

ZÁKLADEM JE DŮVĚRA

O zkušenostech kariérního systému jedné ZŠ

Už dlouho čekají pedagogové na kariérní řád, který by jasně stanovil, co stát od učitelů očekává. Dosavadní nástřely příliš optimismu nepřinesly. Možná proto, že informací o nejnovější podobě kariérního systému je tak málo, budí spíš rozpaky. Nejčastěji se slévají v konstatování „aby zase nevzniklo něco formálního, co učitelé nebudou umět uchopit“. Nebo: „Pokud nebude kariérní systém podpořen finančně, nebude stát na reálných základech.“ O tom, v čem vidí profesní růst učitelů ve své škole, jsme hovořili s VÍTEM BERANEM. Ředitel ZŠ Kunratice v Praze 4 patří k řešitelskému týmu, který má v souvislosti s kariérním systémem na starosti přípravu pedagogických portfolií.

Jaká motivace k profesnímu růstu učitelů se ve vaší škole osvědčila?

Maximálně se snažíme podpořit plánovitý pedagogický rozvoj školy i samotných pedagogů. Podporujeme vznik školní kultury založené na bezpečné podpoře pedagogů. Protože má vazbu na jejich pracovní úspěchy a rozvoj, je kvalitní pedagogická práce oceňována i rodiči. To všechno učitele motivuje. Cesta k vnitřní motivaci u nás vede od porozumění, co je to pedagogická kvalita, k cílenému plánování rozvoje. Všichni učitelé si vytvářejí plány osobního pedagogického rozvoje, které mají logickou návaznost na Projekt pedagogického rozvoje školy. Osobní plány učitelů jsou pravidelně každý rok projednávány nejdříve při jejich schvalování a potom vždy na konci školního roku, kdy se jim v rámci rozvojových rozhovorů opět věnujeme. Učitelé si v nich stanovují dva, maximálně tři konkrétní rozvojové cíle, na které by chtěli v daném školním roce dosáhnout.

Můžete uvést příklad?

Učitelka se rozhodne, že by se chtěla naučit lépe zvládat poskytování zpětné vazby žákům. K tomuto cíli si musí najít cestu. Co všechno si naplánuje? Může to být nejen kurz poskytování zpětné vazby, ale i kurz komunikace. Naši učitelé si plánují různé formy sdílení s kolegy ve škole, vzájemné návštěvy ve vyučování, supervize s pedagogickou konzultantkou a podobně. Sdílení učitelů je efektivní cesta umožňující bezpečný rozvoj učitelských dovedností. Velmi cenné je, že to všechno zároveň podporuje vzájemnost mezi pedagogy. Důležitý je i rozhovor kolegů po ukončení hodině. Ať už si učitelka vyžádá kolegův názor na její hodinu nebo naopak navštíví kolegu v jeho hodině. Kolegovu zpětnou vazbu si může založit do svého pedagogického

portfolia. Získává tak průběžný důkaz toho, jak se jí daří naplňovat cíl stanovený pro školní rok. V pedagogickém portfoliu učitelka dokládá plnění cílů ze svého Plánu osobního pedagogického rozvoje. Výsledkem by měl být soubor pro ni důležitých důkazů o jejím „učení se učit“, o jejím pedagogickém rozvoji. Získává tak, důkazy o tom, jak se daří plnit to, co si na začátku školního roku naplánuje. Dokladem se může stát například příprava vyučovací hodiny. Plnění cíle lze doložit i autentickými žákovskými pracemi, které mohou být opatřeny jejím komentářem a dalšími záznamy z vyučovací hodiny, Patří sem i vyžádaná zpětná vazba kolegy nebo mentora.

Učitelská portfolia zvolna vstupují do škol, přitom každá si je vytváří podle svého.

Portfolio se vždy shromažďuje k cílům učení. Pokud postrádá učitelovy rozvojové cíle, pak nemá smysl. Protože jsme velká škola, máme se zástupkyněmi sborovnu rozdělenou na tři části. Každý z členů vedení vede přibližně třetinu pedagogů, s nimiž projednává cíle plánu osobního pedagogického rozvoje. Je to důležité, protože tady je přímá vazba i na plánování peněz na další vzdělávání, na zajištění podpory, na organizování seminářích

dnů a další vzdělávání pedagogů obecně. Je zajímavé, že nyní si učitelé do svých cílů volí méně ty, které vyžadují účast na vzdělávacích seminářích a dlouhodobých kurzech. Daleko víc cílů směřuje k vzájemné podpoře nebo ke sdílení. Právě ke zvoleným cílům si každý učitel vede pedagogické portfolio. Není to formální činnost. Aby bylo učitelé a tudíž i škole prospěšné, musí sledovat jeho pedagogický růst. Mnoho našich učitelů má většinou jedno velké, tzv. sběrné portfolio, do kterého ukládají, co považují za důležité. Z něj si pak vybírají do svého prezentačního portfolia to, co se vztahuje ke konkrétním cílům, které si na začátku školního roku vytkli. Vybírají si důkazy svého rozvoje, které jsou pro ně nejcennější. Jak rozsáhlé portfolio je, záleží na každém učiteli. Učitelé je předkládají nejen na konci školního roku, ale také při běžných hospitacích. Při pohospitačním rozhovoru vždy diskutujeme také o cílech, které si pedagog stanovil. Čím blíže je konec školního roku, tím víc se zaměřujeme i na výhled do budoucna. Natukáváme, jaké cíle by si mohl stanovit pro další školní rok.

