



Co-funded by
the European Union



**SUPPORT
TEACHERS**

PŘÍRUČKA ZAČÍNÁJÍCÍHO UČITELE



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



Na vzniku této příručky se podíleli:

Vendula Bittner, Michaela Dominová, Martin Kaplán, Veronika Müllerová, David Navrátil, Jan Pavelka, Zuzana Pinkrová, Markéta Popelářová, Michaela Sventeková, Gabriela Tlapová, Lukáš Ulrych, Jana Zámečníková.

Vydáno: 2023 v Praze

Jazyková korektura: Michal Hrubý

© Českomoravský odborový svaz pracovníků školství

Obsah

Předmluva	5
-----------------	---

Kapitola 1 - Úvod

1.1 Vysvětlivky piktogramů	7
1.2 Instrukce, jak s příručkou pracovat	7

Kapitola 2 – Odborná podpora na začátku praxe

2.1 Úvod	8
2.2 Kdo je uvádějící učitel	8
2.3 Proč je dobré uvádějícího učitele mít	9
2.4 Vztah uvádějícího a začínajícího učitele	11
2.5 Průběh adaptačního období	11
2.6 Příprava schůzek s uvádějícím učitelem během adaptačního období ..	13
2.7 Zpětná vazba mezi uvádějícím a začínajícím učitelem	14
Moje poznámky	16

Kapitola 3 - Klíčové dovednosti

3.1 Úvod	17
3.2 Komunikace	17
3.3 Budování vztahů	22
3.4 Spolupráce s kolegy ve škole	26
3.5 Jak zvládnout třídu	28
3.6 Hodnocení	30
3.7 Cíle	35
3.8 Výzvy pro začínajícího učitele	38
Moje poznámky	45

Kapitola 4 - Práva a povinnosti začínajících učitelů

4.1 Úvod	46
4.2 Kdo je začínající učitel	48
4.3 Pracovněprávní vztahy a příklady z praxe	50
Moje poznámky	58

Kapitola 5 – Sociální dialog

5.1 Úvod – Co je to sociální dialog a k čemu slouží	59
5.2 Odbory a jejich role	59
5.3 Sociální dialog v České republice	60

5.4	Výhody a rizika sociálního dialogu	60
5.5	Kolektivní vyjednávání	61
5.6	Jak se stát členem odborů a jak založit odborovou organizaci ČMOS PŠ.....	62
	Moje poznámky	63

Kapitola 6 – Digitalizace a digitální pracoviště

6.1	Úvod	64
6.2	Digitální kompetence učitelů	64
6.3	ICT ve výuce	67
6.4	Digitální hrozby	70
6.5	Digitální projekty	72
6.6	Inkluze žáků se speciálními vzdělávacími potřebami do digitální výuky	74
6.7	Zkušenosti z pandemie	76
	Moje poznámky	77

Kapitola 7 – Role učitelů v budoucnosti

7.1	Úvod	78
7.2	Dovednosti a znalosti učitele ve 21. století	79
7.3	Nové trendy v pedagogice a metodice	81
7.4	Mezioborovost, projektová výuka a dobrá praxe	85
	Moje poznámky	88

	Závěr	89
	Zkušenosti ze zahraničí	91
	Použitá literatura	92
	Internetové zdroje	93

Předmluva

Vážení čtenáři,

chtěl bych poděkovat autorům publikace, která přináší hlubší pohled na podmínky začínajících učitelů a klíčová doporučení pro jejich úspěšné uvádění do praxe. Vzdělávání hraje klíčovou roli ve formování naší společnosti, a právě začínající učitelé jsou neocenitelným prvkem tohoto procesu.

Publikace se snaží rozklíčovat výzvy, s nimiž se setkávají začínající pedagogové, a nabízí konkrétní návody, jak jim čelit. Naše doporučení jsou založena na důkladném výzkumu a praxi a jsou navržena tak, aby poskytovala inspiraci a podporu těm, kteří se věnují krásnému, avšak často náročnému povolání učitele.

Věřím, že tato publikace bude cenným průvodcem pro začínající učitele, ale i pro ty, kteří se zabývají rozvojem vzdělávacího systému. Děkuji vám za váš zájem a doufám, že přínosy této práce pomohou zdokonalení vzdělávacího prostředí pro všechny.

František Dobšík
předseda ČMOS PŠ

Kapitola 1

Úvod

Milý kolego, milá kolegyně,
příručka, kterou máš před sebou, byla sepsána s cílem usnadnit ti tvoje učitel-
ské začátky.

I my, autoři, si živě vzpomínáme na slabost v kolenou, když jsme poprvé sami
vstupovali do třídy. Na radosti i výzvy, které nás provázely v prvních letech
působení v učitelské profesi. Ne všechno jde zpočátku hladce a může se stát,
že se dostaneš do situací, na které se nebudeš cítit připravený, nebo si v nich
nebudeš vědět rady.

Text vznikl společným úsilím party (více či méně) začínajících učitelů, obsa-
huje praktické tipy a zkušenosti opírající se o teoretické rámce, které ti možná
budou povědomé a možná ne. Všechno se do učebnic a přípravných učitel-
ských kurzů prostě vejít nemohlo. Snad ti tato příručka poslouží jako zdroj
dalšího poznání, rad a odkazů na další materiály ke studiu. Snažili jsme se v ní
zachytit to, co jsme sami vnímali jako důležité, co bychom si byli přáli slyšet
v našich začátcích.

Ber prosím naše texty jako dobře míněnou radu někoho, kdo si prošel velice
podobnou zkušeností jako ty a kdo ti chce pomoci najít cestu, jak obtížnou
situaci projít snáz, či se na ni aspoň lépe připravit.

Příručka si neklade za cíl pokrýt vyčerpávajícím způsobem celou problema-
tiku ani navrhnout jedno zaručené a správné řešení. Naopak, vnímej ji jako
otevřené dveře k pomyslnému zkušenějšímu kolegovi a jako prostor pro další
samostudium, sebereflexi a podnět k dalšímu přemýšlení. Pevně věříme, že
ti čtení příručky pomůže lépe zvládnout první týdny a měsíce v nové škole
a usnadní tvoje začátky. Moc bychom si přáli mít v našich řadách další moti-
vované a vnímavé kolegy, kteří společně s námi budou ve školách ovlivňovat
budoucnost naší země.

1.1 Vysvětlivky piktogramů

Každá podkapitola je pro snazší orientaci rozdělena do částí označených piktogramy. Piktogramy čtenáře upozorní, zda se jedná například o prostý informační text, nebo o téma k diskuzi, či zamyšlení.

V příručce jsou použity následující piktogramy:



Obecné informace



Pracovní list a téma k zamyšlení



Diskuse a zkušenost z praxe



Pamatuj



Odkaz na další zdroje



Moje poznámky

1.2 Instrukce, jak s příručkou pracovat

Témata příručky jsou rozdělena do základních kapitol, které se dále dělí na podkapitoly podle toho, jaký úhel pohledu daného tématu rozpracovávají.

Příručku nemusíš číst od začátku do konce jako knihu. Jednotlivá témata na sebe nijak nenavazují. Najdi si téma, které tě zajímá nejvíc nebo ve kterém potřebuješ pomoc. Při čtení textu nezapomeň, že nejde o to si text jenom přečíst, ale že bys měl přemýšlet, jak jsou dané informace pro tebe relevantní a jak je můžeš sám využít. Víc hlav víc ví, a proto vřele doporučujeme, aby sis při četbě dělal poznámky a následně našel někoho, s kým si o textu a tvých poznámkách k němu promluvíš. Jestli to bude starší kolega, nebo nějaký jiný začínající učitel, necháme na tobě. Jakákoli diskuse o tématu pomáhá tříbit myšlenky a posunuje tě dál.

Přejeme ti, aby ti příručka pomohla a inspirovala tě k dalšímu studiu a rozšiřování obzorů.

Kapitola 2

Odborná podpora na začátku praxe

2.1 Úvod



Učitelé potřebují největší podporu hlavně během prvních dvou let své praxe. Toto období se nazývá adaptačním obdobím.

Během něho začínající učitel, který je na začátku své profesní kariéry, spolupracuje s uvádějícím učitelem, který je již zkušený a dokáže poradit i pomoci se co nejrychleji a nejlépe adaptovat na novou školu a povinnosti a vypořádat se s obtížemi na začátku profesní dráhy. Adaptační období tedy představuje důležitý moment v kariéře a vytváří prostor ke zlepšení pedagogické kompetence začínajícího učitele.

Pro správný průběh adaptačního období je vhodné, aby se začínající učitel cítil během celého procesu respektovaný a podporovaný.

Během tohoto období je kromě odpovědí na teoretické otázky důležitá zpětná vazba vztahující se například k náslechům, jejich analýze a přípravě strategie, co příště zlepšit a jak.

Je dobré si během tohoto období vést

- reflektivní deník, kam si začínající učitel zapisuje své myšlenky a pocity;
- video/audiozáznamy a vše poté společně s uvádějícím učitelem rozebrat.

Cílem je vždy hledat možná řešení z konkrétní situace a uvědomit si, v čem jsou tato řešení dobrá nebo v čem je jejich úskalí.

V procesu jde o dva aktéry, mezi nimiž by měly panovat především důvěra a respekt a kteří by také měli sdílet nejen úspěšných situací. U začínajícího učitele se mění vnímání jednotlivých situací velmi rychle, stejně tak se mění i aktuálně nastavené cíle. Přirozeně tak dochází ke zlepšování a posouvání schopností reagovat na neočekávané situace, se kterými přichází začínající učitel do styku. Krok za krokem se tak začínající učitel posouvá dopředu a z nezkušeného učitele s převážně teoretickými znalostmi se stává zkušený profesionál.

2.2 Kdo je uvádějící učitel



Uvádějící učitel je označení pro učitele, který se věnuje začínajícím učitelům po jejich nástupu do profese. V málokteré profesi je od začínajícího profesiona očekáváno, aby se vypořádal s tolika odlišnými výzvami najednou, jako je tomu v učitelství, a proto je potřeba začínajícího učitele podpořit hned v jeho začátcích.

Uvádějící učitel pomáhá novému kolegovi zorientovat se během adaptačního období v prostředí nové školy, zvládat administrativu, seznámit ho s kolegy, ale hlavně prostřednictvím mentorské spolupráce pomáhat nově příchozímu s přípravou výuky a její reflexí či při hledání vlastního učitelského stylu.



Začínající učitel si může položit otázky, které pro něj budou vodítkem, aby si uvědomil, co je jeho cílem, například:

- Jak se budou žáci cítit v mé přítomnosti? (Bude ve třídě pohodová atmosféra, pocit bezpečí a přátelské vztahy?)
- Co je pro mě nejdůležitější? (Výkony žáků, atmosféra, spolupráce, pomoci každému využít jeho potenciál?)
- Jak se cítím ve třídě na začátku a při konci hodiny? (Jak asi vnímali hodinu žáci?)

2.3 Proč je dobré uvádějícího učitele mít

Uvádějící učitel má několik úkolů, které jsou pro hladký start každého nováčka velmi důležité.

Profesně pomáhá začínajícímu učiteli

Uvádějící učitel slouží jako jakýsi mentor pro nováčky, pomáhá jim přizpůsobit se výuce, poradí s výzvami a podpoří jejich profesní růst. Když je adaptační období správně vedeno, přispívá k vyššímu pocitu sebedůvěry začínajícího učitele. Ten v tomto období může dělat obrovské kroky ve svých učitelských dovednostech, na kterých bude stavět celý zbytek své kariéry. Uvádějící učitel by tu neměl být od toho, aby nováčky hodnotil a soudil, ale primárně proto, aby jim v jejich začátcích pomáhal a předával jim svou konstruktivní zpětnou vazbu. Dalším způsobem, jak může uvádějící učitel novému učiteli pomoci, je předat mu tipy na osvědčené zdroje a materiály do výuky.

Předává pedagogické hodnoty a kulturu školy

Uvádějící učitel je obvykle pevně zakořeněn ve školní kultuře a hodnotách. Je schopen předávat tuto kulturu dalším učitelům, a zajistit tak kontinuitu v prostředí dané školy a systému. To je důležité pro udržení soudržnosti a identity školy.

Přispívá k personální stabilitě školy

Když je adaptační období dobře vedeno, snižuje se míra rizika, že začínající učitel ze školy nebo profese odejde. Mnoho učitelů opouští profesi právě na jejím začátku. Uvádějící učitelé mohou hrát důležitou roli v tom smyslu, že nováčkům pomohou překonat obtížné začátky a ti pak budou mít tendenci ve škole setrvat.



Uvádějící učitel by měl být povinně přidělen každému začínajícímu učiteli. Přiřazením profesně zkušenějšího kolegy to ale samozřejmě nekončí. Na některých školách se pozice uvádějícího učitele omezuje pouze na to, že uvádějící učitel nováčkovi ukáže, kde je jídelna nebo jaké jsou přihlašovací údaje do školního počítače. Je-li však proces adaptačního období nastaven dobře, plní uvádějící učitel svoji roli komplexně, svému novému kolegovi se věnuje kontinuálně po období dvou let a postupně mu pomáhá se zlepšováním jeho učitelských kompetencí.

Doporučujeme ti naplánovat si s uvádějícím učitelem pravidelné schůzky a vymezit si jejich téma a obsah.

Téma k zamyšlení



Zkus se zamyslet nad tím, co bys chtěl se svým uvádějícím učitelem vyřešit. Během svých učitelských začátků se pravděpodobně budeš cítit trochu zahlcen všemi novými výzvami. Aby ses mohl profesně posouvat a aby ti ve tvé nové práci bylo dobře, je užitečné svou výuku s někým pravidelně reflektovat. Nezoufej však, když ti tvůj uvádějící učitel z nějakého důvodu neseď. Zkus svého spojence najít mezi svými kolegy nebo třeba mezi učiteli na jiné škole, abys s nimi mohl sdílet své pedagogické strasti a radosti a aby ses měl také na koho obrátit se svými otázkami. Aby takové sdílení bylo co nejprínosnější, zkus přicházet s předem připravenými otázkami, na které hledáš odpověď. Může se jednat o otázky obecnější povahy nebo o velmi konkrétní situace, které ti v noci nedávají spát.

Co bych chtěl se svým uvádějícím učitelem / kolegou vyřešit?

Co mi nedá spát?

1.
2.
3.
4.

2.4 Vztah uvádějícího a začínajícího učitele



Vztah uvádějícího a začínajícího učitele by měl být **rovnocenný** a kolegiální. Jeho hlavním cílem je nabídnout prostředí pro profesní i osobní růst a rozvoj, poskytnout **podporu**, jinou perspektivu a možnosti řešení situací, které mohou být pro začínajícího učitele obtížné a se kterými se ve své teoretické přípravě nesetkal. Přispívá k tomu, aby se začínající učitel stal nezávislým a efektivním učitelem.

Pro efektivní fungování tohoto vztahu je důležité, aby byl založený na **vzájemném respektu, důvěře, otevřené komunikaci a dobrovolnosti**.¹ Začínající učitel má mít vůli se učit a uvádějící učitel má být připraven mu v tom pomoci. Uvádějící učitel musí být schopen své odborné zkušenosti a znalosti efektivně předávat a svůj přístup přizpůsobit individuálním potřebám začínajícího učitele. V interakci mezi uvádějícím učitelem a začínajícím učitelem hrají důležitou roli i osobní sympatie a **přátelský postoj**, bez kterých by se nedal budovat a udržovat mentorský vztah.²

Adaptační období trvá dva roky. Během této doby je uvádějící učitel jako mentor k dispozici a doprovází začínajícího učitele jako mentorovaného při plnění jeho úkolů. Aby jejich vztah fungoval, je potřeba zajistit **bezpečné prostředí**, ve kterém si začínající učitel může být jistý, že může otevřeně hovořit o svých výzvách, nejistotách a potřebách. Správné zacházení s důvěrnými informacemi je klíčové pro budování a udržení důvěry mezi uvádějícím učitelem a začínajícím učitelem.

Sdílením zkušeností a efektivních postupů uvádějícího učitele například při vedení třídy nebo řešení konfliktů v ní může začínajícímu učiteli zmírnit záťaž, kterou pociťuje při samotném zvládání všech aspektů učitelského fungování ve škole, a dodat mu sebevědomí v oblasti upevňování a zdokonalování kompetencí učitele. Poskytováním podpory zkušeným učitelem se sníží míra stresu začínajícího učitele, což bude mít pozitivní vliv na jeho zkušenost a setrvání ve školství.

2.5 Průběh adaptačního období



Na začátku spolupráce si začínající učitel s uvádějícím učitelem stanoví oblasti, kterým se chtějí společně věnovat (například osobní podporu, podporu týmové spolupráce ve třídě, přípravu individuálního kurikula, projektové učení), a definují si cíle. Uvádějící učitel může, ale nemusí pocházet ze stejného prostředí jako začínající učitel, může to být profesně starší kolega, ale i mladší externista s ohledem na oblasti, které chce začínající učitel rozvíjet.

