další četbou textu vás budeme inspirovat a budeme navrhovat, jaké formy podpory by vedení školy mohlo využívat. Vycházíme z dostupných příkladů dobré praxe z různých typů škol.

Více informací naleznete v kapitole: **Doporučení pro podporu vedení školy**.

Jaké formy podpory mohou poskytnout uvádějícímu učitel?

Návrhů, jaké formy podpory lze ze strany vedení školy během adaptačního období použít, je jistě celá řada. Náš text přináší několik návrhů, které se v různých typech škol autorům textu osvědčily.

*Více informací naleznete v kapitole: **Doporučení pro podporu uvádějícího učitele.***

Které formy podpory jsou popsány v Modelu?

Koučink, mentoring, plán profesního rozvoje, spolupráce s jinými školami – to jsou příklady toho, co autoři našeho textu považují za nejlepší podporu ze strany vedení školy směrem k začínajícímu učitel.

*Více informací naleznete v kapitolách: **Doporučení pro podporu vedení školy, Doporučení pro podporu uvádějících učitelů, Doporučení pro podporu začínajících učitelů.***

Jaké metody koučování doporučujeme vedení školy používat v průběhu adaptačního období začínajícího učitele?

I koučování může v různých typech škol a v různých situacích vypadat rozdílně. Proto se autoři textu rozhodli uvést různé metody koučování, aby si případný čtenář mohl vybrat tu, která mu nejlépe vyhovuje.

*Více informací naleznete v kapitole: **Doporučení pro podporu vedení školy – Koučování.***

Jak lze pro koučování začínajícího učitele využít balanční kruh?

Balanční kruh představuje velmi vhodný nástroj řízení profesního růstu.

*Více informací naleznete v kapitole: **Doporučení pro podporu vedení školy – Koučování a v kapitole **Hodnocení dosažených kompetencí – Metoda sebereflexe, Balanční kruh.*****

Jak může být pro úspěšný průběh adaptačního období prospěšné profesní portfolio?

Přijmeme-li předpoklad, že vedení školy může využít balanční kruh pro řízení profesního růstu sebe i začínajícího učitele, nemůžeme nic jiného, než doporučit i profesní portfolio jako jednu z nejmocnějších metod, jak nejen účastníkům adaptačního období poskytnout prostředek k nepřetržitému profesnímu růstu.

*Více informací naleznete v kapitole: **Doporučení pro podporu vedení školy – Plán profesního rozvoje.***

Jaké jsou možnosti ovlivňovat obsah vzdělávání ve školách, které připravují do praxe nové učitele?

Toto se může zdát obtížné, nikoli však nemožné. Jistě lze nalézt cesty, jak ovlivnit přípravu budoucích učitelů do praxe.

*Více informací naleznete v kapitole: **Doporučení pro podporu vedení školy – Spolupráce s vysokými školami v otázce začlenění začínajícího učitele v adaptačním období.***

Jakými kompetencemi bych měl být vybaven pro zdárný průběh adaptačního období začínajícího učitele?

Slovem „kompetence“ se zde rozumí soubor znalostí a hlavně dovedností, jimiž by mělo vedení školy disponovat, aby bylo schopno poskytnout smysluplný „servis“ učitelu začínajícímu i uvádějícímu – a koneckonců celému pedagogickému týmu ve škole.

*Více informací naleznete v kapitole: **Kompetenční profil vedení školy ve vztahu k adaptaci začínajících učitelů.***

Proč je důležité v adaptačním období začínajícího učitele hodnocení jeho dosažených pedagogických kompetencí?

Hodnocení dosažených kompetencí má velmi důležitou funkci motivační a rozvojovou.

*Více informací naleznete v kapitole: **Hodnocení dosažených kompetencí.***

Jaké metody hodnocení, sebehodnocení a sebereflexe je možné použít a kdo je může využívat?

Metod, které lze použít, je mnoho, některé jsou uvedeny v přehledové tabulce a vybrané metody jsou pak podrobněji popsány v textu.

*Více informací naleznete v kapitole: **Hodnocených dosažených kompetencí.***

Jaký je rozdíl mezi hodnocením a reflektováním?

Hodnocení představuje především funkci kontrolní, u reflektování převažuje funkce podporující, motivující a rozvojová.

*Více informací naleznete v kapitole: **Hodnocení dosažených kompetencí.***

Co je to popisná zpětná vazba?

Popisná zpětná vazba je způsob, jak dát druhému člověku najevo, jaké pocity a myšlenky v nás vyvolalo jeho chování.

*Více informací naleznete v kapitole: **Hodnocení dosažených kompetencí.***

K čemu je dobré využít metodu 360° zpětné vazby?

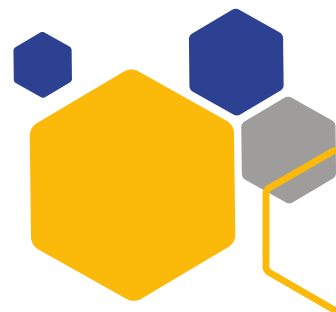
Metoda je velmi efektivní při hodnocení začínajícího učitele, umožňuje získat informace od více lidí a z různých úhlů pohledu.

*Více informací naleznete v kapitole: **Hodnocení dosažených kompetencí – Metoda hodnocení, Třistašedesátistupňová zpětná vazba.***

Jaká pozitiva mně jako řediteli školy může přinést správně provedená hospitace (návštěva) v hodinách začínajícího učitele?

Správně uchopená hospitace má důležitou funkci podporující, vedoucí k sebereflexi a sebehodnocení hospitovaného a k jeho profesnímu růstu.

*Více informací naleznete v kapitole: **Hodnocení dosažených kompetencí – Metoda hodnocení – hospitace (návštěva v hodině).***



Model systému podpory začínajících učitelů

Kód WBS: 8.1.1



Licenční podmínky navštivte na adrese:

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.cs>.

Zpracovali: Milan Adamec, Jana Hrkalová, Jitka Kmentová, Jitka Kopáčová, Gisela Kostecká Jana Kovářová, Alena Krejčová, Romana Lisnerová, Filip Magram, Václav Nádvorník, Libor Skala, Věra Šimečková, Monika Šimonová, Martin Ševčík, Iva Škaloudová, Jiří Taufer, Miluše Vítečková

Pro zpracování textu byl využit dokument „Model systému profesní podpory pro metodický kabinet Předškolní a prvostupňové vzdělávání“ autorů:

Prof. PhDr. Tomáš Janík, Ph.D., M. Ed., prof. PhDr. Ing. Lenka Hajerová Müllerová, Ph.D., MPH, doc. RNDr. Darina Jírotková, Ph.D., doc. RNDr. Pavel Mentlík, Ph.D., doc. PhDr. Michaela Píšová, M.A., Ph.D., PhDr. Lucie Rohlíková, Ph.D., prof. RNDr. Naďa Vondrová, PhD.

Schválila: Monika Brodská

Národní pedagogický institut České republiky

Senovážné nám. 872/25, 110 00 Praha 1

Tel./fax: +420 222 122 112

<http://www.projektsypo.cz>

Praha, duben 2023



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

MŠMT
vl.
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY