

## LEADER ŠKOLY BY MOHL MÍT O 20 PROCENT VYŠŠÍ PLAT

**„Jde asi o poslední pokus o zapojení terénu do přípravy systému standardizace profese a nastavení kariérního růstu, o poslední pokus, aby si lidé ve školství mohli rozhodovat sami o sobě.“ Tak vyjádřil své přesvědčení v rámci rozhovoru pro UN jeden z autorů připraveného návrhu standardu učitele a kariérního systému Jiří Kuhn, ředitel gymnázia v Nymburku a předseda Asociace ředitelů gymnázií.**

### Koho reprezentujete, za koho v tomto tématu hovoříte?

Jsem věcným manažerem jedné z pracovních skupin projektu, který z rozhodnutí MŠMT řeší NIDV. Naše pracovní skupina se zabývá právě formulováním standardu učitele a návaznostmi kariérního systému a pracuje na přípravě atestačního řízení. Další skupiny se pak zabývají vzděláváním pedagogů pro kariérní systém a obsahem a významem portfolia pedagoga při jeho kariérním růstu.

**Individuální projekt národní Kariérní systém by měl skončit v roce 2014 a rea-lizován by měl být o rok později, tak o tom mluvil v rozhovoru pro UN před rokem náměstek ministra J. Fryč. Řekl při té příležitosti: nyní přesně nevíme, co bude v roce 2015. Až bude zřejmý systém financování regionálního školství pro rok 2015 a dále, můžeme kariérní systém buď spustit, nebo modifikovat.“ V jaké fázi je tedy projekt nyní, na konci roku 2013?**

Pro veřejnou diskuzi je připraven standard učitele, jsou narýsované kariérní cesty v kariérním systému. V této souvislosti vzniká jedna nová cesta – kariérní cesta profesního rozvoje. Dvě už existují, tedy funkční studium pro ředitele a kariérní cesta ke specializačním pozicím. Nová cesta by měla pokrýt jednak profesní růst a na něj navázaný kariérní postup. K tomu je nutné vytvořit i model atestačního řízení, základní představa je již rámcově formulována. A jak jsem říkal, na vzdělávání pro kariérní systém a na podobě portfolia se právě pracuje. Kdybych měl odhadnout, jak jsme daleko, pak řeknu, že je hotova tak polovina.

Práce na systému vzdělávání pro podporu učitelů, stejně jako projektová práce související s portfoliem je těsně navázána na standard učitele. Zpoždění jeho přípravy tak ovlivnilo i zdržení práce na těchto dvou oblastech.

### Proč se podle vás návrhy standardu učitele a kariérního systému zpozdily? Snad turbulencemi na místě ministra?

Tyto politické změny myslím na práci na standardu a „kariéře“ vliv neměly, všichni tři poslední ministři nechávali projektu volnou cestu. Ministr P. Fiala zařadil tuto oblast do Strategie 2020 a označil ji dokonce za jednu ze svých priorit. Zpoždění bylo dané diskuzemi nad pojetím standardu učitele, bez kterého není možné kariérní systém definovat. Právě o otázce, jak standard učitele postavit, aby umožnil formulování nové kariérní cesty, se v pracovní skupině dlouho debatovalo.

**Zmínění ministři měli velmi rozdílný přístup k informování odborné veřejnosti o jednotlivých krocích, kterými se příprava standardů učitele a kariérních cest ubírají – zatímco J. Dobeš vytvořil otevřené webové stránky, kde diskutovaly stovky kantorů, za P. Fialy tok informací zcela ustal a to se v podstatě až do této doby výrazně nezměnilo.**

Asi to souvisí i s mojí předchozí odpovědí – původně jsme totiž mysleli, a vyplývalo to i z harmonogramu projektu, že představení záměrů proběhne ne na konci, ale na začátku roku 2013. Od startu projektu do uvolnění prvních informací tedy byl krátký časový interval. Pracovní skupina ale musela vyřešit disproporce v základním pojetí. Šlo také o to, že projektové cíle byly nastaveny celkem jednoznačně a některé navrhované změny vyplývající z předchozích diskuzí se do projektového rámce prostě nevešly, ačkoliv by byly potřebné. Budu rád, když teď učitelé posoudí, jak se nám podařilo základní rámec vytvořit. Ale máte pravdu, že pedagogický terén skutečně čeká na informace o standardu pedagoga a kariérním systému už dlouho a vyžaduje je. Moratorium na informace existovalo, ale ne proto, aby se o projektu mlčelo, ale aby bylo možné najít na jeho řešení shodu. Nakonec shoda není stoprocentní, ale myslím, že to je právě to, co bude možné řešit v diskuzi s řediteli škol a s učiteli. Konečně, s mnoha kolegy jsme se už radili, obraceli jsme se na ně i s dotazníkovými akcemi. Není např. úplně jasné, jak by bylo třeba rozšířit či zúžit seznam specializovaných pozic, jak pojmut vzdělávání spojené s kariérní cestou, je nutné řešit legislativu, financování... Zatímco návrh legislativních změn, kterými je spuštění kariérního systému podmíněno, je plánovanou součástí výstupů z projektu, financování zůstává stranou.