1 Lazarová, B. „Mentoring jako forma kolegiální podpory a strategie dobré školy.“ In *Pedagogika*. Praha: Pedagogická fakulta UK, 2010, roč. 55, 3–4, s. 254–264. ISSN 0031-3815.

2 Hudson, P. (2013). „Developing and Sustaining Successful Mentoring Relationships.“ In *Journal of Relationships Research*, 4, E1. doi:10.1017/jrr.2013.1.



Plán kolegiální spolupráce může mít formu pracovního listu s definovanými očekáváními jak na straně začínajícího učitele, tak na straně uvádějícího učitele, vymezením jejich rolí, stanovení cílů a prostředků k jejich dosažení, reflexi, případné návrhy na další kroky a spolupráci v krátkodobém i dlouhodobém horizontu. Plánování setkání by se mělo odvíjet od potřeb začínajícího učitele anebo vycházet ze vzájemné dohody. Příklad toho, jak by mohl vypadat dokument pro přípravu na schůzku s mentorem, najdeš [zde](#).

Možné nástrahy

- Vzájemné sympatie a různé pohledy na určitou věc.
Je třeba si uvědomit, že na věci existují různé pohledy a názory.
- Nedobré vztahy na pracovišti.
Snaž se být profesionální a nenechat se ovlivnit emocemi svými nebo druhých.
- Větší věkový rozdíl mezi začínajícím a uvádějícím učitelem a různá otevřenost k inovacím a novým nápadům.
Někdo fandí novým metodám a někdo může být v tomto ohledu konzervativnější.
Každopádně obě strany by měly respektovat názor toho druhého.



Více k adaptačnímu období se můžeš dočíst ve speciální příručce nazvané [Adaptační období začínajícího učitele z pohledu začínajícího učitele](#), kterou vydal NPI ČR.

Téma k zamyšlení



Při setkáních a konzultacích s uvádějícím učitelem se můžeš zeptat na následující věci. Pomůže ti to v pochopení jeho přístupu k učení a práci s tebou, ale i v přípravě na vaše vzájemné schůzky.

Ptej se:

- ... na jeho zkušenosti s mentoringem a co se díky němu naučil či jak se změnilo myšlení o jeho práci;
- ... zda dospěl v pracovním životě k něčemu, co by si býval přál vědět na začátku;
- ... na jeho kariérní postup a co mu pomohlo se v práci posunout;
- ... jak si představuje naši spolupráci;
- ... co je dle něho má nejsilnější dovednost nebo vlastnost a jak je mohu využít;
- ... zda je něco, co si vzal z našeho společného mentorování;
- ... v čem jsem se nejvíce posunul.

2.6 Příprava schůzek s uvádějícím učitelem během adaptačního období



Zpočátku je vzájemná spolupráce častější. Postupem času se intenzita a náplň schůzek s uvádějícím učitelem přirozeně mění. Proces přípravy v adaptačním období může být následující:

- seznámení se se školním vzdělávacím plánem;
- stanovení termínů schůzek s uvádějícím učitelem a jak se o těchto schůzkách bude vést dokumentace;
- stanovit si cíle;
 - co je cílem,
 - jaké mohou být na cestě překážky a jak je překonat,
 - stanovit si termín dosažení cíle,
 - ujasnit si, proč je tento cíl pro mě důležitý,
- porovnat dosavadní zkušenosti se situací v nové škole;
- připravit se na možné potíže a na to, jak je překonat.

Je více než důležité, aby si obě strany uvědomily etická pravidla, mezi která patří rozhodně vzájemný respekt, rovnoprávnost, důvěra, odpovědnost a profesní vztah.



Může se stát, že jako začínající učitel nebudeš nadšený z „práce navíc“, nebudeš se chtít s uvádějícím učitelem scházet, nebudeš k uvádějícímu učiteli cítit sympatie a že celý proces adaptačního období nebude postupovat tak, jak sis představoval. Tedy je naprosto přirozené, že budou chvíle, kdy ti nebudou připadat rady a názory druhého skvělé a kdy budeš počítat nikoli do deseti, ale až do milionu jen proto, abys nedal znát, jak se právě cítíš. Ale to všechno k tvému profesnímu rozvoji patří. I tohle jsou situace, které ti pomáhají růst

Nezapomeň, že obě strany jsou zodpovědné za:

- vytvoření vztahu založeného na spolupráci,
- smysluplně nastavené cíle a očekávání,
- dodržení domluveného,
- otevřenou komunikaci
- aktivní přípravu na schůzku
- otevřenost k sebereflexi a vlastnímu selhání
- chuť přijímat, objevovat či umět vyjádřit nesouhlas
- dostatečnou asertivnost.

Pro úspěšný proces mentoringu je potřebné:

- budovat vzájemnou komunikaci;
- umožnit si vzájemné naslechy v hodinách;

- tvořit a sdílet materiály;
- vést si zápisy o tom, co mě zaujalo a čeho se chci vyvarovat;
- informace si předávat průběžně a věcně.

2.7 Zpětná vazba mezi uvádějícím a začínajícím učitelem



Při přípravě na učitelské povolání ti vysvětlili, jak dávat efektivní zpětnou vazbu žákům a studentům. Jinými slovy jak jim ukázat, jak se mohou zlepšovat. Během začátků se ale pravděpodobně ocitneš v situaci, kdy zpětnou vazbu nebudeš dávat ty, ale budeš ji naopak přijímat.

Jak by takové předávání a přijímání zpětné vazby mělo vypadat, aby bylo pro tvoje učitelské dovednosti co nejprínosnější?

K čemu je zpětná vazba vlastně užitečná?



Přiměřená zpětná vazba významně rozvíjí tvoje kompetence a sebevědomí, a to ve všech stádiích učitelské kariéry, tedy nejen na jejím začátku. Pomáhá ti přemýšlet o pomyslné propasti mezi tím, jak učíš a jak bys jednoho dne chtěl učit, a přináší ti nápady, jak tuto propast postupně zmenšovat. Cílem je se neustále posouvat a zlepšovat.

Jestliže žádnou zpětnou vazbu přijímat nebudeš, na tvém učení se to dříve nebo později zcela jistě projeví. Jedním z možných následků může být, že budeš předpokládat, že se nemusíš v ničem zlepšovat a budeš učit celý život stejně, bez jakýchkoliv posunů.³

Jaký je rozdíl mezi evaluací a zpětnou vazbou



Zpětná vazba je formativní hodnocení, evaluace je naopak sumativní. To znamená, že zpětná vazba by neměla jen říkat, jak se věci mají, ale měla by ti také napovídat, jak je do příště zlepšit.⁴

Jak má vypadat dobrá zpětná vazba?



Ne každá zpětná vazba, kterou dostaneš, je automaticky přínosná. Tady je několik kritérií, které ti pomohou rozpoznat, jestli dostáváš dobrou zpětnou vazbu. Neboj si o takovou zpětnou vazbu ze strany uvádějícího učitele říct!

1. **Je konkrétní.** Věta „byla to docela dobrá hodina“ ti ve zlepšování učitelských dovedností příliš nepomůže. Čím bude zpětná vazba ze strany uvádějícího učitele konkrétnější, tím rychleji budeš moct své kompetence zlepšovat.

³ How to give and receive feedback effectively. [Breathe \(Sheff\)](#). How to give and receive feedback effectively. 2017 Dec; 13(4): 327–333. 6 [cit. 6. června 2023]. doi: [10.1183/20734735.009917](https://doi.org/10.1183/20734735.009917)

⁴ Jug, Rachel, MB, BCh, BAO; Xiaoyin „Sara“ Jiang, MD; M. Bean, Sarah, MD. *Giving and Receiving Effective Feedback*. McGraw.

2. **Začíná tím pozitivním.** Uvádějící učitel by měl nejdříve začít tím, co se v hodině povedlo a jaké jsou tvé silné stránky. Vytvoří to mezi vámi pozitivní naladění a zvedne to tvé sebevědomí. A dobré sebevědomí potřebují všichni učitelé!
3. **Přichází včas.** Uvádějící učitel by se k tvé odučené hodině měl vyjádřit co nejdříve je to možné, abys mohl poznatky a doporučení implementovat hned v dalších hodinách a dnech. Platí tedy: čím dříve, tím lépe. Jak ty, tak uvádějící učitel budete mít tvou hodinu ještě v čerstvé paměti.
4. **Je konstruktivní.** Zpětná vazba by měla být zářazována tak, aby nabízela konkrétní doporučení k zlepšení. Neměla by jen suše poukazovat na chyby a nedostatky.

Jak umět přijímat zpětnou vazbu



Přijímání zpětné vazby je umění samo o sobě. Aby ses ale jako učitel mohl kompetenčně zdokonalovat a posouvat a zároveň si s kolegy udržovat dobré vztahy, doporučujeme ti, aby ses držel následujících tipů, týkajících se přijímání zpětné vazby.

Zpětné vazbě buď otevřený. Obzvláště po náročné hodině nebo náročném dni se tento požadavek může zdát jako pěkné sci-fi, ale otevřenost a chuť zlepšovat se jsou výchozí podmínkou.

Zkus se neobhajovat a nebrat si věci příliš osobně. Jednoduše se řekne, o něco hůře se učiní. Začínající učitelé jsou v tomto ohledu velmi zranitelní, a i proto je velmi důležité, aby uvádějící učitel věděl, jak zpětnou vazbu předávat, aby neublížila, ale naopak pomohla.

Doptávej se na podrobnosti. Čas, který můžeš s uvádějícím učitelem trávit rozbořem svých hodin, je velmi cenný, tak se neboj jej využít na maximum a ve svůj prospěch a doptávej se na cokoliv, co tě k tvým odučeným hodinám napadne.

Téma k zamyšlení



Možná se ti to bude zdát zbytečné, ale doporučujeme ti si z každé obdržené zpětné vazby psát poznámky. Náš mozek má tendenci některé věci popírat nebo rychle zapomínat, když si ale poznámky ze zpětné vazby hned zapíšeš, můžeš se k nim opakovaně vracet a reflektovat, jestli už ses posunul, nebo jestli potřebuješ více času.



Moje poznámky

Kapitola 3

Klíčové dovednosti

3.1 Úvod



Tato kapitola bude pojednávat o dovednostech, které jsou dle našeho mínění pro učitele klíčové a které se v běžné mluvě někdy označují také jako takzvané soft skills.

Mohlo by se zdát, že nejdůležitější je to, „co učitel předává“, tedy obor, který vyučuje. Časům frontální výuky už ale odzvonilo a v dnešní době nám nestačí odborné vědomosti a přirozený talent mluvit. To je zároveň dobrá zpráva pro tebe, jestli máš dojem, že „víš, že nic nevíš“, a jestli se bojíš, že nebudeš mít dar od boha – neboj se, všechno se můžeš postupně naučit a je v pořádku nebýt dokonalý. V této kapitole najdeš základy, které ti mohou pomoci při každodenních situacích. A co že tě tu čeká?

- Komunikace je základ a my pro tebe máme tipy, jak komunikovat efektivně, nezraňujícím způsobem a tak, ať se vyhneš učitelským klišé.
- Při tvoření hodin ti rozhodně pomohou i principy formativního hodnocení – ať už tvoření cílů, efektivní nástroje přímo do hodin nebo směr, kterým se můžeš vydat při poskytování zpětné vazby žákům.
- Již výše zmíněné body ti rozhodně pomohou zlepšit atmosféru ve třídě, nicméně pro tebe máme ještě další body, ať víš, proč je pro výuku tak zásadní budovat s žáky dobré vztahy, a především jak na to.
- Učitel není sólový hráč, proto se dozvíš, proč je dobré spolupracovat s kolegy, a nabídneme ti i možnost zamyslet se nad tím, jak jsi na tom ty ve vztahu ke zbytku pedagogického sboru.
- Na závěr tu máme několik situací a oblastí, které tě mohou na začátku tvé profesní dráhy zaskočit. Když si je ale pozorně projdeš, budeš vědět, na co se ve škole zeptat nebo na co si dát pozor.

Na začátku ti možná bude připadat, že je toho spousta, co se potřebuješ ještě naučit a natrénovat. Nenech se tím odradit a neměj od sebe obrovská očekávání. Budeš dělat chyby, což je v pořádku, všichni jsme v učebním procesu. Dokud ale budeš mít dostatečnou dávku sebereflexe a chuť se stále zlepšovat, jsi na správném místě.

3.2 Komunikace



Strach, stres a zesměšňování nemají ve školní třídě co dělat. Dětský mozek se o poznání lépe učí, když necítí ohrožení a celý organismus nemusí plýtvat

vat energií na obranné reakce. Jednou z nejdůležitějších rolí učitele je zajistit **prostředí příznivé k učení**, které je podmínkou k úspěchu a spokojenosti žáků. Jak na to?

V prvé řadě vést příkladem. Pracuj na tom, aby tvé základní učitelské nastavení bylo **vstřícné a pozitivní**. Snaž se odložit případné starosti a chmury na chodbě a do třídy vstupuj s úsměvem a chutí do práce, s žáky navazuj oční kontakt, čímž dáš najevo, že je vnímáš. Zamračený a znuděný učitel těžko někoho strhne k touze poznávat!



To pochopitelně neznamena, že se z nás mají stát stroje, jen bychom měli být jakožto dospělí schopni **s emocemi vědomě pracovat**, případně je kontrolovat odžívat. A když je toho na nás v jednu chvíli příliš, můžeme prostě ze situace vystoupit, například se slovy: „*Stalo se to a to, ještě se k tomu budu chtít vrátit, ale teď potřebuji...*“ Hra s otevřenými kartami je silný nástroj autenticity, který by v našem komunikačním repertoáru neměl chybět stejně jako schopnost používat **objektivní (popisný) jazyk**. Srovnej a posud', který učitel použije objektivní jazyk v této modelové situaci, jež se často uvádí jako ilustrativní příklad.

Učitel 1: „Připadá ti normální se tady pořád houpat na židli? Doma u večere se taky takhle houpeš? Okamžitě přestaň!“

oproti

Učitel 2: „Houpeš se na židli a já má strach, že spadneš a ublížíš si.“

Narozdíl od subjektivního jazyka (učitel 1), který generalizuje, vychází z osobních hodnot, přesvědčení či preferencí a často s sebou nese (negativní) emoci, jazyk objektivní (učitel 2) je vztahově neutrální, popisuje situaci očima mluvčího, hodnotí pouze chování, nikoliv aktéra, čímž snižuje riziko konfliktu.

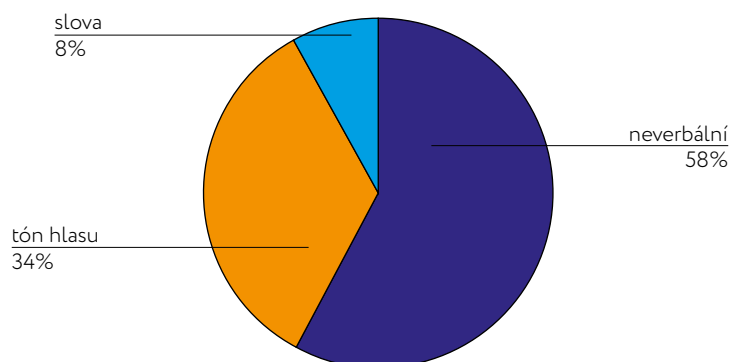
Forma versus obsah



Slova, data a fakta tvořící obsah sdělení zaujímají při přenosu zprávy jen malou část kapacity příjemce.

Aspekty vztahové roviny, tedy neverbální komunikace a tón hlasu, hrají mnohem důležitější roli.

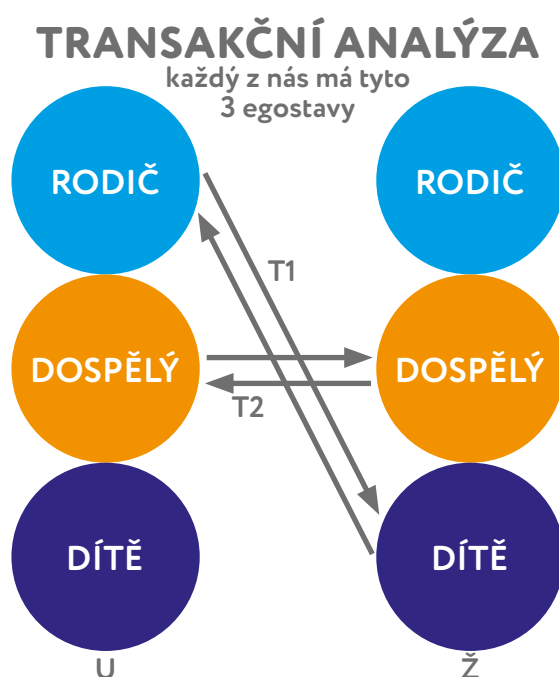
Forma má tedy sílu změnit či naprosto zastínit obsah sdělení.