Jak ředitel pozná, že si učitel nevyrobil portfolio je jenom „jako“?

Základem je vzájemná důvěra. Ale jestliže nastavené cíle směřují k výsledkům vzdělávání, nedají se odšvindlovat. To platí zejména o důkazech učení žáků, když se učitel naučí rozpoznávat, co je tím pravým důkazem učení. Tedy na čem pozná, co se dítě naučilo. Pak stačí, když do svého portfolia k danému cíli založí třeba výsledky písemné práce žáků. Nejde nám o perfektně naskládaná portfolia podle předepsaného vzoru. Učitel se rozvíjí proto, aby se zlepšovaly výsledky vzdělávání jeho žáků. To je hlavní cíl jeho profesního růstu.

Profesionální růst se neobejde bez nastavení standardu učitele. Jak by měl podle vás vypadat?

Je otázka, zda standard má být normou, nebo vizí, ke které se má učitel co nejvíce přiblížit. Domnívám se, že při zavádění

„Zavádění kariérního systému do českého školství musí mít 'přechodné období' podpořené logistikou, prostředky, lidskými zdroji a mediální podporou z nejvyšších míst – Hrad, vláda, ministerstvo...“ říká Vít Beran. „Aktivní podpora a porozumění musí být přímo ve škole. Učitelé tuto podporu musejí cítit a musejí jí rozumět. I rodiče musejí rozumět tomu, co a proč se zavádí. Obávám se, že se zabýváme sice důležitými věcmi, ale bez toho, aby nám bylo jasné, pro koho se kariérní systém připravuje, a hlavně jak mu pomůže. Aby byl učitel motivován, musí v první řadě kariérní systém vnímat jako potřebný. Profesní rozvoj všech pedagogů nesmí být z kariérního systému vyčleněn. Bohužel, ve školách zatím chybí často nejen podpora profesního rozvoje, ale i porozumění PROČ.“



může mít přechodně normativní charakter. Říkejme tomu zaváděcí fáze. Výborný učitel tuto latku přeskočí snadno a lze předpokládat, že bude chtít dosáhnout na vyšší úroveň. Musíme mu pro ni dát prostor i podmínky. Jsem přesvědčen, že normativní povaha standardu musí být velmi brzy nahrazena kvalitou, které se chceme co nejvíce přiblížit a která se tím, jak budeme zdatnější, bude stále posouvat.

Slychám učitele, kteří se obávají, aby kariérní systém nepodpořil formálnost.

V tuto chvíli je tu politická vůle pro to, aby kariérní systém vznikl. Tím pečlivěji bude třeba zvažovat, co v něm má, a co už nemá být. Osobně bych se přimlouval za to, aby plošná opatření byla spíš minimalizována. Úroveň škol je dost nevyrovnaná. Jedny jsou hodně vpředu, jiné jsou na začátku cesty. Aby nebyl kariérní systém formální, musela by mít každá škola efektivní podporu. Na samém začátku informační: co a jak mám dělat, jak můžu bezpečně podporovat učitele... Mrzí mne, i když se v řešitelském týmu o tom diskutuje, že se odděluje profesní rozvoj od kariérního systému. Ten by bez profesního rozvoje neměl být možný. Formálnost nastane tehdy, když pedagog v touze získat vyšší kariérní stupeň bude dělat všechno pro to, aby formálně vyhověl zadání. Aby správně vyplnil políčka ve všech tabulkách a doložil příslušné dekry. Doufám, že součástí výstupu projektu bude zavedení kariérního systému. Je možné pouze tehdy, když na svém rozvoji budou učitelé dlouhodobě a soustavně pracovat. Zejména pokud stát zajistí potřebnou logistickou podporu, finanční prostředky a zavedení celého systému mediálně podpoří. Kariérní systém bude fungovat za předpokladu, že pedagogové pochopí, že se díky svému rozvoji stávají

lepšími učiteli, kteří efektivněji učí. Že jsou jejich žáci díky tomu úspěšnější, motivovanější pro celoživotní učení. To by neměla být fráze. V žádném případě se nesmí zapomínat na bezpečnou podporu.

Jakou podporu máte na mysli?