### Financování by projekt neměl řešit? Není to chyba?

Jednoznačně je. Práce na projektu je dlouhodobá a nebude dokončena ani za stávajícího vedení ministerstva. Cílem projektového týmu je připravit co nejlépe parametry kariérního systému a předat ho k realizaci v dané chvíli aktuální politické reprezentaci. A požádat ji o zajištění potřebných peněz. Financování celého kariérního systému má dvě roviny. Jednou je ekonomické zajištění samotného projektu, v němž kariérní systém vzniká, druhou pak jeho rozjezd a udržitelnost. Co se zajištění projektu týká – je na něj vyčleněno asi 30 milionů korun. Jen pro porovnání – na NIKES, tedy na Národní systém inspekčního hodnocení vzdělávací soustavy v České republice, je desetkrát tolik! Myslím, že vzhledem k ostatním projektům i k cílům a důsledkům tohoto projektu je příprava kariérního systému hodně podfinancována. Z toho vyplývají i limity – jedním z nich je právě průběžné informování veřejnosti. Hledali jsme možnosti, jak to udělat a zatím jsme se dohodli, že část peněz přidá NIDV, část podle možností rozpočtu MŠMT a rozjždíme diskuzi s učiteli v krajích. Financování rozjezdu projektu a peníze na navyšování platů aktivních učitelů ale projekt zatím skutečně neřeší, to bude záležet na rozpočtu a politikách...

### O čem už se nebude diskutovat, co se nezmění?

Snad už se nezmění základní pojetí standardu učitele a filozofie nové kariérní cesty postavené na čtyřech stupních: učitel začátečník, samostatný učitel, výborný učitel – leader školy, výborný učitel – leader systému. Je to struktura podle nás pochopitelná pro učitele, ředitele škol a současně využitelná pro rozhodování atestačních komisí. Vyhnu-li jsme se tak strukturování, které měl předchozí model a o kterém jsme taky na začátku uvažovali: začínající učitel – dobrý učitel – velmi dobrý učitel – nejlepší učitel. Nenašli jsme totiž jasné, zřejmé, prokazatelné charakteristiky, které by odlišily například učitele dobrého a velmi dobrého, navíc pro učitele různých aprobačních a na různých typech a stupních škol.

## O čem bude možné diskutovat?

Zformulovali jsme otázky, na které bychom chtěli slyšet odpovědi. Například – jestli jsou správně a srozumitelně definovány profesní kompetence pro jednotlivé stupně standardu učitele, jestli gradace požadavků v kariérních stupních odpovídá praxi, jestli je dokument jako celek pochopitelný atd. atd.

## A je podle vás srozumitelný?

Snad ano, právě volba jazyka byla jedním z bodů, o kterém jsme hodně diskutovali, a asi taky stála za určitým zdržením představení projektu. Chtěli jsme vše napsat jazykem, kterému by učitelé rozuměli, kterým se mluví ve sborovnách, ale současně odborně bezchybně. Nechtěli jsme opakovat například chyby při zavádění RVP, který byl psán jazykem pro učitele velmi odtažitým. Naplnit tuto představu opravdu nebylo jednoduché, vycházeli jsme z obsahově velmi propracovaných dokumentů, kterým bylo ale mnohdy obtížné porozumět. Bylo třeba nejen vybrat potřebné profesní kompetence pedagoga, podrobněji je specifikovat a ve standardu je vhodné „nagradovat“ pro všechny kariérní stupně, ale bylo nutně následně vše ještě lidsky převyprávět, vysvětlit.