Oba učitelé se snaží dosáhnout změny chování žáka. V prvním případě jde o vztahovou agresi – falešnou otázku s jedinou správnou odpovědí (jejím cílem není se něco dozvědět), která je navíc dost možná pronesena jízlivým tónem. Ve své podstatě hodnotí žáka jako „nenormálního“ a útočí i na jeho blízké. Žákovi se uzavře „obsahové“ ucho, s největší pravděpodobností se stáhne do sebe nebo půjde do agrese tvrzením, že „Jo! [u nás je to normální]“ čímž interakce končí – neúspěšně.

Oproti tomu druhá reakce nese relevantní informaci, a je-li podána formou vhodně doplňující obsah, dolehne až do žákova věcného ucha. Vědomě přenáší odpovědnost za situaci na dítě tím, že vyhodnocení vhodného postupu (přestat se houpat na židli) nechává na něm.

Podle **transakční analýzy**⁵ spolu tímto partnerským způsobem komunikují dospělé egostavy – mají je i děti cca od jednoho roku, skrze něj poznávají svět, sbírají a zpracovávají informace, řadí je na základě předchozích zkušeností. Chceš-li vést své žáky k samostatnosti a přenášet na ně odpovědnost za vlastní učení i chování, je nutné, aby ses co nejčastěji držel v egostavu dospělé – pouze z něj totiž umožňuješ dospělou reakci žáka (ale samozřejmě není její zárukou).



Jestliže se rovnou postavíš do role kárajícího rodiče, který stanovuje pravidla hry a trestá, nemá žák jinou možnost než se uchýlit do egostavu dítěte – nechat se zavalit emocí (studem, strachem, hněvem), případně proti projevu moci revoltovat. Podívej se na další modelové situace, které se často uvádějí jako ilustrativní příklad:

⁵ Napper, Rosemary a Trudi Newton. *Taktika transakční analýzy*. Praha: Grada, 2010. 978-80-247-2915-2.

Žák při hodině vyrušuje

Transakce 1

Učitel: „Být sebou, dávám teď pozor, protože tohle všechno bude v testu.“

Žák: „Pffff...“ [= Na test kašlu!]

Transakce 2

Učitel: „Když mluvíš, ruší mě to.“

Žák: „Pardon.“

Žák nemá sešit

Transakce 1

Učitel: „Ty zase nemáš sešit? To se tady Karolínce nestává! Takhle by to nešlo, píšou ti za 5.“

Žák: „Hmmm!“ [= To není fér!]

Transakce 2

Učitel: „Vidím, že nemáš sešit. Jaké navrhuješ řešení?“

Žák: „Napíšu si to na papír a pak si to do něj nalepím?“

Transakce 1 nese nevyžádanou dobrou radu spolu s výhrůžkou, na kterou žák reaguje vnitřní revoltou („*Ted' teda naschvál nebudu dávat pozor.*“), a v tomto rozpoložení bude pravděpodobně rušit znovu. Respektující reakce učitele v situaci transakce 2 nabízí větší prostor k žakově sebereflexi. Jsou nepochybně situace, kdy žák vyrušuje opakovaně. V takovém případě může učitel například zmínit, že se jedná o druhé napomenutí (napsat jméno žáka na tabuli) s tím, že u třetího napomenutí přijde nějaká sankce (přesazení v rámci třídy či do jiné místnosti).

Ve druhé situaci se při transakci 1 učitel dopouští vztahové agrese generalizací („zase“), srovnáním s druhým žákem a nakonec trestem, který skutečně fér není (známky mají sloužit k hodnocení). Výměna končí frustrací na straně žáka, hledání dočasné úlevy od takto způsobené nespravedlnosti může mít různé podoby. U transakce 2 používá učitel popisný jazyk a klade žákovi otevřenou otázku, čímž přenáší odpovědnost za řešení problému na něj. Tato výzva k aktivitě padá na úrodnou půdu a výměna končí bez poražených⁶.



Je-li cílem komunikace mezi tebou a žákem snaha změnit nežádoucí chování, mělo by sdělení obsahovat:

1. popis chování, jež by žák měl opustit;
2. popis emocí, které v tobě takové chování vyvolává, nebo odkaz na konkrétní smluvené pravidlo.

⁶ Gordon, Thomas. *Škola bez poražených*. Praha: Malvern, 2015, 978-80-7530-006-5.

řízení žáků (z egostavu rodiče)	vedení žáků (z egostavu dospělého)
nevytváří žákům prostor pro aktivitu a myšlení	vytváří žákům prostor pro aktivitu a myšlení
odpovědnost má učitel	odpovědnost má dítě
je rychlé, často nevědomé, automatické, jednoznačné, nemusí se nad ním hloubat	od učitele vyžaduje čas, sebeovládání a přemýšlení někdy chvíli trvá, než si na něj žáci zvyknou
dosažené změny chování jsou pouze dočasné	dosažené změny chování jsou většinou trvalé
patří sem: všechny vztahové agrese, rozkazy, ironie a sarkasmus, generalizace, srovnávání, nevyžádané dobré rady, popisy následků, tresty	patří sem: popisný jazyk, zpětné vazby, otevřené otázky, vedení k dohodám, odkazování na dohodnutá pravidla
žáci na něj často reagují obranou, protiagresí nebo rezignací	nevyvolává pocit ohrožení

Řízení žáků z egostavu rodiče je základním nastavením mnohých učitelů. V krizové situaci to může být vhodné a účinné (viz varování „*Jede auto, všichni na kraj!*“). Z dlouhodobého hlediska však vyžaduje zvýšený tlak, jelikož se skrze něj posouvají hranice akceptovaného chování.

Vedení žáků je náročnější právě na začátku, zvláště když nejsou zvyklí nést odpovědnost za vlastní jednání, řešit problémy a samostatně se rozhodovat na základě dostupných informací. Jakmile si však tyto **klíčové kompetence** začnou osvojovat, práce učitele bude o poznání jednodušší (a veselejší). Důležité je vědět, proč, kdy a k čemu lze daný komunikační nástroj použít.

Odkaz na další zdroje



Michal Dubec: *Komunikace s lidmi v souladu s fungováním mozku*. <https://www.seduo.cz/komunikace-s-lidmi-v-souladu-s-fungovanim-mozku>

Michal Dubec: *Emoční sebeobrana pro učitele*. <https://www.emocni-sebeobrana.cz/>

Goleman, Daniel. *Emoční inteligence*. Praha: Metafora, 2011. 978-80-7359-334-6.

Napper, Rosemary a Trudi Newton. *Taktika transakční analýzy*. Praha: Grada, 2010. 978-80-247-2915-2.

3.3 Budování vztahů



Respektující komunikace je předpokladem k budování vztahů a bezpečného prostředí důvěry, tedy takového, kde se žáci (i učitelé!) nebojí projevit svůj názor, pojmenovávat své potřeby, dopouštět se chyb, využívat je k dalšímu učení a kdykoliv požádat o pomoc. Stejně jako jakýkoliv jiný vztah i ten mezi žáky a učiteli vyvěrá ze vzájemného poznávání a k jeho hladkému fungování jsou potřebné sdílené zásady. Níže stručný nástin toho, jak může začátek takové cesty vypadat.

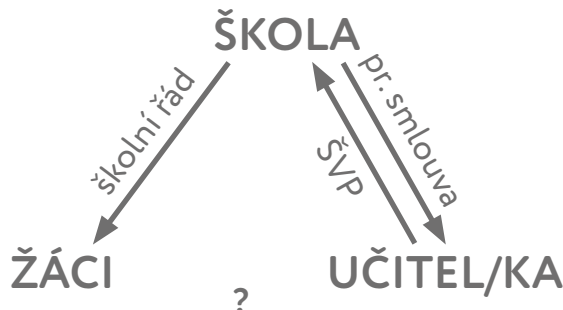
Ve školní třídě se s dětmi scházíme se sdíleným zájmem – něco se/je naučit. K dosažení takového cíle je důležité jej společně pojmenovat a stanovit pravidla, jejichž dodržování nás k němu dovede.



Neostýchej se věnovat na začátku školního roku (případně v jeho průběhu) čas zavedení a upevnění norem, ber to jako investici do vztahu, která se v budoucnu násobně vrátí a naopak může čas ušetřit.



Vhodným úvodním nástrojem je uzavření **kontraktu se žáky**, který doplňuje písemně formalizovaný vztah tří přímých účastníků procesu vzdělávání:



Na straně jedné jsi vázán pracovněprávním vztahem a jeho obsahem vůči škole, na straně druhé žáci jsou vůči škole vázáni dodržováním školního řádu. Chybí však třetí článek uzavírající trojúhelník – dohoda či smlouva mezi žáky a vyučujícím. Ta by měla obsahovat vzájemně dohodnutá pravidla, ale i případně popisovat důsledky porušení těchto pravidel. Jedná se o pravidla upravující například formu komunikace mezi učitelem a žáky, způsob odevzdávání domácích úkolů či podmínky plnění studijních povinností.



Konkrétní třídní kontrakt může vypadat třeba takhle:

Předmět smlouvy: výuka anglického jazyka

Proč se jej učit: studenti ve dvojicích vymyslí pět důvodů, k čemu je to dobré umět anglicky

Co potřebuji já jako učitel, abych mohl vytvořit vhodné podmínky k učení:

- žáci musejí být přítomni (tělem i duší) → mobilní telefony nebudou vidět
- musíme si být blízko → na hodinu angličtiny přemístíme stoly v učebně do půlkruhu

Co potřebují žáci, aby se mohli učit (od učitele, sami od sebe, od druhých):

- všichni se musejí vzájemně respektovat → vždy mluví jen jeden, nesmějeme se chybám druhých, nehodnotíme jejich názory
- učení musí být zábavné a napojené na reálný svět
- je třeba mít hodně příležitostí procvičovat angličtinu v praxi → **v hodinách hovoříme pouze anglicky**

Smlouva může být sepsána písemně (zapsána například na flipchartový papír), na konci hodiny ji všichni podepíší. V průběhu roku se na ni lze odvolávat, na závěr větších celků (například v pololetí, na konci roku) se k ní vrátit prostřednictvím revize a vyhodnotit, jak obě strany plní své závazky, co funguje dobře, případně co se dá dělat, aby vše fungovalo lépe.

Aby poznání mohlo přerůst v důvěru, musíme se na svůj vztah se žáky vědomě zaměřit. Vyhodnotit naše silné i slabé stránky a z nich vyplývající příležitosti a hrozby. Všichni jsme nepochybně různí, jako učitelé bychom ale měli být především autenticky lidští. Ve vztahu k žákům je důležité umět přiznat vlastní chybu, držet slovo, nechystat nepříjemná překvapení. Klidně si udělat **SWOT analýzu**⁷ svého učitelského já, která se bude krásně vyjímat na první stránce nového (reflektivního) učitelského zápisníku. Příklad, jak by to mohlo vypadat, najdeš [zde](#). Můžeš si například zaznačit mapy zasedacího/jmenného pořádku v jednotlivých třídách, dokud se nenaučíš jména dětí z paměti.



O každém žákovi je dobré vést v patrnosti alespoň jeden osobní detail. Znalosti žáků a studentů i jejich zájmů zapoj do výuky, abys ji co nejvíc individualizoval. Uvidíš, že to žáci a studenti ocení.



Primárně vycházejme z předpokladu, že nás žáci **chtějí mít rádi**. Obliba přichází skrze poznání, které máme možnost iniciovat projeveným zájmem (nicméně nezapomínej na to, že nejsi čokoláda – nikdy se nezavděláš všem). Široké spektrum možností k vzájemnému poznávání se v rámci školní třídy skýtají:

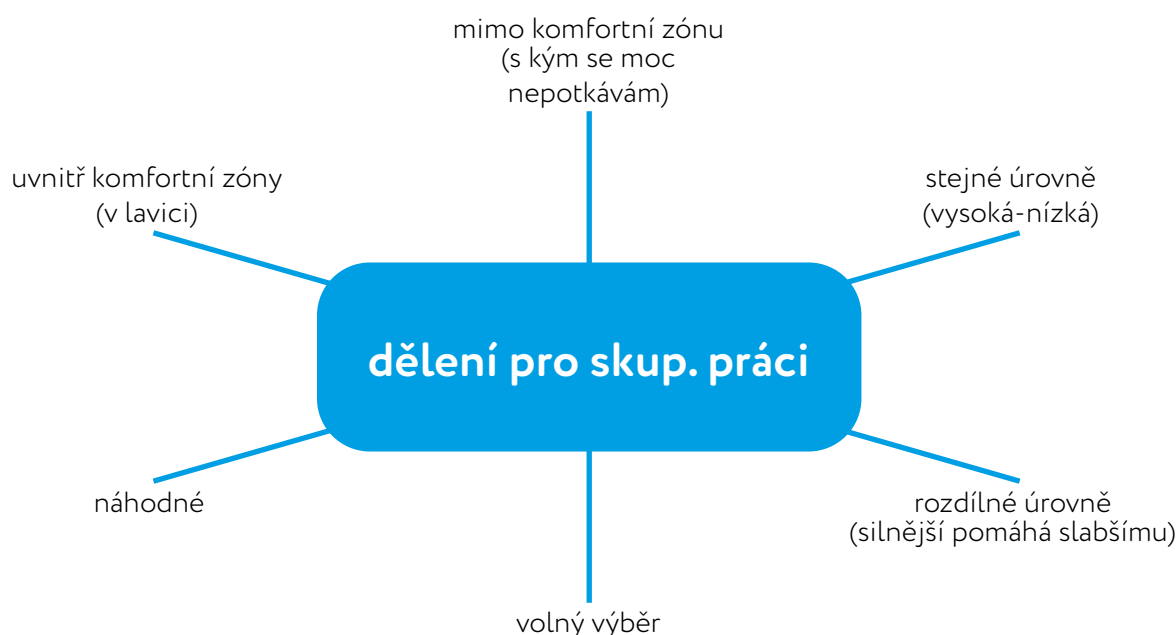
- samotná výuka: aktivity koncipovat tak, aby žáci mohli projevovat vlastní názor či preference (například lidské bingo,⁸ skupinová práce, řízené debaty)

7 Kašparová Eva: SWOT analýza jako nástroj kvalifikované sebereflexe učitele, 2007. Citováno 8.10.2023. <https://clanky.rvp.cz/clanek/c/S/717/swot-analyza-jako-nastroj-kvalifikovane-sebereflexe-ucitele.html>

8 Hublová, Pavlína. „6 tipů na ledolamky“, 2018. Dostupné z: <https://clanky.rvp.cz/clanek/t/ZK/21829/6-TIPU-NA-LEDOLAMKY.html>

- třídnické hodiny (mimo jiné komunitní kruh⁹)
- souznění mimo výuku (společný oběd či procházka o velké přestávce)
- školní akce (sportovní klání, adaptační kurzy, výlety či exkurze)

Nástrojem k vzájemnému řízenému poznávání dětí je mimo jiné skupinová práce, respektive způsoby **rozdělování do skupin**. Ideální je typy dělení střídat. Každý totiž potřebuje v různých chvílích něco jiného, tudíž si pokaždé někdo přijde na své a skupinová práce bude férová. Někteří žáci budou raději pracovat sami – i to by jim mělo být příležitostně umožněno.



I u **vyvolávání** je záhodno kombinovat různé principy. Tím nejsnazším a nejférovějším jsou dřevěná losovátky (k dostání v lékárně nebo zahradnických potřebách), ideálně se jmény dětí, případně číslky, učím-li mnoho tříd. Tahají se namátkou po jednom nebo vícero (což dá dalším žákům šanci připravit si odpověď na danou otázku). V úhrnu jednoznačně šetří čas i mentální kapacitu, jelikož není třeba vést v patrnosti, kdo již hovořil a kdo nikoliv. Vyvolávat se mohou i děti navzájem – ať už pomocí losovátek či prostého předávání slova.

Teorie afirmací

Nejdůležitější psychologickou potřebou člověka je podle E. Berna¹⁰ **uznání existence**, které je projevoováno skrze pozornost ze strany druhých. V historii

⁹ NPI, autorský tým APIV B. „Manuál: Jak pracovat s dětmi v komunitním kruhu“, 2020. Citováno 8.10. 2023. Dostupné z: <https://zapojmevsechny.cz/clanek/jak-rozvijet-dobre-vztahy-ve-tride-2-metody>

¹⁰ Berne, Erik. *Jak si lidé hrají*. Praha: Portál, 2011. ISBN: 978-80-7367-992-7.