V každé škole jinou, záleží, na jaké úrovni daná škola je. Uvedu příklad. U nás máme třetím rokem skupinu pěti učitelů z 1. i 2. stupně, pěti interních školních mentorů, kteří podporují své kolegy. Fakt, že to jsou řadoví učitelé, je velmi důležitý. Každé vedení školy chce svým učitelům dávat dobré rady. Jenže pomoc není vždycky o dobrých radách, ale právě o bezpečné podpoře. Když se přijde ředitel nebo jeho zástupce podívat do hodiny, je jeho návštěva, ať už vědomě nebo nevědomě, vnímána jako kontrola. Učitel, který potřebuje pohled jiných očí, si málokdy pozve do vyučování ředitele. Podobně kantor, který se jednou bude připravovat na atestační řízení. Na začátku bude potřebovat podporu, která ho neohodnotí ani nemá vliv na jeho odměňování. Bude hledat člověka, který mu poradí a zároveň ho neohrozí. Proto bych se přimlouval za to, aby byl ze státní pokladny uvolňován dostatek prostředků na to, aby vyškolení mentoři mohli podporovat kolegy. Neměli by to být pouze proškolení pedagogové, ale skuteční pedagogičtí lidé, schopní učitelé s přirozenou autoritou. Měli by mít důvěru svých kolegů a uvolněné ruce pro jejich podporu.

Takže zkrácené úvazky?

Určitě. Vedení škol by mělo podporovat své vynikající učitele. Mělo by více vést a méně řídit. Ředitelé by měli umožnit nejlepším učitelům projít takovým procesem vzdělávání, kde se naučí jak své kolegy podporovat. Opět uvedu příklad z naší školy. Čtvrtým rokem jsme zapojeni

do projektu „Pomáháme školám k úspěchu“. Díky tomu u nás působí jako bezpečná externí podpora tzv. pedagogická konzultantka Květa Krüger. Je to vynikající učitelka se zkušeností v pozici zástupkyně ředitele, učitelky i lektorky programu „Čtením a psaním ke kritickému myšlení“. Aby pozvala naše pedagogy, nechávala se pozvat do jejich hodin. Když viděla, že něco nejde, jak by mělo, nabídla kolegovi, že příští hodinu povede ona, nebo že další hodinu mohou připravit spolu. Zeptala se ho, jestli chce slyšet její názor na novou hodinu. Pokud souhlasil, ráda mu vyžádala zpětnou vazbu poskytl. Tak začala učitelům pomáhat...

Víc jako kouč, nebo jako mentor?

Zkušený učitel potřebuje spíš kouče, začínající učitel spíš mentora, který mu dobře poradí. Funkce externího podporovatele je propojením obou rolí a Květa Krüger umí přesně odhadnout, kterou roli kdy převzít. Díky ní si učitelé uvědomili, jak důležitá může být pomoc kolegů. Protože projekt nebude existovat donekonečna, museli jsme myslet na to, abychom si zajistili udržitelnost. A tak si mentorským výcvikem připravujeme podporovatele z řad našich pedagogů. Pět už jich máme, další skupina šesti pedagogů se chystá. Protože jsme fakultní škola, vedou naši mentoři nejdřív studenty, od nich pak přecházejí k podpoře učitelů.

Můžete vašim mentorům zkrátit úvazek?

Naštěstí ano, jednak díky prostředkům z projektu a pak také proto, že máme hodně naplněné třídy. Rozrostli jsme se, takže si můžeme dovolit ledacos, co běžná škola ne. Je smutná realita současnosti, když škola může finančně podpořit pedagogický rozvoj svých pracovníků jen tehdy, když se jí podaří zajistit vícezdrojové financování. Je smutné, že prostředky, které dostane ze státního rozpočtu, neumožňují potřebný pedagogický rozvoj. Ano, mohu našim mentorům trochu uvolnit ruce. Jde o dvě hodiny týdně. Víím, že někteří učitelé by možná radši viděli víc peněz ve výplatě, větší odměny. Neřídím školu první rok, a proto si uvědomuji, že kvalita pedagogické práce minimalizuje rizika a umožňuje rozvoj. Škola s kvalitními pedagogy si najde cestu i k projektům a financování toho, na co ze státního rozpočtu nezbývá. Držím se pravidla: jestliže chci pro někoho vytvořit větší prostor pro jeho rozvoj, nesmím tím poškodit podmínky pro kvalitní práci ostatních. Myslím, že systém, který jsme v naší škole nastavili, se velice slušně zaběhl. Jako ředitel jsem na své kolegy velice hrdý. Většina učitelů je motivovaná pro svůj pedagogický rozvoj a je to na nich vidět. Když vidím po třech letech jejich osobní plány, cíle, které si dávají, musím je obdivovat. Směřuji k tomu, aby se stali mistry učitelství, protože stejnou snahu vidí kolem sebe. Sledují své vlastní pokroky i to, jak se učitelé navzájem podporují. To všechno dohromady vytváří ve škole příjemné klima.