## Učitele bude určitě zajímat, jak bude vypadat atestační řízení.

O navrhovaném průběhu atestačního řízení, např. o složení komisí, budeme chtít s kolegy z praxe mluvit. Otázkou je třeba účast ředitele v atestační komisi. Podle předloženého návrhu by se ředitel školy měl atestačního řízení účastnit, ale s hlasem poradním, nikoliv rozhodujícím. Složení atestační komise by také nemělo být postaveno na politické příslušnosti, nemělo by být oproti zástupce zřizovatele, měli by v ní být zastoupeni jen odborníci – zástupce fakulty vzdělávající učitele, pedagog ze stejného typu školy, který už dosáhl vyššího kariérního stupně... Součástí atestační komise by podle naší představy měl být i jakýsi „zpravodaj“. To je člověk, který dostane učitele přihlášeného do atestačního řízení na starost. Bude ho sledovat, bude k dispozici ke konzultacím, bude schopen upozornit na oblasti, v nichž by se měl zlepšit, co by měl prostudovat, v čem by se měl ještě vzdělat. Hovořil by s jeho ředitelem, kolegy, sledoval by jeho profesní portfolio a měl by pomoci s výběrem portfolio učitele k atestačnímu řízení. A atestační komisi by pak o svém klientovi referoval. Vyřešilo by to alespoň trochu otázku, zda může jakákoliv komise za půl hodiny rozhodnout o budoucnosti pedagoga. I o této vizi například chceme debatovat.

## Zlepší se tak objektivita atestačních komisí v různých místech republiky?

To je bezpochyby hodně diskutovaný problém. Ale pozice profesionálních zpravodajů, nezpochybnitelných respektovaných odborníků by pomoci jednoznačně měla. Zpravodajem by se mohl stát třeba zkušený učitel nebo ředitel školy, který je již dlouho ve funkci, pracovník inspekce apod. Tato pozice by pro ně mohla být jakýmsi dalším kariérním postupem. Museli by se jí ale věnovat na plný úvazek. Zpravodaj by představoval jeden z článků podporované cesty k atestaci. Člověk se prostě zaregistruje k atestaci a někdo s ním rok jeho přípravu absolvuje. Zpravodaj bude mít na starosti více zájemců, bude mít tedy srovnání. Možná jsme naivní, ale chceme jít tímto směrem, protože to považujeme za správné.

## Co systém kreditů a povinných vzdělávacích akcí?

Na odmítnutí tohoto pojetí jsme se shodli rychle. Není podstatné, kolik učitel absolvuje školení, ale jaké má výsledky. Nezaleží jen na tom, jaké má učitel odborné znalosti, ale jak je umí v práci se třídou využít. Absolvování školení nezajistí to, že učitel je schopen vše, co se na školení naučil, také ve své práci uplatnit. Učitel matematiky jistě musí umět matematiku, ale pokud by o ní neuměl vyprávět, pokud by ji neuměl naučit, bylo by to málo. Cesta kreditů získaných za pouhé absolvování vzdělávací akce proto není dobrým řešením.

K jednotlivým kariérním stupňům budou nabídnuty vzdělávací akce, které budou svým obsahem reflektovat požadavky jednotlivých kariérních stupňů, nebude ale povinnost pedagoga je absolvovat, bude to na jeho rozhodnutí. Nastavení nového systému neznámá zmenšení významu dalšího vzdělávání v současném pojetí, naopak. Povinnost dále se vzdělávat bez ohledu na to, zda se učitel chce či nechce v kariérní cestě posunovat, samozřejmě zůstává. Systém podpory učitelů v jejich profesním rozvoji se rozšíří o specifické vzdělávání určené právě pro přípravu postupu do dalšího kariérního stupně. Volba, zda tuto nabídku učitel využije, či ne, bude ale jen na něm samotném. V projektu je také nezbytné ověřit nejen strukturu jednotlivých vzdělávacích akcí, aby skutečně vedly k požadovanému výsledku, ale musíme vytvořit i systém výběru lektorů a požadavky na ně a zejména systém akreditace vzdělávacích institucí, které budou toto vzdělávání poskytovat.

## Skutečně nebudou žádné kurzy povinné?

Půjde o to, pro který stupeň vzdělávání budou vypsané. Začátečník ve svém dvouletém adaptačním období bude mít povinné vzdělávací akce, které mu stanoví ředitel jako součást jeho profesního rozvoje. Bude to součástí péče o začínající pedagogy, která by měla být výrazně intenzivnější, než jak je tomu dnes. Učitel v adaptačním období se musí adaptovat nejen na praxi jako takovou, ale zejména na praxi té které školy, vždyť každá škola má svá specifika vyplývající z velikosti obce, složení obyvatel, zaměření školy atd. Tento učitel by měl mít také možnost konzultovat s přednášejícími své alma mater, byl by v jakési „záruční době“. Uvádějící učitel nebo ředitel by ho směřoval, co ještě by se měl naučit... Jako „standardní“ učitel se bude moci rozhodnout, jestli mu to stačí nebo jestli se vydá po některé z kariérních cest – absolvuje specializační studium a stane se např. výchovným poradcem, vrhne se do funkční přípravy a přihlásí se do konkurzu na ředitele nebo se bude profilovat jako pedagogický odborník a lídr ve škole, nebo postupně dokonce za jejími zdi, tam už by ale skutečně výběr vzdělávacích akcí byl na něm.