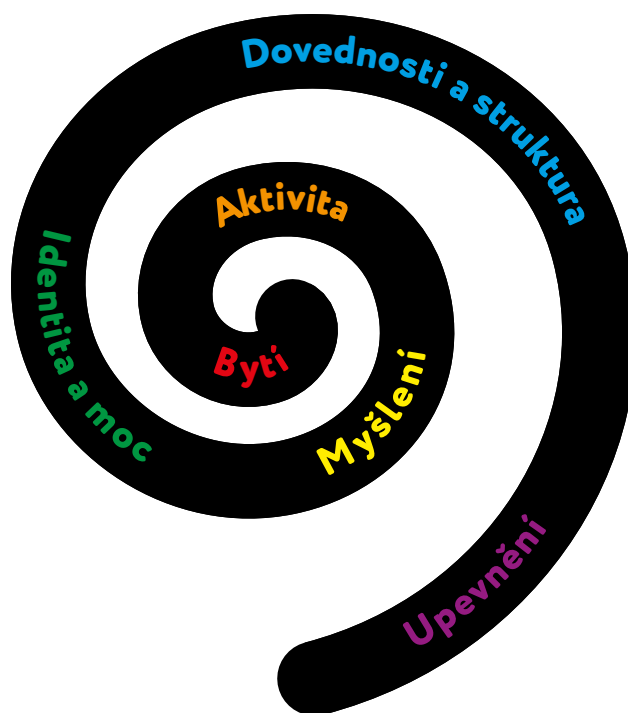
lidské společnosti byly a jsou vždy největším trestem ignorace, ostrakizace či exkomunikace jedince. Proto i negativní pozornost spojená s tresty či nadávkami je lepší než vůbec žádná. Některé děti navíc jiný typ pozornosti neznají, jsou připraveny jej přijímat a podle toho se i chovají. Berne tyto projevy pozornosti nazýval **pohlazení**, která mohou být pozitivní i negativní, podmíněná i nepodmíněná, tělesná, ale i (mimo)slovní:

typ	podmíněné pohlazení	nepodmíněné pohlazení
pozit.	„Jsi šikovná holka, že jsi...“	„Patříš sem.“ „Seš fakt hustá.“
	Když funguješ podle mých představ, mám tě rád.	Máme Tě rádi děj se, co děj, bezpodmínečně.
neg.	„Nemám tě rád, protože rušíš ostatní.“	„Nikdy z tebe nic nebude.“
	Když nefunguješ, máš moji pozornost.	Nemám tě rád, ať děláš, co děláš.

Konkrétní podoba potřebného nepodmíněného pohlazení – tedy toho, které nás utvrzuje v tom, že jsme hodni existence uznání druhých – se liší podle aktuální fáze psychologického vývoje. Pamela Levin¹¹ rozděluje šest fází vývoje, které lze aplikovat jak na samotný život dítěte, tak na mnohé významné změny, které přináší (například nástup do školy, nový vztah, nová práce, změna kariéry):

1. **Bytí** (0–6 měsíců): učím se existovat, navazuji kontakt a vztahy, buduji důvěru.
2. **Aktivita** (6–18 měsíců): vyhledávám podněty, zkoumám okolí, potřebuji bezpečí.
3. **Myšlení** (18 měsíců–3 roky): testuji hranice, vyjadřuji rostoucí sebevědomí.
4. **Identita a moc** (3 roky–6 let): buduji sebeúctu, procvičuji sociální dovednosti.
5. **Dovednosti a struktura** (6–12 let): neklid, posilování orientace v sociálním prostoru.
6. **Upevnění** (12–19 let): podpora samostatnosti a růstu, sexuální potřeby. Následně jedinec vstupuje do další fáze (dospělosti) a cyklus se opakuje ve zkrácených intervalech.

¹¹ Levin, Pamela. *Cycles of Power: A User's guide to the Seven Seasons of Life*. Deerfield Beach, Fla: Hci, 1988. Česky jako *Úvod do cyklů života. Vytváření hladkých průchodů jednotlivými životními obdobími*.



V tomto vývojovém cyklu se najde i začínající učitel a i on má právo růst svým vlastním tempem, objevovat a učit se, být sám sebou, myslet i cítit, zkrátka těžit z pohlazení,¹² která právě potřebuje.

Další čtení o vývojovém cyklu a pohlazeních vycházející z teorie afirmací najdete třeba na stránkách organizace Učitel naživo.¹³

3.4 Spolupráce s kolegy ve škole



Spolupráce s kolegy může být užitečná hlavně během učitelských začátků, kdy se potřebuješ zorientovat na novém pracovišti a v požadavcích, které jsou na tebe kladeny. Tvoji kolegové jsou často také první osoby, kterým se můžeš svěřit, když za sebou máš náročnou hodinu nebo potřebuješ s něčím rychle pomoci.

Možnost navázání spolupráce a pozitivní vztahy na pracovišti jsou často jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují atraktivitu pracovního místa. Proč vlastně spolupracovat, když bychom si teoreticky jako učitelé mohli ve třídě vystačit jen sami se sebou? Spolupráce na pedagogickém pracovišti je nutná například v rámci přípravy různých projektů, výletů nebo tandemové výuky. Aby taková spolupráce probíhala dobře, jsou k ní potřeba dobré vztahy, a právě proto se hodí být s kolegy zadobře a vědět, jak v takovém kolaborativním prostředí každý z nich funguje.

¹² Levin, Pamela. *Afirmace*. Citováno 8.10. 2023. Dostupné z: <https://www.ucitelnazivo.cz/afirmace>

¹³ Viz <https://www.ucitelnazivo.cz/afirmace>

Čtyři důvody, proč je dobré spojit síly s kolegy:

1. Víc hlav víc ví.
2. Učitelská práce nebude tolik osamocená (během výuky jsi totiž nejčastěji jediný dospělý).
3. Můžete si s kolegy vzájemně sdílet materiály a přípravy hodin a pomáhat na cestě stát se co nejlepšími pedagogy.
4. Spolupráce mezi učiteli vede k lepším výsledkům studentů.¹⁴

Jsou situace, kdy ti spolupráce s kolegy může nejen pomoci, ale i ušetřit čas. Můžete sdílet materiály a připravené pracovní listy nebo se vzájemně inspirovat metodami a aktivitami, které vám v hodině fungují. A to se obzvláště během tvých učitelských začátků může velmi hodit!



Na co je dobré nezapomenout? Ačkoliv je dobrá atmosféra v učitelském sboru ke spokojenosti v práci důležitá, není potřeba hned věšet hlavu, když zrovna na tvé škole není kolektiv zcela podle tvých přání a představ. Svůj ideální učitelský kabinet si do jisté míry můžeš najít a vytvořit i v učitelské online komunitě. Vzájemnou podporu, supervizi a rady nabízí například organizace [Začni učit](#). Ta se zaměřuje přímo na podporu začínajících učitelů, jako jsi ty. Neboj se napsat jim o pomoc, jsou tu pro tebe a rádi podají pomocnou ruku. Co se týče kolegů na tvé škole, sdílení může probíhat neplánovaně před výukou, o přestávkách nebo si na ně a na vzájemnou pomoc můžete vyhradit pevné místo ve vašich rozvrzích hodin, například o volných hodinách. Ke sdílení, inspiraci a podpoře však často samovolně dochází také i během obědové pauzy v jídelně nebo během dohledů na chodbě.

Já v kolektivu školy



Udělej si čas a kávu, sedni si a na chvíli se zamysli nad následujícími otázkami, které se točí kolem tvého učitelského sboru.

- Kolik bodů z deseti bys dal učitelskému kolektivu, který máš na tvé škole (deset odpovídá nejvyššímu pozitivnímu ohodnocení)? Cítíš se v tomto kolektivu dobře? Cítíš se, že jsi jeho plnohodnotnou součástí?

.....

.....

.....

¹⁴ Teacher Collaboration Guide: Strategies, Statistics & Benefits. 28. července 2023. Dostupné z: <https://research.com/education/teacher-collaboration-guide#3>

- Máš na škole někoho, koho se nebojíš zeptat se, když si s něčím ohledně výuky nevíš rady? Máš někoho, komu se můžeš jít svěřit po nezdařené hodině? Pokud ano, kdo to je? Pokud ne, neexistuje ve sboru někdo, kdo by se takovým blízkým člověkem pro tebe do budoucna mohl stát?

.....

.....

.....

3.5 Jak zvládnout třídu



Vedení výuky a zvládání situace ve třídě je někdy též označované anglickým termínem „classroom management“. Vytvoření pozitivního a dobře řízeného prostředí ve třídě je pro začínající učitele zásadní, ale často pro ně představuje největší výzvu. Bez dobré atmosféry ve třídě se ale ovšem nemůže odehrávat ani žádné kognitivní učení dětí. Pokud trochu tápeš v tom, kde začít a na co se soustředit, přečti si těchto pár záchytných bodů. Hlavně nezapomeň, že se s tímto problémem rozhodně netrápíš jen ty. Do nějaké míry se s ním musí vypořádat každý začínající učitel a učitelka.

Ve třídě si, nejlépe spolu s žáky, stanov jasná vzájemné očekávání

Od začátku se se třídou jasně dohodni na očekáváních a pravidlech chování ve třídě. Ujisti se, že žáci chápou, co se od nich očekává, ať už jde o respekt, účast na aktivitách nebo o spolupráci. Tato pravidla pak vyžaduj. Řekni i žákům, co oni mohou vyžadovat po tobě, aby respekt a očekávání byla vzájemná.

Energii vkládej do budování pozitivních vztahů

Věnuj čas budování vztahů se svými žáky a žákyněmi. Začít můžeš třeba tím, že projevíš tvůj opravdový zájem o jejich životy a zkušenosti a na jejich zkušenosti můžeš například navázat přímo v hodině během výuky. Když se studenti cítí být oceňováni a chápáni, je pravděpodobnější, že se zapojí a budou spolupracovat se zbytkem třídy a s vyučujícími.

Nastav si ve třídě rutinu

Když si zavedeš konzistentní pravidla a rutinu, pomůže to žákům pochopit, co se od nich během tvých hodin očekává. Takové rutiny se hodí například hned na začátek hodiny (Jak se jako třída zdravíte? Co děláte jako úplně první věc?), doprostřed hodiny (Jakým způsobem žákům dáváš vědět, že mají změnit aktivitu?), ale i na úplný konec (Jak hodinu ukončuješ? Jak se společně loučíte?).

Uvidíš, že chování třídy bude výrazně klidnější, všichni totiž budou vědět, co se od nich očekává a co přibližně bude následovat.

Pracuj s aktivním zapojením dětí do hodiny

Některé děti v hodině vyrušují čistě jen proto, že mají mnoho nevyužité energie. Zkus proto do hodiny vymýšlet takové aktivity, které jejich energii zužitkují. Používej individuální, skupinovou práci, práci ve dvojicích, písemnou práci, nebo práci s digitálními technologiemi, ať je výuka dostatečně pestrá a zajímavá.

Nevhodné chování řeš pokud možno v klidu

Když se někdo chová nevhodně, je někdy těžké zachovat klid, ale je to důležité. Žák má sice z tvé reakce poznat, že jeho chování již překročilo pomyslnou hranici, ovšem zkus situaci zvládnout v klidu, s nadhledem a konstruktivně. Doporučuji si v tomto případě nastudovat základy nenásilné komunikace.¹⁵ Nenásilná komunikace je metoda takové komunikace, která směřuje k vytváření porozumění mezi lidmi a k hledání řešení, která budou fungovat pro všechny.

Podporuj bezpečné a inkluzivní prostředí

Pracuj na podpoře bezpečného a inkluzivního prostředí ve třídě tak, aby se každý žák cítil respektován. Případy šikany nebo diskriminace řeš co nejdříve. Neboj se v takových chvílích obrátit na některého z kolegů, na výchovného poradce nebo školního psychologa se žádostí o pomoc.

Reflektuj a upravuj

Pravidelně reflektuj svoje postupy řízení třídy a podle potřeby je upravuj. Svoje zkušenosti reflektuj s tvým uvádějícím učitelem nebo dalšími kolegy. My všichni jsme byli začínající učitelé a museli jsme se s největší pravděpodobností poprat s velmi podobnými výzvami. Vzdělání si můžeš doplňovat na mnoha seminářích.¹⁶ Zde je přehled těch nejznámějších:



Národní institut dalšího vzdělávání <https://www.nidv.cz>

Národní pedagogický institut <https://www.npi.cz>

Systém podpory profesního rozvoje učitelů <https://www.projektsypo.cz>

EDUkační laboratoř <https://www.edukacnilaborator.cz>

RVP <https://webinare.rvp.cz>

Scholaservis <http://scholaservis.cz/>

Jeden svět na školách <https://www.jsns.cz>

Kurzy DVPP <https://dvpp-kurzy.cz>

Infracz.cz <https://www.infracz.cz>

¹⁵ Rosenberg, Marshall. *Nenásilná komunikace*. Praha: Portál, 2016, ISBN: 978-80-262-1079-5.

¹⁶ Společnosti nabízející semináře byly vybrány na základě dobrých zkušeností učitelů.

Zřetel, s.r.o. <https://www.zretel.cz>

EduTime <https://www.edutime.cz>

Akademie školy <https://www.akademieskoly.cz>

Inkluzivní škola <https://inkluzivniskola.cz>

Tamburína <https://www.tamburina.cz>

Tvořivá škola <https://www.tvorivaskola.cz>

Vzdělávací agentura Descartes <https://www.descart.cz>

Kvalitní semináře poskytují také různá vydavatelství a nakladatelství připravující učebnice a výukové materiály, například:

nakladatelství Fraus <https://seminare.fraus.cz>

nakladatelství Klett <https://www.klett.cz>

nakladatelství Infoa <https://www.infoa.cz>

Téma k zamyšlení



Na základě svého vlastního pozorování nebo díky podnětům od kolegů, kteří navštívili tvou hodinu, na jakých částech „classroom managementu“ si myslíš, že bys měl nadále pracovat? V jakých situacích nebo částech hodiny se chování ve tvé třídě zhoršuje a žáci se nechovají tak, jak by se podle tebe chovat měli?

3.6 Hodnocení



Hodnocení neodmyslitelně patří k tradičnímu školnímu systému. V posledních letech se ale objevuje trend, kdy se učitelé snaží vyhledávat a zařazovat metody, které by byly pro žáky co nejméně zraňující a zároveň prospěšnější než tradiční známkovací systém. Tedy takový, který by žáky vedl ke spolupráci místo k soutěžení a k tomu, aby se naučili přijímat a dávat zpětnou vazbu ostatním.

Sumativní hodnocení



Každá škola má stanovený soubor pravidel pro hodnocení, někdy nazývaný klasifikační řád. Jedná se o dokument, ve kterém najdeš všechny podklady pro jasné hodnocení žáků. Zpravidla se v několika kapitolách věnuje těmto oblastem:

- Zásadám hodnocení průběhu a výsledků vzdělávání a chování ve škole a na akcích pořádaných školou, zásady a pravidla pro sebehodnocení žáků.
- Výchovným opatřením podle §17 vyhlášky č. 48/2005 Sb., o základním vzdělávání a některých náležitostech plnění povinné školní docházky ve znění pozdějších předpisů.
- Pravidlům pro sebehodnocení žáků.
- Stupňům hodnocení prospěchu a chování v případě použití klasifikace, zásady pro používání slovního hodnocení.

- Podrobnostem o komisionálním přezkoumání výsledků vzdělávání a o hodnocení v náhradním termínu.
- Klasifikaci žáka, který plnil povinnou školní docházku v zahraniční škole.
- Způsobu získávání podkladů pro hodnocení, zásadám stanovení celkového hodnocení žáka na vysvědčení v případě použití slovního hodnocení nebo kombinace slovního hodnocení a klasifikace.
- Způsobu hodnocení žáků se speciálními vzdělávacími potřebami.
- Hodnocení nadaných žáků.
- Hodnocení písemných prací a hodnocení absolventských, ročníkových a výstupních prací.
- Udělování pochval a kázeňských opatření.

Důležitou součástí jsou i pravidla pro určení váhy známek v elektronické žákovské knížce a pravidla pro slovní hodnocení. Vzorové dokumenty si můžeš prohlédnout [zde](#).

I když škola, na které pracuješ, hodnotí na vysvědčení sumativně, tedy pouze pomocí známek či jiného škálovacího systému, můžeš do svých hodin techniky formativní hodnocení zařadit.

K tomu nám pomáhají metody takzvaného formativního hodnocení, které se od sumativního liší následovně:

1. jsou zaměřeny na průběh vzdělávání, nikoli na výsledek;
2. slouží primárně žákovi, aby ho nasměrovaly k dalšímu růstu;
3. identifikují žákovy vzdělávací potřeby, nikoli pouze hodnotí, zda žáci učivo znají a rozumějí mu.¹⁷

Odkaz na další zdroje



Není v moci příručky, aby dokonale toto hodnocení popsala, proto když se mu budeš chtít věnovat hlouběji a pochopit ho ve všech souvislostech, doporučujeme následující publikace:

1. Starý, Karel a Laufková, Veronika. *Formativní hodnocení ve výuce*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1001-6.
2. William, Dylan a Leahy, Siobhán. *Zavádění formativního hodnocení: praktické techniky pro základní a střední školy*. Druhé revidované vydání. Praha: ve spolupráci s nakladatelstvím Martina Romana a projektem Čtení pomáhá vydala EDUkačníLABoratoř, 2016. ISBN 978-80-906082-7-6.



Na tomto místě ti krátce popíšeme několik technik formativního hodnocení, které můžeš hned zítra použít ve výuce. Určitě na sebe ale netlač a zařazuj je pouze ve chvíli, kdy budou především tobě dávat smysl, jejich implementaci si naplánuj a jdi na ni postupně. Důležité je také vytvořit bezpečné prostředí,

¹⁷ Starý, Karel a Laufková, Veronika. *Formativní hodnocení ve výuce*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1001-6.

ve kterém nebude žákům vadit například se hodnotit navzájem nebo se sebe-hodnotit před ostatními.

Propustka z hodiny

Jak už název napovídá, propustka je něco, co žáka „propustí“ z hodiny. Jedná se o reflektivní techniku, tedy takovou, která ti dá zpětnou vazbu, co si žáci z hodiny zapamatovali nebo jak ji hodnotí. Může se jednat o lísteček s otázkami, na které mají žáci odpovědět (viz níže) ať už slovně, pomocí číselné, slovní či emotikonové škály.

PROPUSTKA Z HODINY

- 1) Kdo má první pozdravit, když se potkáme?
(já x vyučující)
- 2) Kdo je společensky významnější? Muž, nebo žena?
- 3) Jak procházíme v kině, pokud se potřebujeme dostat doprostřed řady, ve které již někdo sedí?
- 4) Napište alespoň tři společenská faux pas.

Pracoval/a jsem s maximálním úsilím.	1-2-3-4-5
Pracoval/a jsem tiše a neskákal/a jsem nikomu do řeči.	1-2-3-4-5
Poslouchal/a jsem, co ostatní říkají.	1-2-3-4-5
Na tuto hodinu jsem se zodpovědně připravil/a.	1-2-3-4-5
Tato hodina pro mne byla jednoduchá.	1-2-3-4-5
Co do příště udělám pro to, aby se mi při hodině více dařilo?	

Sebehodnoticí listy

Obdobou propustky z hodiny jsou **sebehodnoticí listy**, které můžeš zařadit například po určitém období – měsíci, ve čtvrtletí, pololetí, na konci roku. Otázky se mohou týkat studentů samotných, vztahu k tvému předmětu, žákovy sebehodnocení, jak se mu v předmětu daří apod.

Sebereflexe

JÁ jsem:

Popiš se třemi slovy:

Jaká je tvá nejsilnější stránka?

Na jaké oblasti plánuješ zapracovat?

Jaký je tvůj vztah ke škole?

Jaký je tvůj největší sen?

Čemu se chceš v životě věnovat?

Kdy se cítíš opravdu šťastně?

Chceš mi něco vzkázat?

JÁ a třída

Zatrhni slova, která vystihují to, jak se ve třídě cítíš:

Spokojeně		Respektovaně
	Odstrčeně	
Neutrálně		Přijímaně
	Bezpečně	
Jako vůdce/ vůdkyně		Nešťastně

Proč se tak cítíš? Čím si myslíš, že to je?

Pokud v tobě převládají negativní emoce, co by se mělo změnit, aby ti bylo ve třídě dobře?

A co ty pro to uděláš, aby se situace zlepšila?

Semafor

Učitel buď přinese do třídy vyrobený semafor, nebo stačí nakreslit na tabuli tři kruhy, a žáci dopíší do jednoho z nich své jméno – červený znamená, že učivu absolutně nerozumějí; žlutý / oranžový, že něčemu rozumějí, něčemu nerozumějí; zelený, že vše skvěle ovládají.

Když tuto techniku zařadíš na začátek hodiny nebo v jejím průběhu, je to skvělá pomůcka, jak rozdělit děti do skupin. Když namícháš žáky z různých barev semaforu a jejich úkolem bude, aby ti, kteří byli v zelené barvě, pomáhali ostatním, a stali se tak pomocnými učiteli, budeš se možná divit, na jaké mnemotechnické pomůcky přijdou a nakolik to zefektivní učební proces. Na konci hodiny můžeš vyzvat žáky k tomu, aby se přepsali do takového kruhu, jak se cítí po skupinové práci.



Jestliže tuto techniku zařadíš pouze na konec hodiny, dostaneš rychlou cenou zpětnou vazbu, zda máš v učivu ještě příští hodinu pokračovat a více procvičovat, nebo můžete pokračovat. To ti zajistí i například technika, kdy žáci ukážou na prstech od **1 do 5**, jak moc učivo pochopili, nebo mohou z **palce** udělat **škálu**, kdy vztyčený bude znamenat, že vše perfektně zvládají a otočený dolů, že učivo absolutně nechápou.

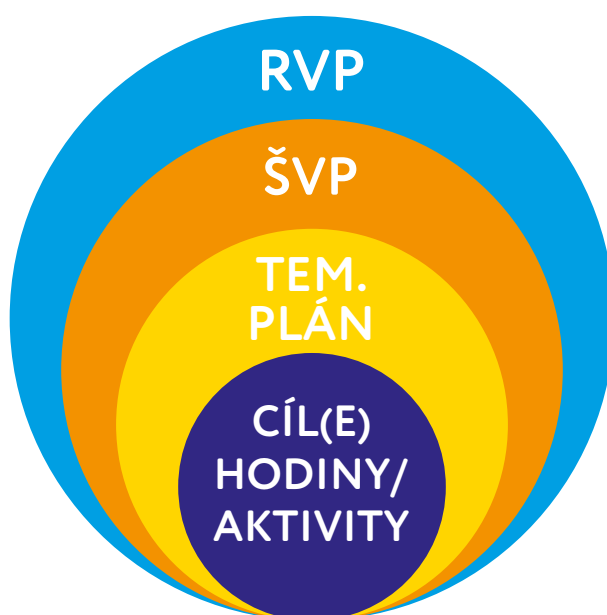
Chceš-li se dozvědět o dalších technikách, opravdu vřele doporučujeme nahlédnout do výše zmíněných publikací nebo hledat více informací o formativním hodnocení na webu a jinde.

3.7 Cíle

Práce s výukovými cíli



Při práci s cíli je třeba uvědomit si celou hierarchii, jak ji znázorňuje náskres. S částí **RVP (rámcového vzdělávacího programu)** věnovanou předmětu tvé kvalifikace ses dost možná seznámil již v rámci studia. Před nástupem na školu, kde budeš vyučovat, je dobré vyžádat si jejich **ŠVP (školní vzdělávací program)**, na jehož základě budeš moci zpracovat tematický plán na nadcházející období (například pololetí či celý rok). To jsou cíle dlouhodobé. Některé školy tematický plán vyžadují, jiné ne, nicméně pro začínajícího učitele může být takový plán vítanou oporou představující jakýsi itinerář probrané látky a s ní souvisejících cílů.





Je-li jedním z témat ve výuce anglického jazyka například *práce a pracovní život*, součástí střednědobého plánu či sekvence hodiny by měly být **konkrétně formulované cíle**:

- žáci *umějí* vyjmenovat *různá povolání* (alespoň 30 různých),
- žáci *napišou* *průvodní dopis k žádosti o práci*,
- žáci *jsou schopni* *pomocí modálních sloves* *popsat základní požadavky pro jednotlivá povolání*.

Příklad toho, jak se dají formulovat cíle, [najdeš zde](#).



Mnohé učebnice střednědobé i dílčí cíle obsahují, je tedy možné se jimi inspirovat či si je upravit dle potřeby vyučujícího a žáků.

Důkazy o učení	jsou projevy žáka nebo produkty jeho práce, které dokládají jeho posun v učení (např. spontánní projevy, interakce ve skupině, pracovní listy, písemné či ústní odpovědi apod.).
Výukový cíl	se týká dané vzdělávací jednotky (např. vyučovací hodiny) a slovy žáka definuje, jaké znalosti, dovednosti či kompetence by měl na jejím konci ovládat. Jde o cíl krátkodobý.
Očekávané výstupy	jsou popsány v RVP a vymezují očekávanou schopnost žáků používat vzdělávací obsah v praktických situacích, k jejímuž získání by výuka měla dlouhodobě směřovat. Fungují jako jakási vodítka či doporučení jak pro výuku samotnou, tak pro tvorbu ŠVP.

Konkrétní a **ověřitelné** cíle by měly být součástí přípravy na každou hodinu, která představuje dílek většího celku. Od cíle se odvíjí struktura i obsah hodiny, neboť si musíš položit otázku, jakými kroky tohoto cíle dosáhneš. A proto někdy pomůže plánovat hodinu jakoby od konce – tedy představit si konkrétní plánovaný výsledek. V každé hodině by měla figurovat jedna klíčová aktivita napojená na hlavní cíl hodiny a k ní způsoby ověření toho, že cíle bylo dosaženo.

Pro správnou formulaci ověřitelných výukových cílů je dobrým vodítkem Bloomova taxonomie.¹⁸



Detailní příprava na hodinu anglického jazyka, jejímž předmětem je trpný rod, může vypadat třeba takto:

¹⁸ Bloom, Benjamin. *Bloomova taxonomie*. 1956. Citováno 8. 10. 2023. Wikipedie, otevřená encyklopedie. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Bloomova_taxonomie

Téma hodiny: Trpný rod (The Passive)

Kognitivní cíle: žáci budou schopni **rozpoznat a vytvořit trpný rod** v přítomném, minulém prostém i předpřítomném čase; jako důkaz o učení 1 věta při odchodu z místnosti (propustka)

Aktivita: v textu o labelu Fairtrade žáci identifikují trpný rod, pochopí a vysvětlí motivace pro jeho použití; následně si jej individuálně procvičí (víceúrovňová nabídka cvičení, zdatnější studenti stihnou více, klíč zapsán skrytě na tabuli); v rámci hry Name Three budou trpný rod tvořit a reagovat krátkými seznamy věcí, jichž se týká (... items that are produced in your country, ... books that were made into movies, monuments that were built more than 1000 years ago)

Důkazy o učení: klíčová propustka (žáci vytvoří jednu větu v trpném rodu); úspěšnost v individuálním procvičování (učitel monitoruje a doptává se); ústní produkce v rámci hry Name Three; správná identifikace trpného rodu v textu.



Co práce s výukovými cíli přináší

UČITELI	ŽÁKŮM
– naší práci dává strukturu – propojuje vyšší patra hierarchie cílů s každodenním životem – dává nám jasný směr a cestu – určuje rámec revizi naplnění záměru – cíle lze využít též v reflexi (vlastní či se žáky) i pro zpětnou vazbu	– posiluje jejich důvěru v učitele (ví co dělá a proč to dělá); zviditelňuje smysl učení – žáci mají lepší představu o svém vzdělávacím procesu, lépe se orientují – jsou součástí reflexe (<i>Proč myslíte, že jsme tohle dělali? Co jste se tím naučili?</i>) – k rozvoji znalostí a schopností dochází systematicky

Co dalšího brát v úvahu při tvorbě cílů:

- jakou látku učím,
- co chci, aby se žáci naučili kromě látky (například kooperace, práce s omezeným časem),
- časovou dotaci,
- jakou cestou/metodou budu učit (technika),
- rozvrh, tematický plán, ŠVP,
- návaznost na aktuální témata,
- mezipředmětové vztahy, kontext ostatní výuky,
- co už žáci umí (i různé úrovně jejich znalostí),
- jací žáci jsou a co řeší (jejich zájmy a motivace),
- klima ve třídě.

Při přípravě struktury hodiny měj vždy na paměti pravidlo EUR:
Evokace (zpřítomnění, připomenutí, uvedení, všichni společně)
Uvědomění (učící se proces, metody, obsah)
Reflexe (sdílení, shrnutí, propustka)

Nežádá se, že cíle hodiny naplněny nejsou. Může to mít spoustu důvodů – žáci se špatně vyspali, učitel vzal výklad za špatný konec nebo dojde k nečekané události. Ale to neznamena nic jiného, než že je buď potřeba přistě udělat věci jinak, nebo se zkusit vyrovnat se situací, jak nejlépe to jde. Na učitelství je krásné mimo jiné i to, že máme v naprosté většině případů „další pokus“ nebo příležitost ke zlepšení. Je třeba si také uvědomit, že i když se cíl v hodině nesplní, neznamena to, že jsme se k němu nepřiblížili.

„Měli jsme hodinu matematiky a probírali jsme mocniny. Najednou otevřeným oknem vlétla do třídy vosa. Žáci se polekali, vyběhli na chodbu a čekali, až vosu vyletí pryč. Můj původní cíl hodiny najednou nebyl důležitý, všechny zajímala jen voska. Nemělo cenu v tu chvíli pokračovat ve výuce, nikdo se v tu chvíli na matematiku nesoustředil. Naštěstí se nikomu nic nestalo a my jsme se po chvíli mohli vrátit k mocninám.“

Zuzana, učitelka na SŠ, Plzeň



Cíle nicméně nejsou určeny jen pro žáky. Jak bylo řečeno, své osobní by si měl stanovovat i sám učitel, aby si neustále uvědomoval, na co má zaměřovat pozornost a na co se soustředit.

Konkrétní **učitelský rozvojový cíl** by měl mít zřejmý dopad na děti, měl by být vyhodnotitelný/měřitelný: například zapojím do výuky konkrétní metodu, budu pravidelně sbírat důkazy o učení, přečtu si odbornou knihu, absolvuji kurz/webinář.

Nikdy nejsme tak dobří, abychom nemohli být ještě lepší!

3.8 Výzvy pro začínajícího učitele

„Důležité je přijímat věci, které se ne úplně povedou jako příležitost, díky které se učíme být lepšími učiteli, ale i partáky do života.“

Michaela, učitelka na prvním stupni ZŠ, České Budějovice



Situace začínajícího učitele, který se ocitá na začátku své pracovní dráhy, je plná nových situací, které musí vnímat a zvládat. Řeší například obavy, jak ob-
stojí jako profesionál, jak ho přijmou kolegové do kolektivu, jak bude schop-
en plnit požadavky kurikula, jak bude efektivně komunikovat s žáky a jejich

zákonnými zástupci, jak bude udržovat rovnováhu mezi osobním a profesním časem apod.



V učitelské profesi je dost kolegů, kteří jsou empatičtí, o problémech přemýšlí a snaží se o co nejlepší řešení pro všechny. Jistě takového nějakého kolegu na své škole najdeš. Neboj se na něj obrátit pro radu. Mysli na to, že všichni někdy začínali a že se všichni někdy cítili nejistí.

S jakými výzvami se může začínající učitel potýkat?

Administrativní povinnosti



Ve škole se začínající učitel setká s obrovským množstvím administrativních dokumentů. Je třeba vědět, které dokumenty se musí vyplnit a jak. Tyto dokumenty nejen že dokládají to, co se ve škole / ve výuce dělo, ale v případě potřeby mohou sloužit i jako doklad toho, že učitel nic nezanedbal.

Největší administrativní zátěži čelí třídní učitelé. Začínající učitelé zpravidla nebývají třídními učiteli i proto, aby měli dostatek času na osvojení postupů nezbytných ke každodennímu fungování ve třídě.

Nicméně začínající učitel se musí naučit používat informační systém, který slouží jako nástroj k vedení školní a pedagogické administrativy. Mezi nejčastěji používané systémy patří Bakaláři, dmSoftware, Škola OnLine, EduPage, Edookit, iŠkola a Etřídnice.

Tyto systémy umožňují vést elektronickou evidenci žáků a učitelů včetně jejich osobních údajů a kontaktních informací. Dále slouží ke komunikaci s rodiči a žáky, k evidenci docházky, klasifikaci, informacím o rozvrhu a případném suplování. Umožňují učitelům také vytvářet a spravovat učební plány včetně obsahu a materiálů pro výuku.

Profesní záležitosti

Začínající učitel se může někdy ocitnout i v roli třídního učitele. To je velmi náročné, neboť se od něj vyžaduje znalost nejen chodu školy, ale i efektivního vedení třídního kolektivu a starost o žáky v širším rozměru. Jak si s tím poradit, může být i předmětem konzultací s uvádějícím učitelem, zkušenějším kolegou nebo vedením školy.

Příklad z praxe



„Při mém prvním třídnictví jsem měla křest ohněm v podobě záškoláctví jedné své studentky. Naštěstí jsme měli skvělý preventivní tým, takže jsem na to nebyla sama, ale i tak jsem měla stále pocit, že ji musím zachránit a nejprve jsem její přestupky kryla. Vše stejně skončilo v rukou OSPODu, jelikož rodiče odmítali situaci řešit. S odstupem času vím, že jsem udělala maximum a my jsme zodpovědní za proces, ne za výsledek.“

Klára



Pamatuj na to, že nejsi zodpovědný úplně za vše. Některé kázeňské nebo jiné prohřešky můžeš efektivně řešit na základě pravidel stanovených školním řádem. S něčím ti mohou pomoci jiní. Neboj se v případě nutnosti požádat o pomoc.