## A co metodická a podpůrná role inspekce?

V době, kdy se začal projekt připravovat, tedy před dvěma třemi lety, měla inspekce roli výrazně kontrolní. Teprve nyní se hovoří o možnosti její metodické funkce. Navíc inspekce se nestará o jednotlivého člověka, ale o instituci... Ale je tu opačná cesta – cesta pedagoga na místo inspektora. Tím by podle našeho návrhu mohl být až učitel ve třetím kariérním stupni. Pokládáme za potřebné, aby inspekční činnost ve školách prováděli pracovníci, kteří dříve prokázali, že jsou velmi dobrými učiteli. Jistou komplikací v prosazení této myšlenky může být nastavení odměňování pracovníků v inspekci, které jí bohužel příliš nenahrává. Je nám jasné, že to nebude jednoduché prosadit. Ale jsme přesvědčeni, že pokud se učitelé sami o sebe nestarají, nikdo jiný to za ně neudělá. Zkušený učitelé prostě musí své znalosti a zkušenosti předávat dalším kolegům, systém jim k tomu musí dát prostor a musí být za to také náležitě ocenění. O to vše se musí postarat ředitel školy. Konečně, to je asi to nejdůležitější, co ze své pozice ředitele školy od kariérního systému očekávám – chci, aby pedagogické řízení školy bylo zásadní, hlavní a převažující činností ředitele školy. Aby to nebylo jen kontrolování řemeslníků a zajišťování oprav střechy, vyplňování nesmyslných papírů, psaní projektů, leštění klik u zřizovatelů či vítání delegací. Systém by měl dovést ředitele škol k tomu, aby se náležitě mohli a současně i museli aktivně starat o pedagogický proces na své škole. Dnes to mnohdy není naše priorita, protože jsme hodnoceni za úplně jiné věci. Až se stane kvalita pedagogické činnosti učitelů a pedagogické výsledky školy vyžadovanou i kontrolovanou prioritou, postupně selepší i úroveň škol a výsledky žáků.

## Zmínil jste i portfolio... Jak bude vypadat?

Na řadě škol si ho učitelé vytvářejí a z jejich dobrých zkušeností vycházíme. Jeho součástí by měly být významné přípravy, dokumenty o absolvování vzdělávacích akcí, záznamy o supervizích a hospitacích, videozáznamy hodin, publikované články, projektová činnost... Pro atestační řízení si z něho učitel sestaví výběrové portfolio, kterým se bude před komisí a před svým zpravodajem prezentovat. O tom, zda bude vytváření portfolio povinností, se diskutuje, bude spíš záležet na řediteli školy, jestli ho bude od svých učitelů vyžadovat, nebo ne. Předložení výběrového portfolio při atestačním řízení ale povinností bude.

## **Trochu jako kolem horké kaše chodíme okolo financí nezbytných pro spuštění kariérního systému. Říkal jste, že ho projekt neřeší, ale ohlédneme se do historie – v dosavadních pokusech ztroskotalo vše nakonec na nedostatku financí... Nemíříme ke stejnému výsledku?**

Při letošních mimořádných volbách jsme ve snaze o zajištění životaschopnosti tohoto projektu jednali s představiteli řady stran, kteří budou mít školství a vzdělávání jako vládní strany na starosti. Vysvětlovali jsme jim naši vizi a snažili jsme se, aby se v nějaké podobě stal standard učitele a kariérní systém i součástí jejich volebního programu. Snažili jsme se upozornit i na přesah kariérního systému do jiných rezortů – třeba do průmyslu. V některých případech se to podařilo. A jednáme dál – chceme, aby příslušní politici na tuto oblast nezapomněli v době, kdy se jedná o rozpočtu. Víme, že řada návrhů přichází s nároky na státní rozpočet a takové projekty se obtížně prosazují. Proto taky na nutnost zajištění financí pro nastartování kariérního systému všude upozorňujeme, ale z hlediska projektu – zajištění financování není skutečně jeho obsahem.