Jednou z tvých povinností je chránit bezpečí a zdraví dítěte, žáka a studenta a předcházet všem formám rizikového chování ve školách a školských zařízeních, ale neznamená to, že musíš všechno vyřešit sám nebo dokonce žáky nějak „krýt“ (viz příklad). Máš-li tedy podezření, že je některý z tvých žáků v ohrožení, je vhodné obrátit se na školní preventivní tým.

Každá škola by v něm měla mít výchovného poradce a metodika prevence, případně psychologa, speciálního pedagoga apod. Rozhodně vždy o případu informuj zákonné zástupce žáka nebo studenta, příslušné specialisty na škole a vedení školy. Jestliže máš obavy ze schůzky se zákonnými zástupci žáka nebo studenta (například se bojíš, že se nebude jednat o příjemný rozhovor), neboj se přizvat na tuto schůzku i někoho z vedení školy nebo preventivního týmu. Pamatuj na to, že už tím, že o případu uvědomíš zodpovědné osoby, pomáháš, aby se situace napravila.

Mohou nastat situace, kdy rodiče nebudou reagovat na výzvy, na případ nebude stačit ani preventivní školní tým a bude třeba se obrátit na [OSPOD](#)¹⁹ (Orgán sociálně-právní ochrany dětí) nebo Policii ČR.

K řešení různých patologických jevů vydalo MŠMT metodické pokyny.²⁰ [Zde](#) můžeš najít další zdroj informací, jak v dané situaci postupovat.

Hodnocení a opravování prvních (nejen) písemných **prací** nebo studijních **výkonů**. Začínající učitelé mohou mít někdy pochyby, zda se při hodnocení nedopustili chyby, zda nebyli příliš tvrdí, nebo naopak příliš tolerantní. Konzultace se služebně starším kolegou je jistě na místě. Více k hodnocení vyjadřujeme v kapitole 2, Odborná podpora na začátku praxe.

„Ve škole máme doporučenou klasifikaci na základě toho, jak se známkuje závěrečná zkouška našich studentů odborných oborů. Pokud se tím řídíme, tak se nemůže stát, že bych byla přísnější než můj kolega stejného předmětu a vyhnu se případným stížnostem studentů. Doporučená klasifikace je u nás ve škole následující: 100–85 procent 1, 84–70 procent 2, 69–55 procent 3, 54–40 procent 4, pod 40 procent 5. Všimla jsem si, že i studenti si zvyknou na to, kolik se toho po nich chce.“
Michaela, učitelka na SŠ, Praha

¹⁹ Orgán sociálně-právní ochrany dětí, <https://www.ospod.cz/>

²⁰ Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, citováno 8.10.2023. Dostupné na: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/socialni-programy/metodicke-dokumenty-doporuceni-a-pokyny>

Komunikace a spolupráce s ostatními

Komunikace s uvádějícím učitelem

Ke spolupráci s uvádějícím učitelem patří průběžné rady, náměty, poskytnutí zpětné vazby. Nejvíce intenzivní je spolupráce první dva až tři týdny. Může to být ale i déle. S uvádějícím učitelem budete třeba mít různé názory na určité pedagogické postupy a výukové aktivity. Neznamená to automaticky, že něčí názor je špatný. Zkus zjistit, které konkrétní argumenty uvádějící učitel pro svoje názory má, a zkus o daném tématu vyhledat více informací i ty sám. Pamatuj na to, že ač se se svým uvádějícím učitelem nemusíš shodnout profesně, neměl by váš spor o věc přejít do osobní roviny. Více o tomto tématu najdeš v kapitole 2, Odborná pomoc na začátku praxe.

Komunikace s asistentem pedagoga

Učitel je zodpovědný za to, jak probíhá výuka, to znamená, že musí najít způsob efektivní spolupráce s asistentem pedagoga. Nebývá to často lehké. Vymezení kompetencí hned na začátku se určitě vyplatí. Je třeba si uvědomit, že učitel je zodpovědný za to, jak asistent pedagoga pracuje a že i při věkovém rozdílu je třeba nastolit určitou hierarchii. Je důležitá pravidelná komunikace o tom, co asistent pedagoga s žákem dělal a dělat bude. Také se mohou sdílet nápady do výuky a zkušenosti. Dále je dobré si již od prvního dne ujasnit, kdo a co bude dělat tak, aby ti byl asistent během vzdělávacího procesu nápomocný, a ty ses tak mohl věnovat hlavně těm žákům, kteří jsou méně samostatní



Asistent pedagoga je pedagogický pracovník, který se podílí na vzdělávání dítěte, žáka či studenta se speciálními vzdělávacími potřebami a je přidělen učiteli jako podpora při výuce. (Popis činnosti asistentů pedagoga upravuje vyhláška č. 27/2016 Sb. o vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami a žáků nadaných, ve znění pozdějších předpisů.) Asistent pedagoga pomáhá žákům získat nebo upevnit jejich dovednosti a využít jejich potenciál v rámci vzdělávacího systému. Individuální vzdělávací plán umožňuje přizpůsobit vzdělávání potřebám jednotlivých žáků, a vymezit tak i roli asistenta pedagoga. Důležitou součástí je pravidelná komunikace a koordinace mezi učitelem a asistentem pedagoga, rodinou žáka a v případě potřeby i poradenským centrem (PPP nebo SCP).

Cenným zdrojem informací nejen pro asistenty pedagoga, ale i učitele a rodiče je webový portál asistentpedagoga.cz. Kromě praktických rad a tipů, jak může vypadat efektivní spolupráce mezi učitelem a asistentem pedagoga (například občasná neformální výměna rolí), tam najdete i odkazy na příběhy asistentů pedagoga, kteří pomohli více než 200 dětem zvládnout školu. Případové studie jsou ke stažení v českém i anglickém jazyce.

Komunikace se zákonnými zástupci

Učitelé mnohdy pociťují obavy, jak budou v případě krize rodiče žáka reagovat, spolupracovat a na celou situaci nahlížet. Začínající učitel může být někdy druhou stranou vnímán jako nezkušený. V takové situaci je třeba mít na paměti, že rodiče jsou experti na dítě, učitelé zase na vzdělávání (a klidně to takto verbalizovat). Ne vše, co se ve výuce děje, může být laikovi na první pohled srozumitelné. Buď připraven obhájit své výukové metody a v případě potřeby rodičům vysvětlit, jaké jsou cíle a proč ses rozhodl právě pro danou cestu jejich dosažení. Obě strany si zaslouží jasnou a respektující komunikaci, která stojí na těchto třech pilířích:

- nepoškodit vztah s rodiči,
- neublížit sobě,
- předávat rodičům zodpovědnost.

Klíčová je otázka: „Co můžu udělat já/škola a co vy jako rodič?“ Oběma stranám jde o dítě, a proto je důležité brát rodiče jako spojence, a to i ve chvílích, kdy dojde na kritiku. Jak efektivně zvládnout takovou situaci, najdeš na konci této kapitoly.

Komunikace se žáky

Pro začínajícího učitele může být náročné **rozeznat** situaci, kdy se nejedná o **běžné porušování kázně**, ale kdy se žák nesoustředí na danou činnost z jiných **závažných problémů**.

Udržení **kázně žáků** během výuky je zásadní pro pozitivní klima třídy. Mnozí učitelé se snaží stavět vztah s žáky od začátku na přátelské úrovni a na vzájemné důvěře, což mohou někteří žáci zneužívat. Je dobré si stanovit hranice a ty striktně dodržovat. Více o tomto tématu se můžeš dočíst v kapitole 3.

Někdy se velmi těžko rozpoznává situace, kdy žák spíše jen uvolňuje přebytečnou energii, tedy kdy jde o běžné projevy neslušného chování a nesoustředění se na danou činnost, od toho, kdy jsou jasné známky nějakého závažnějšího problému, který vyžaduje jiný přístup. Vždycky je dobré případ konzultovat s ostatními kolegy. Je možné, že i oni se s daným žákem dostali do podobné situace a že třeba znají efektivní způsob, jak ji řešit.

Udržení rovnováhy mezi soukromým a profesním životem

Učitelské povolání je časově náročné. Nesmíme zapomínat ani na to, že začínajícímu učiteli se mění i celý životní režim. Z role studenta přechází do role učitele a k tomu musí řešit i hledání bydlení, vstup do nového kolektivu a další praktické problémy. Učí se tedy nově pracovat se svým časem. Začínající učitelé mohou pociťovat ze začátku větší únavu. Často na sebe totiž kladou nepřiměřené nároky – snaží být ve všem stoprocentní a všem vyhovět. Takový

přístup ale může časem vést k profesnímu vyhoření. Začínající učitelé také často nejsou schopni oddělit profesní a osobní život. I po pracovní době přemýšlí nad situacemi ze školy a vlastně si nikdy od práce neodpočnou. Proto je velmi důležitá psychohygiena a stanovení si hranice mezi prací a soukromým životem.

Jak se vyrovnat s kritikou

Sdělování kritiky



Čekáš-li nepříjemné jednání s rodiči, určitě se vyplatí mít vedle sebe dalšího kolegu, který je ve „tvém týmu“ – nemusí ani nic říkat, jen ti krýt záda. Takovou schůzku je dobré uvést pojmenovaným cílem setkání (čeho chceme dosáhnout) a hovořit v první osobě množného čísla (tedy my společně, nikoliv já/škola vs. vy). Následovat by měl vztahově neutrální popis chování dítěte (ruší a nikdo s ním nechce spolupracovat) a co z toho dále vyplývá (o co dítě přichází: učení se, vztahy).

Zvládání kritiky

Každý si s sebou neseme zažité vzorce chování plynoucí z našich egostavů rodiče a dítěte (viz kapitola 3, Klíčové dovednosti). Ve vypjatých situacích snadno sklouzáváme do stereotypních rolí, z nichž bývá konstruktivní partnerská komunikace téměř nemožná. Posud' následující výměnu:

R: „Zasedla jste si na moje dítě, dostává od vás samé špatné známky.“

U: „To není pravda, nemůžu za to, že se fláká a nic neumí.“

V uvedené situaci se učitel se cítí dotčeně a na kritiku reaguje smečí ve formě hodnocení dítěte. Nařčení vnímá jako snahu rodiče zprostit se odpovědnosti za chování dítěte. Rodič se utvrdí v tom, že učitel je blbec. Obě strany ze situace odcházejí přesvědčeny o své pravdě, nic se nevyřešilo.

Rodičovský útok vhání učitele do role **oběti**, která se staví do defenzivy. Když se učiteli podaří z této role (jak ji ve svém dramatickém trojúhelníku definoval [Steve Karpman](http://www.KarpmanDramaTriangle.com), viz tabulka na str. 44)²¹ vystoupit, pojmenuje a zveřejní své emoce a pozornost obrátí k podstatě problému, může stejná výměna skončit o poznání lépe:

R: „Zasedla jste si na moje dítě, dostává od vás samé špatné známky.“

U: „To mě moc mrzí, že to takhle vnímáte. Já se vždy snažím ke všem přistupovat spravedlivě. Napadají vás nějaké důvody, proč se mu poslední dobou tak zhoršil prospěch? Tady bych tomu chtěl/a porozumět...“

²¹ www.KarpmanDramaTriangle.com; Copyright © 1967, 2007 by Stephen B. Karpman, M.D. All rights reserved. Downloads free.

Od dramatického k vítěznému trojúhelníku v komunikaci s rodiči

role	dramatický trojúhelník	vítězný trojúhelník
trestající	tlak a agrese vycházející z pocitu selhání	dává zpětnou vazbu: konstruktivně, objektivním jazykem
zachránce	snaha udělat vše pro naplnění úkolu, zdroje	nabízí konkrétní návod, časově omezenou pomoc (nutno hlídat si vlastní hranice)
oběť	zranitelnost, defenzíva	zveřejní svůj stav, pojmenování emocí



 Moje poznámky

Kapitola 4

Práva a povinnosti začínajících učitelů

4.1 Úvod



Práva a povinnosti učitelů včetně těch začínajících vyplývají z právních norem. Jelikož práci učitele je v České republice možné konat výhradně v pracovněprávním vztahu, jsou pro definování práv a povinností rozhodné zejména tyto zákony:

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

Obecným právním předpisem pro pracovněprávní vztahy je zákoník práce. Občanský zákoník se používá podpůrně v situaci, kdy zákoník práce určitou oblast práva neupravuje (například počítání lhůt, právní jednání). Specifickými zákony vztahujícími se na učitele jsou školský zákon a zákon o pedagogických pracovnících. Úprava v nich obsažená má přednost před úpravou zákoníku práce nebo občanského zákoníku.

Práva a povinnosti pedagogických pracovníků přitom upravují i další podzákonné normy, například:

nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů,
vyhláška číslo 263/2007 Sb., kterou se stanoví pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení zřízených MŠMT, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí, ve znění pozdějších předpisů.

Povinnosti učitelů a jiných zaměstnanců



Obecně mohou být zaměstnancům v pracovněprávním vztahu ukládány povinnosti vyplývající z právních předpisů a ze sjednaného druhu práce (viz výklad k druhu práce). Zaměstnavatel může tyto povinnosti jednostranně pracovním řádem pouze dále rozpracovat nebo specifikovat. Nemůže stanovit povinnosti nové, ty je nutné se zaměstnancem smluvně dohodnout.

Z výše uvedeného důvodu jsou problematické různé etické kodexy. V České republice neexistuje jednotný etický kodex pro učitele, který by byl právně zakotven. O jeden se pokusilo několik spolků, sdružení a významných osobností, z jejichž snažení vzniklo desatero, které najdete na webové stránce <https://ucitelskykodex.cz/>. Při absenci právní úpravy v této oblasti není naprostá

většina povinností upravená v etickém kodexu závazná a na učiteli vynutitelná.

Jediným způsobem, jak za stávající právní úpravy učinit etický kodex pro učitele závazným, je sjednat povinnosti v něm obsažené smluvně. Jinak budou závazné pouze povinnosti, které de facto opisují právní normy.

Povinnosti vyplývající z pracovního poměru

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

Povinností zaměstnance je vykonávat práci podle pracovní smlouvy osobně v rozvržené týdenní pracovní době a dodržovat povinnosti vyplývající z pracovního poměru.

Práva vyplývající z pracovního poměru

Povinnost jedné strany pracovního poměru většinou znamená právo druhé strany. Učitel má právo na mzdu a plat za vykonanou práci, uspokojivé pracovní podmínky, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, rovné zacházení.

Kromě obecných práv a povinností vyplývajících ze zákoníku práce jsou specifická práva a povinnosti učitele upraveny v § 22a a § 22b zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon, ve znění pozdějších předpisů (dále jen školský zákon). Tato úprava se kromě učitelů týká také všech ostatních pedagogických pracovníků.

Práva pedagogických pracovníků

§ 22a

Pedagogičtí pracovníci mají při výkonu své pedagogické činnosti právo

- a) na zajištění podmínek potřebných pro výkon jejich pedagogické činnosti, zejména na ochranu před fyzickým násilím nebo psychickým nátlakem ze strany dětí, žáků studentů nebo zákonných zástupců dětí a žáků a dalších osob, které jsou v přímém kontaktu s pedagogickým pracovníkem ve škole,
- b) aby nebylo do jejich přímé pedagogické činnosti zasahováno v rozporu s právními předpisy,
- c) volit a být voleni do školské rady,
- d) na objektivní hodnocení své pedagogické činnosti.

Povinnosti pedagogických pracovníků

§ 22b

Pedagogický pracovník je povinen

- a) vykonávat pedagogickou činnost v souladu se zásadami a cíli vzdělávání,
- b) chránit a respektovat práva dítěte, žáka nebo studenta,

- c) chránit bezpečí a zdraví dítěte, žáka a studenta a předcházet všem formám rizikového chování ve školách a školských zařízeních,
- d) svým přístupem k výchově a vzdělávání vytvářet pozitivní a bezpečné klima ve školním prostředí a podporovat jeho rozvoj,
- e) zachovávat mlčenlivost a chránit před zneužitím osobní údaje, informace o zdravotním stavu dětí, žáků a studentů a výsledky poradenské pomoci školského poradenského zařízení a školního poradenského pracoviště, s nimiž přišel do styku,
- f) poskytovat dítěti, žáku, studentovi nebo zákonnému zástupci nezletilého dítěte nebo žáka informace spojené s výchovou a vzděláváním.

4.2 Kdo je začínající učitel



Podle odborné literatury je začínajícím učitelem takový učitel, který má příslušné vysokoškolské vzdělání a pedagogickou způsobilost. Chybí mu však pedagogická zkušenost, neboť je na začátku své profesní dráhy.²²

Legislativní definice začínajícího učitele není. Lze ji ovšem dovodit z ustanovení § 24a zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících,²³ ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o pedagogických pracovnících). V tomto ustanovení je definováno takzvané adaptační období. Adaptačním obdobím je *období od vzniku prvního pracovního poměru do skončení 2 let trvání pracovního poměru k právnické osobě vykonávající činnost školy*.

Na základě výše zmíněného lze tedy říci, že začínajícím učitelem je každý učitel, který prochází adaptačním obdobím.

Na co má začínající učitel právo

Ustanovení § 24b zákona o pedagogických pracovnících předpokládá, že každému začínajícímu učiteli bude přidělen *uvádějící učitel, který začínajícího učitele zejména metodicky vede po dobu jeho adaptačního období, průběžně a pravidelně s ním hodnotí jeho pedagogickou činnost a seznamuje ho s podmínkami provozu školy a s její dokumentací*.²⁴ Uvádějící učitel je tedy svým způsobem mentor, který má začínajícímu učiteli poskytnout především nezbytnou podporu. Způsob spolupráce uvádějícího učitele a začínajícího učitele si každá škola stanoví sama. (Více o tomto tématu pojednáváme v kapitole 2, Odborná podpora na začátku praxe.)

Začínající učitel je pedagogickým pracovníkem

Každý začínající učitel je zároveň také pedagogickým pracovníkem, jak vyplývá z ustanovení § 2 zákona o pedagogických pracovnících. Pedagogickým pracovníkem může být v České republice ten, kdo splňuje tyto předpoklady:

²² Průcha, Jan, Walterová, Eliška a Mareš, Jiří. *Pedagogický slovník*. 7., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2013. 395 s. ISBN 978-80-262-0403-9.

²³ Nabude účinnosti 1. 1. 2024.

²⁴ Nabude účinnosti 1. 1. 2024.

- je plně svéprávný,
- má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává,
- je bezúhonný,
- je zdravotně způsobilý,
- prokázal znalost českého jazyka.

• Odborná kvalifikace pro přímou pedagogickou činnost

Podrobná pravidla kladená na kvalifikaci stanovuje pro jednotlivé pedagogické pracovníky zákon o pedagogických pracovnících. Obecně lze říci, že odbornou kvalifikaci lze získat studiem příslušného oboru s pedagogickým zaměřením na střední, vysoké nebo vyšší odborné škole v České republice.

V případě, že pedagogický pracovník, který vedle přímé pedagogické činnosti, pro kterou má odbornou kvalifikaci, vykonává také další přímou pedagogickou činnost v rámci druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě, pro kterou nemá odbornou kvalifikaci, považuje se požadavek odborné kvalifikace pro tuto další přímou pedagogickou činnost za splněný.

Podle § 22 odst. 10 zákona o pedagogických pracovnících, ve znění pozdějších předpisů, je za dále uvedené podmínky možné, aby ve škole nebo školském zařízení po nezbytně nutnou dobu a v nezbytně nutném rozsahu výchovu a vzdělávání zajišťoval pedagogický pracovník, který nesplňuje předpoklad odborné kvalifikace. To ovšem může být jen v tom případě, že škola nebo školské zařízení prokazatelně nemůže tuto činnost zajišťovat pedagogickým pracovníkem s odbornou kvalifikací.

• Bezúhonnost

Pedagogický pracovník má povinnost prokázat svoji bezúhonnost před vznikem pracovněprávního vztahu. Bezúhonnost se prokazuje výpisem z rejstříku trestů. Specifické podmínky bezúhonnosti pedagogického pracovníka stanoví zákon o pedagogických pracovnících

• Zdravotní způsobilost

Před nástupem do zaměstnání musí uchazeč o zaměstnání absolvovat vstupní lékařskou prohlídku. Tu zajistí zaměstnavatel, který uchazeče o zaměstnání informuje, u kterého lékaře bude provedena. Tuto lékařskou prohlídku uchazeč o zaměstnání musí absolvovat nejdéle jeden den před vznikem pracovního poměru. Náklady na vstupní prohlídku nese zaměstnanec. V případě, že dojde k uzavření pracovněprávního vztahu, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci tyto náklady nahradit.

Předpisy týkající se konkrétní školy



Školní řád

Školní řád je základním závazným dokumentem školy, kterým jsou povinni se

řídit všichni žáci, zákonní zástupci a pracovníci školy. Školní řád vydává ředitel školy se souhlasem školské rady.

Školní řád upravuje:

- provoz a vnitřní režim školy nebo školského zařízení,
- podmínky zajištění bezpečnosti žáků a jejich ochrany před sociálně patologickými jevy a před projevy diskriminace, nepřátelství nebo násilí,
- podmínky pro zacházení s majetkem školy,
- pravidla pro hodnocení výsledků vzdělávání žáků a studentů,
- omezení nebo zákaz používání mobilních telefonů nebo jiných elektronických zařízení dětmi, žáky, nebo studenty.

4.3 Pracovněprávní vztahy a příklady z praxe

Pracovní poměr

Pracovní smlouva



Pracovní smlouvu uzavírá zaměstnanec a zaměstnavatel. Touto smlouvou se zakládá pracovní poměr a musí být uzavřena písemně. Každá pracovní smlouva musí obsahovat tyto náležitosti:

- **druh práce**, který bude zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat. (To jsou práce, které bude zaměstnavatel po zaměstnanci vyžadovat. Na základě sjednaného druhu práce přiděluje zaměstnavatel zaměstnanci konkrétní úkoly. Například sjednaným druhem práce je práce učitele, konkrétními úkoly výuka konkrétního předmětu v konkrétní třídě.)
- **místo výkonu práce**, na kterém má být práce vykonávána. (Většinou to bývá adresa dané školy. Míst výkonu práce může být i víc. To bývá v případě, že má škola více budov na různých místech.)
- **den nástupu do práce**, v tento den vzniká pracovní poměr.

Jeden podepsaný originál smlouvy s datem uzavření smlouvy dostane zaměstnanec, druhý si ponechá zaměstnavatel.

V pracovní smlouvě lze sjednat i další náležitosti, například zkušební dobu, rozvržení pracovní doby, délku trvání pracovního poměru apod.

Příklad z praxe



„Když jsem přišla na svoji první školu, byla jsem nadšená, že mě nechají někde učit už při studiu. Na pohovoru jsem jim odkývala naprosto vše – úvazek na dohodu o provedení práce, 11 hodin výuky chemie, biologie, fyziky a IT (studovala jsem v té době jen chemii a biologii). Při přípravách jsem toho hořce litovala a tolik práce mi maximum 10 000 měsíčně hrubého rozhodně nepokrylo. Navíc jsem neměla zaplacené ani prázdniny a nechávali mě zadarmo suplovat další hodiny mimo domluvený počet.“

Hana



Sjednávání pracovní smlouvy bys měl věnovat velkou pozornost. Nezapomínej, že podstatou smlouvy je vzájemná dohoda stran. Nikdo nemůže druhému diktovat podmínky. Ne ve všem musíte souhlasit. První rok začínajícího učitele je náročný a je dobré se držet toho, co ti jde nejlépe, a případně si časem přibrat další povinnosti. Odmítnout ovšem můžeš jen takové práce, které nesouvisejí se sjednaným druhem práce. Jak bylo vyloženo výše, bude-li sjednaným druhem práce „práce učitele“, nevylučuje to, že s tebou bude moci být sjednána výuka i jiných předmětů, než pro které máš kvalifikaci.

Věnuj pozornost i rozsahu sjednané pracovní doby. Od sjednané doby se odvíjí i rozsah přímé pedagogické činnosti. Ten je stanoven právními předpisy. Na různých stupních vzdělávání se tento rozsah liší. Právní předpisy také stanoví, kolik přespočetných hodin, někdy též učiteli nazývaných nadúvazkových, může být nařízeno nebo sjednáno. Za ně ti náleží speciální příplatek. Více k nadúvazkovým hodinám si můžeš přečíst v tomto [metodickém pokynu](#)²⁵.

Před podpisem smlouvy si vše podrobně přečti. Smlouvu můžeš konzultovat s právníkem. Smlouvy ve školství nejsou nijak standardizované a každá škola může mít svůj vlastní text pracovní smlouvy.

Zkušební doba



Zkušební doba slouží k tomu, aby si zaměstnanec a zaměstnavatel navzájem ověřili vhodnost uzavření nového pracovního poměru. Jedná se o předem vymezenou dobu, během které může každá ze stran vypovědět sjednaný pracovněprávní vztah. Zkušební doba musí být sjednána písemně.

Zkušební doba může ode dne vzniku pracovního poměru trvat nejdéle tři měsíce (šest měsíců u vedoucích zaměstnanců). Délka zkušební doby nesmí přesáhnout polovinu celkové doby, na kterou je pracovní poměr sjednán. Sjednaná zkušební doba nesmí být prodlužována. Prodlužuje se pouze v případě překážek v práci na straně zaměstnance (například nemoc). Nejpozději může být zkušební doba sjednána v den, který je označen jako den nástupu do práce.

Příklad z praxe



„Když jsem nastoupil první den do práce vše probíhalo bez problémů. Až v průběhu týdne si mně zavolal ředitel, že musíme sjednat zkušební dobu. Zprvu jsem to odmítnul, ale nakonec mě přesvědčil a já na zkušební dobu přistoupil. Změnili jsme tedy pracovní smlouvu. U zaměstnavatele jsem zůstal pracovat jeden školní rok a pak jsem odešel, protože mi nebyla prodloužena pracovní smlouva.“

Zdeněk

²⁵ Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy Č.j.: MSMT-8154/2013-201 Českomoravský odborový svaz pracovníků školství Č.j.: ČMOS PŠ-/2013-349 Právní výklad k § 23 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon“), a § 132 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. Citováno 8.10.2023. <https://www.msmt.cz/dokumenty/pravni-vyklad-k-23-zakona-o-pedagogickych-pracovnicich>



Popisované jednání zaměstnavatele je zcela jednoznačně v rozporu se zákonem a takto sjednaná zkušební doba by byla neplatná. Nebyla totiž sjednaná v den vzniku pracovního poměru.

Pracovní poměr na dobu určitou



Ve školství je sjednávání pracovního poměru s pedagogickým pracovníkem na dobu určitou omezeno následujícími pravidly. Minimální sjednaná délka pracovního poměru na dobu určitou je dvanáct měsíců a může být opakována maximálně dvakrát. Není-li sjednáno jinak, platí, že pracovní poměr je na dobu neurčitou.

Příklad z praxe



„Od 1. 9. 2016 jsem na škole pracovala jako asistent pedagoga. Škola se mnou z důvodu nejistoty, zda žák, se kterým pracuji, nastoupí další školní rok, sjednávala jen pracovní poměry na dobu určitou na dvanáct měsíců. Tímto způsobem jsem byla zaměstnávána pět let.“

Veronika



Když zaměstnavatel poruší ustanovení zákona o pedagogických pracovnících upravující pracovní poměr na dobu určitou pedagogických pracovníků, má dotčený zaměstnanec možnost písemně oznámit zaměstnavateli, že trvá na dalším zaměstnávání. Pak se má za to, že jde o pracovní poměr na dobu neurčitou. V tomto konkrétním případě tak tedy měla zaměstnankyně učinit již za doby trvání čtvrtého pracovního poměru na dobu určitou.

Odměňování



Ve školách zřízených MŠMT, krajem, obcí nebo svazkem obcí se odměňuje platem. Plat určuje zaměstnavatel, nelze ho sjednat v pracovní smlouvě. Výše platu je určena právním předpisem v závislosti na druhu vykonávané práce a délce praxe.

Platový výměr je zaměstnavatel povinen vydat vždy. Mzdou mohou odměňovat jen školy soukromé či církevní.

Skončení pracovního poměru



Pracovní poměr může být rozvázán právním jednáním (když se obě strany dohodnou nebo když bude jednat pouze jedna ze stran) nebo skončit jiným způsobem (jestliže nastanou určité skutečnosti nezávislé na vůli stran).

Rozvázat pracovní poměr je možné:

- dohodou (kdy se obě strany navzájem dohodnou),
- výpovědí (zaměstnanec může dát z jakéhokoliv důvodu, zaměstnavatel pouze ze zákonem vyjmenovaných),

- okamžitým zrušením (pouze za podmínek vyjmenovaných zákonem),
- zrušením ve zkušební době.

Pracovní poměr také skončí, když:

- uplyne doba, na kterou byl pracovní poměr sjednán,
- zaměstnanec zemře,
- cizinci skončí pobyt na území ČR podle vykonatelného rozhodnutí o zrušení pobytu,
- byl cizinci na základě pravomocného rozhodnutí soudu uložen trest vyhoštění,
- uplyne doba, na kterou bylo cizinci vydáno povolení k zaměstnání.

Příklad z praxe



„Jako učitel jsem nastoupil na novou školu. Ve zkušební době jsem ale onemocněl a musel na pracovní neschopnost. Zaměstnavatel na nic nečekal a telefonicky bez uvedení důvodu se mnou skončil pracovní poměr ve zkušební době.“

Karel



Zrušit pracovní poměr ve zkušební době je možné i bez uvedení důvodu, a to kteroukoliv stranou pracovněprávního vztahu. V době trvání prvních čtrnácti dnů dočasné pracovní neschopnosti zaměstnance však není možné pracovní poměr ve zkušební době zrušit. Zaměstnavatel navíc nedodržel písemnou formu zrušení pracovního poměru. Takové právní jednání se označuje za zdánlivé a nebude se k němu přihlížet. Pracovní poměr v popsáném případě pokračoval dál, dokud nebyl skončen jiným způsobem.

Pracovní doba a přítomnost zaměstnance na pracovišti



Pracovní doba je doba, kdy je zaměstnanec povinen vykonávat práci pro zaměstnavatele. U pedagogických pracovníků platí, že zaměstnanec nemusí veškerou pracovní dobu strávit na pracovišti, jak bude vyloženo níže.

Maximální délka týdenní pracovní doby je 40 hodin. Pracovní dobu rozvrhuje zaměstnavatel, který také určí začátek a konec jednotlivých směn. Týdenní rozvrh pracovní doby je zaměstnavatel povinen vypracovat písemně.

Nejdéle po šesti hodinách nepřetržité práce má zaměstnavatel povinnost poskytnout zaměstnanci přestávku na jídlo a oddech. Ta se nezapočítává do pracovní doby a nesmí být poskytnuta na jejím začátku nebo konci.

Pracovní doba pedagogických pracovníků



Pracovní doba pedagogických pracovníků (kterými jsou například učitelé) se dělí na dobu, kdy se vykonává

- přímá pedagogická činnost,
- práce související s přímou pedagogickou činností.

Přímá pedagogická činnost je taková činnost, kterou se přímo působí na vzdělávané osoby (děti, žáky a studenty) a kterou je realizován školní vzdělávací program. Školní vzdělávací program stanoví konkrétní cíle vzdělávání, jeho obsah, jeho formu a časový plán. Týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti se také někdy nazývá „úvazkem“.

Týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti stanoví pedagogickému pracovníkovi ředitel školy podle právního předpisu. Ředitel školy může pedagogickému pracovníkovi nařídít konání přímé pedagogické činnosti nad stanovený rozsah v maximální délce čtyř hodiny týdně. Více hodin by již ředitel musel s pedagogickým pracovníkem dohodnout. V praxi to například znamená, že ředitel může učiteli nařídít, aby kromě svého týdenního rozvrhu odučil ještě čtyři hodiny navíc za nemocného kolegu. Na páté hodině nad sjednaný rozsah by se však již musel s učitelem domluvit. Tyto hodiny navíc jsou zvlášť placené formou nárokového příplatku.

Práce související s přímou pedagogickou činností jsou práce, mezi které patří například příprava na výuku, opravování domácích úloh nebo testů žáků a studentů, dohled nad žáky a studenty ve škole nebo na akcích pořádaných školou, spolupráce s ostatními pedagogickými pracovníky ve škole a účast na poradách školy, účast na dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, péče o kabinety, komunikace s rodiči.

Počet hodin prací souvisejících s přímou pedagogickou činností je roven rozdílu mezi týdenní pracovní dobou učitele a počtem hodin přímé pedagogické činnosti. Neboli při stanovené týdenní pracovní době 40 hodin týdně mínus „úvazek“ se rovná hodinám prací souvisejících.

Práce související může pedagogický pracovník vykonávat na jiném (dohodnutém) místě, než je škola, jen když nejde o dohled nebo v případě, kdy mu přítomnost na pracovišti v souladu se zákoníkem práce uloží ředitel školy.

Změny v rozvrhu pracovní doby oznamuje ředitel pedagogickému pracovníkovi nejpozději čtrnáct dní předem. Změnu rozvržení přímé pedagogické činnosti zpravidla tři dny předem.