### **A na závěr – budou něco platit za atestace samotní učitelé? A bude vyšší odměna po jejím složení nároková? Mluvívalo se o pěti tisících...**

Tato částka kdysi padla, to je pravda. My ale spíše uvažujeme o procentuálním navýšení platu – diskutuje se pro učitele na 3. kariérním stupni o zhruba dvaceti procentech základního platu, což by konečně v současné době přibližně 5000 korun měsíčně představovalo. Získat takové finanční ohodnocení je myslím celkem motivační, jde o 60 tisíc korun ročně, 300 tisíc korun za pět let. Proto by si podle mého učitel mohl část nákladů spojených s atestačním řízením sám platit. Pokud by se mu poplatek za atestaci vrátil díky vyššímu platu za dva či tři měsíce, neměl by to být pro učitele nepřekonatelný problém... Ale je to všechno ještě v úrovni úvah a je to i jedna z otázek, se kterou se budeme na učitele v dalším období obracet. Další náklady by moc vznikat neměly – bonusem pro přechod z první (začátečnické) úrovně do druhé by bylo stabilní místo učitele. A přestup ze třetí (leader školy) do čtvrté (leader systému) by s sebou nesl vysokou prestiž a navrhujeme též výrazněji snížený úvazek, aby vznikl prostor pro práci s dalšími učiteli, přednášení, publikování. Z toho by takovému učiteli plynuly další příjmy. Ve čtvrtém kariérním stupni by ale byla jen malá část naprosto špičkových pedagogů. Je však jasné, že bez nároku na finance ze státního rozpočtu, eventuálně z rezortního rozpočtu tyto změny nebudou. Podstatné je, aby v případě, že se peníze najdou, nebyly spotřebovány samotným systémem, ale aby šly na odměňování aktivních učitelů.

Radmil Švancar

### **Tři cesty kariérního systému**

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

### **Standard učitele popisuje kvalitu a rozsah práce učitele ve čtyřech kariérních stupních**

#### **I. kariérní stupeň**

(koresponduje s profilem absolventa fakulty vzdělávající učitele)

*Učitel disponuje osobnostními předpoklady pro výkon učitel'ské profese. Je po teoretické, a v nezbytné míře i praktické, stránce vybaven znalostmi, které jsou předpokladem k jejímu úspěšnému zvládnutí.*

#### **II. kariérní stupeň**

*Svou práci ve škole a ve třídě odvádí v požadované kvalitě.*

*Učitel disponuje profesními kompetencemi zaručujícími výkon učitel'ské profese na státem očekávané úrovni. Profesní kompetence potvrdil v atestačním řízení, jímž ukončil své adaptační období ve škole po ukončení pregraduální přípravy na fakultě vzdělávající učitele.*

*Učitel se samostatně věnuje výchově a vzdělávání žáků, udržuje si své profesní dovednosti a průběžně aktualizuje své odborné znalosti.*

#### **III. kariérní stupeň**

*Učitel odvádí práci ve vysoké kvalitě, která přesahuje běžný standard. Učitel je vnímán jako expert ve svém oboru. Průběžně se zdokonaluje ve svých předmětech, oborových didaktikách, pedagogice, psychologii, speciální pedagogice a v oblasti managementu třídy.*

*Ve své práci dlouhodobě dosahuje prokazatelně výborných výsledků, pozitivně je hodnocen vedením školy, žáky i jejich rodiči.*

*Je respektovaným rádcem a pomocníkem svým kolegům ve škole, předává jim své zkušenosti. Přispívá tak aktivně k růstu kvality v rámci své školy. Jeho práce pro školu je díky jeho kvalitám velmi obtížně nahraditelná. Je pedagogickým lídrem školy.*

#### **IV. kariérní stupeň**

*Učitel odvádí práci ve vysoké kvalitě, která přesahuje běžný standard. Učitel je vnímán jako expert ve svém oboru. Průběžně se zdokonaluje ve svých předmětech, oborových didaktikách, pedagogice, psychologii, speciální pedagogice a v oblasti managementu třídy.*

*Učitel dosahuje ve své práci dlouhodobě výborných výsledků. Pozitivně je hodnocen vedením školy, žáky i jejich rodiči.*

*Je díky svým kvalitám a zkušenostem vnímán jako lídr ve svém oboru i za hranicemi své školy. Angažuje se v profesních sdruženích, publikuje a lektoruje v rámci předmětů své aprobační skupiny nebo v oblasti pedagogických nebo psychologických věd nebo v oblasti manažerských dovedností. Přispívá tak aktivně k růstu kvality v rámci systému školství.*

*Je připraven vést a hodnotit ostatní učitele v jejich profesním růstu i mimo svou školu.*

[< zpět do čísla](#)