Příklad z praxe:

„Na naší škole máme ředitelem nařízenou suplovací pohotovost. To znamená, že jeden učitel zůstává i po skončení své výuky v daný den ve škole až do doby, než skončí vyučování. V případě, že by některý z kolegů vypadl, tak jej učitel na suplovací pohotovosti zastoupí. Pokud k zastupování nedojde, připravuje se tento učitel ve škole na výuku. Učitelé se suplovací pohotovostí se střídají a není proto problém s tím, že by jen pár z nás bylo „přetěžováno“.“

Kamila



Uložení výkonu prací souvisejících na pracovišti za účelem zajištění výuky v případě absence jiného pedagogického pracovníka je plně v kompetenci zaměstnavatele, respektive ředitele školy. Střídáním pedagogických pracovníků konajících suplovací pohotovost je také zajištěno rovné zacházení s dotčenou skupinou zaměstnanců. Některým pedagogům se může jevit, že je takto zasahováno do jejich práva určit, kde a kdy budou práce související konat. Je ovšem nutné mít na paměti, že všichni pedagogové mají primárně povinnost konat práce související na pracovišti. Jen když jim tato povinnost nevznikne, mohou práce související vykonávat dle svého vlastního určení.

Pracovní cesta



Pracovní cestou je každé vyslání zaměstnance k výkonu práce mimo sjednané místo výkonu práce v pracovní smlouvě. Na pracovní cestě koná zaměstnanec práci podle pokynů zaměstnavatele.

Pracovní cesta musí být se zaměstnancem sjednána (tedy nemůže mu být nařízena). Před každou pracovní cestou musí zaměstnavatel zaměstnance písemně informovat o přesných podmínkách pracovní cesty včetně určení pracovní doby. Při plánování pracovní doby na pracovní cestě je třeba zajistit, aby byla dodržena ustanovení zákoníku práce týkající se délky pracovní doby, přestávek v práci, nepřetržitého odpočinku mezi směnami a v týdnu. S pracovní cestou jsou spojeny i platové nároky, a to včetně příplatků za případnou práci přesčas, práci v sobotu a neděli, příplatků za práci v noci nebo rozdělenou směnu a v neposlední řadě i cestovních náhrad. Pro poskytování cestovních náhrad by zaměstnavatel měl mít vypracovaný vnitřní předpis, se kterým má být zaměstnanec seznámen.

Příklad z praxe



„Hned první rok praxe jsem dostal třídnictví. Třidu jsem přebíral uprostřed druhého stupně, proto jsem dostal shora příkaz, abychom v prvním zářijovém týdnu odjeli na školní výlet a utužili se. Až při přípravě jsem se od kolegyně dozvěděl, že bych s nimi neměl jet sám a jaké všechny papíry bych měl vybrat. Naštěstí mi se vším pomohla, a přestože se na výjezdu nic nestalo, je fajn tohle mít vyřešené, ať odjíždíte s klidným svědomím, že kdyby se cokoli stalo, máte vše v pořádku.“

Petr



Jestliže se školní výlet, adaptační kurz škola v přírodě apod. konají mimo sjednané místo výkonu práce, jsou pracovní cestou. V praxi se stává (viz příklad), že pedagogičtí pracovníci konají pracovní cesty bez potřebných náležitostí, které jsou stanoveny zákoníkem práce.

I během výletu, adaptačního kurzu či školy v přírodě je třeba, aby byla zajištěna bezpečnost a ochrana zdraví žáků. Nad žáky má být vykonáván dohled.

Způsob, jakým bude během akce zajištěna ochrana bezpečnosti a zdraví i dohled nad žáky, určuje ředitel školy. Je tedy na něm, aby zvážil, zda se daná akce bude konat a kolik zaměstnanců bude na akci (pracovní cestu) vysláno. Všichni vyslaní zaměstnanci by měli dostat písemný rozvrh pracovní doby na pracovní cestě a informace o tom, jaké pracovní povinnosti mají na pracovní cestě konat. Vzhledem k tomu, že na pracovní cestu tě vždy vysílá zaměstnavatel, je primárně jeho povinností zajistit ti ubytování, stravu, dopravu a případně i pojištění, materiálové zabezpečení (pomůcky apod.), případně zdravotní doprovod.

Není vyloučeno, aby byl jeden z pedagogů vyslaných na pracovní cestu pověřen tím, že bude řídit ostatní kolegy. I v tomto případě by ovšem měl tento pedagog mít na starost pouze ty práce, které souvisejí s jeho sjednaným druhem práce. Tedy logicky vše, co je spojeno s výukou a (pedagogickým) dohledem nad žáky. Nemohlo by se ale jednat například o povinnosti spojené se zajištěním ubytování, dopravy, finančního rozpočtu akce apod.

Petrův případ z příkladu je přesně to, co by se nikdy nemělo stát. Pamatuj si, že pracovní cestu ti nemůže nikdo nařídít, když ji nemáš předem sjednanou v pracovní smlouvě, a že o podmínkách a tvých povinnostech na pracovní cestě by tě měl zaměstnavatel vždy předem informovat.

Dovolená



Jestliže zaměstnanec vykonává práci pro zaměstnavatele v pracovněprávním vztahu, vznikne mu právo na dovolenou nebo její část. Dovolená pedagogických pracovníků a akademických pracovníků vysokých škol činí osm týdnů v kalendářním roce a nepedagogických pracovníků pět týdnů v kalendářním roce. Zaměstnanci s kratší pracovní dobou přísluší dovolená odpovídající této pracovní době. U zaměstnanců konajících práci na některou z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr platí, že pro účely dovolené činí délka týdenní pracovní doby 20 hodin. Zaměstnancům, kteří neodpracují 52 týdnů u zaměstnavatele, vzniká nárok na poměrnou část dovolené, pokud odpracují alespoň 4 týdny u daného zaměstnavatele.

Čerpání dovolené určuje zaměstnavatel. Zpravidla to bývá na dobu školních prázdnin.

Překážky v práci



Zakládají nárok zaměstnance na pracovní volno s náhradou platu nebo bez ní. V době překážek v práci tudíž zaměstnanec nemá povinnost konat práci. Překážkami v práci jsou například dočasná pracovní neschopnost, návštěva lékaře atp. Existenci překážet v práci má zaměstnanec povinnost zaměstnavateli prokázat a o pracovní volno požádat předem nebo bezodkladně zaměstnavatele o nepředvídatelné překážce informovat.



Příklad z praxe

„Pokud chceme odejít ze školy k lékaři, musíme vyplnit žádanku, kterou nám musí schválit zástupce ředitele nebo ředitel. Pokud ji nevyplníme nebo nám není schválena, nemůžeme k lékaři jít.“

Alena



Ošetření nebo vyšetření u lékaře je jinou důležitou osobní překážkou v práci na straně zaměstnance upravenou prováděcím předpisem. Primárně má jít zaměstnanec k lékaři zejména v době svého volna, tj. ne ve své pracovní době. Není-li to možné, vzniká v souvislosti s vyšetřením u lékaře zaměstnanci nárok na poskytnutí pracovního volna v potřebném rozsahu. Poskytnutí tohoto volna není podmíněno vyplněním žádanky a souhlasem zaměstnavatele. Je vyžadováno přinejmenším bezodkladně oznámení vzniku potřeby absolvovat vyšetření nebo ošetření u lékaře. Zaměstnavatel tomu svým rozhodnutím nemůže bránit a má povinnost zaměstnanci pracovní volno poskytnout. Postup zaměstnavatele byl v tomto případě zcela zjevně v rozporu se zákonem.



Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr (tzv. DPČ a DPP)

Dohody o pracích mimo pracovní poměr se většinou uzavírají na jednorázové či krátkodobé úkoly nebo výkon prací malého rozsahu. U dohod zpravidla nevzniká zaměstnanci nárok na dovolenou. Nárok na dovolenou i při práci na některou z dohod zákoník práce upravuje při splnění předem daných podmínek.

DPP – dohoda o provedení práce

Na tuto dohodu nesmí zaměstnanec u jednoho zaměstnavatele odpracovat více než 300 hodin v průběhu kalendářního roku. Není-li odměna z dohody vyšší než 10000 korun, odvádí se z výdělku pouze daň, ale nestrhávají se zdravotní a sociální pojištění.

DPČ – dohoda o pracovní činnosti

Na tuto dohodu lze odpracovat v průměru maximálně 20 hodin týdně (což odpovídá polovině úvazku). Zdravotní a sociální pojištění se u této dohody odvádí již při výdělku nad 4000 korun měsíčně.



 Moje poznámky

Kapitola 5

Sociální dialog

5.1 Úvod – Co je to sociální dialog a k čemu slouží



Odbory zastupující zaměstnance, zástupci zaměstnavatelů a státu představují sociální partnery, kteří se účastní sociálního dialogu. Jeho podstatou je vzájemná spolupráce za účelem úpravy vzájemných vztahů v oblasti hospodářských, sociálních, mzdových, bezpečnostních, pracovních a dalších podmínek. Cílem sociálního dialogu je dosažení shody mezi různými zúčastněnými stranami a vytvoření rovnováhy mezi sociálními a ekonomickými zájmy jak na pracovišti, tak na úrovni celé společnosti. Zároveň představuje nástroj pro prevenci konfliktů a řešení pracovněprávních sporů na pracovišti i celospolečenské úrovni. Sociální dialog tak představuje způsob, jakým dochází k mediaci protichůdných zájmů do podoby, které neohrožují stabilitu společnosti a zabraňují jejímu rozpadu.

5.2 Odbory a jejich role



Znevýhodnění zaměstnanců se plně vyjevilo již během průmyslové revoluce v 18. a 19. století. Zázraky parního stroje a růstu produktivity práce zvyšovaly koláč ekonomického bohatství, ale podíl zaměstnanců se nejenže nezvyšoval, nýbrž dokonce klesal. Za těchto podmínek vytvářely dělníci jakožto nejpočetnější složka zaměstnanců různé podpůrné spolky, mezi nimi i odborové organizace na pracovišti fungující na demokratických principech. Jejich vznik je spojen s poznáním, že znevýhodnění zaměstnanců při vyjednávání lze znatelně snížit, když se organizují na pracovišti a vyjednávají jako kolektiv.

Rolí odborů je tak vyrovnávat znevýhodnění zaměstnanců oproti zaměstnavatelům při vyjednávání a prosazovat pracovní, hospodářské a sociální zájmy svých členů. Jednotlivé odborové organizace se za tímto účelem sdružují do jednotlivých svazů podle oboru hospodářské činnosti, například [Českomoravského odborového svazu pracovníků školství](#) (dále jen ČMOS PŠ). Jednotlivé svazy se sdružují do odborových centrál. V České republice jde o Českomoravskou konfederaci odborových svazů. Na této úrovni se dostávají odbory nejčastěji do kontaktu s politikou a zasahují do její tvorby prostřednictvím sociálního dialogu. To je zcela přirozené, neboť právě v této sféře vznikají závazná pravidla týkající se pracovišť a vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavateli.

Na druhé straně odborové svazy poskytují svým členským organizacím různý servis a zpravidla také právní služby v případě pracovně-právních sporů. Odborové organizace ČMOS PŠ například mohou pomoci řešit spory mezi

učiteli a zaměstnavatelem. V případě stížnosti učitele na zaměstnavatele jej mohou zastupovat a využít i dalších odborových struktur k jednání se zřizovatelem školy. Jedním z úkolů odborových organizací je také zprostředkovat zaměstnancům informace od zaměstnavatele.

5.3 Sociální dialog v České republice



Sociální dialog se v České republice odehrává ve dvou oblastech. Tou první je kolektivní vyjednávání na pracovišti, kde spolu jednájí a uzavírají kolektivní smlouvy zástupci zaměstnanců a zaměstnavatelů o pracovních a mzdových podmínkách na pracovišti.

Kromě kolektivního jednání na úrovni jednotlivých pracovišť může probíhat kolektivní vyjednávání na úrovni celého odvětví mezi zástupci zaměstnanců a zaměstnavatelů uzavírající kolektivní smlouvy vyššího stupně stanovují společné pracovní podmínky. V České republice se odvětvovému kolektivnímu vyjednávání ve srovnání s některými zeměmi EU nedaří. V rozvinutých západních demokratických zemích v EU má kolektivní vyjednávání na úrovni odvětví primární úlohu. Prozatím ani neexistuje celoodvětvové kolektivní vyjednávání pro oblast regionálního školství, a to z důvodu absence potřebné právní úpravy a vysoké decentralizace vzdělávacího systému.

Druhou oblastí sociálního dialogu je Rada hospodářské a sociální dohody ČR (dále RHSD ČR) působící na základě schváleného statutu jako společný dobrovolný, dohadovací a iniciativní orgán vlády, odborů a zaměstnavatelů pro tripartitní vyjednávání se sídlem na Úřadu vlády ČR. Jejím cílem je dosažení konsenzu v otázkách sociální a hospodářské politiky za účelem zachování sociálního smíru. Plní tak stabilizační a koordinační prvek. RHSD ČR zajišťuje větší pluralitu názorů při rozhodování a umožňuje, aby se k věci vyjádřily ty zájmové skupiny, kterých se daná problematika bezprostředně týká. Obdobně jako RHSD ČR působí na krajské úrovni jako dohadovací orgány například Rada hospodářské a sociální dohody Jihomoravského kraje nebo Rada hospodářské a sociální dohody Hlavního města Prahy.

5.4 Výhody a rizika sociálního dialogu



Sociální dialog vytváří prostor k výměně názorů a perspektiv, které umožňují lépe chápat potřeby partnerů a budovat vzájemnou důvěru. Tímto způsobem umožňuje nalézat kompromisy respektující různé zájmy, ze kterých těží všechny zainteresované strany. Přispívá tak k lepším pracovním a sociálním podmínkám zaměstnanců na jedné straně a na straně druhé vytváří stabilní podmínky pro podnikání, které umožňují podnikatelům lépe činit dlouhodobé rozhodování. Jinou výhodou sociálního dialogu je, že může pomoci ke kvalifikovanějšímu rozhodování a kvalitnějším právním normám, protože sociální

partneři mohou z praxe disponovat informacemi, kterými nemusí disponovat politická reprezentace, případně jichž nemá dostatek. Z ekonomického hlediska sociální dialog přispívá k omezování transakčních nákladů a zvyšování produktivity práce a efektivity rozhodování.

Předpokladem výše řečeného je ochota zástupců státu, zaměstnavatelů a zaměstnanců vést dialog, vyslechnout si odlišné názory, respektovat zájmy zúčastněných stran, hledat kompromisní řešení a plnit dohody. Jestliže tyto podmínky nejsou splněny, může se stát ze sociálního dialogu jako místa spolupráce naopak bojová aréna. V takové situaci může být problematické dojít k dohodě všech stran. To může vyústit až v konflikt mezi sociálními partnery nebo politickou krizi. Stejně negativní dopad má ale i absence sociálního dialogu.

Odkaz na další zdroje



Více o sociálním dialogu, odborových právech, a to obzvláště v kontextu učitelské profese, se můžete dočíst v knize [Vzdělávání a demokracie, 25 lekcí učitelské profese](#)²⁶ v kapitole Odborová práva, autonomie učitelů a profesionalita.

5.5 Kolektivní vyjednávání



Kolektivní vyjednávání představuje klíčovou součást sociálního dialogu. Jeho cílem je dosažení dohody mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací ohledně pracovních podmínek, výše mezd, pracovní benefitů a dalších aspektů práce v podobě kolektivní smlouvy.

Kolektivní vyjednávání umožňuje zaměstnancům sjednotit své síly a zajistit rovnováhu mezi zájmy zaměstnavatele a zaměstnanců. Zaměstnanci si tak mohou vyjednat zpravidla lepší podmínky, než kterých by byli schopni dosáhnout při individuálním vyjednávání se zaměstnavatelem. Kolektivní smlouvu může se zaměstnavatelem sjednat pouze odborová organizace.

Při kolektivním jednání plní důležitou úlohu odborové svazy a zaměstnanecské organizace, které poskytují odborové organizaci a zástupcům zaměstnavatelů potřebné informace o vývoji jednotlivých ekonomických ukazatelů, například růstu mezd, inflaci apod.

Ve veřejném sektoru jsou možnosti jednotlivých odborových organizací vyjednat platové podmínky omezené. To platí také pro pracovníky školství. Přes toto omezení však mohou i odborové organizace ve školách na pracovišti v kolektivní smlouvě ovlivnit mnoho dalších věcí. Jsou jimi například užití prostředků z fondu kulturních a sociálních potřeb, kritéria přiznávání osobních příplatků a odměn nebo dohoda o takzvaných sickdays pro zaměstnance.

²⁶ Hopgood, Susan a van Leeuwen, Fred. *Vzdělávání a demokracie, 25 lekcí z učitelské profese*. Praha: ČMOS PŠ ve spolupráci s Friedrich-Ebert-Stiftung, 2021, ISBN 978-80-87748-63-3.

Kolektivní vyjednávání, jehož cílem je uzavření kolektivní smlouvy, je proces, který se může skládat i z několika kol vyjednávání, na nichž jednotlivé strany tlumočí své představy a požadavky a postupně spějí ke kompromisu. Kolektivní smlouva může být uzavřena na určité období nebo na neurčito. Ve druhém případě může být smlouva aktualizována, a to vždy za souhlasu obou stran. Na webu Českomoravského odborového svazu pracovníků školství lze nalézt [vzorovou kolektivní smlouvu](#).

5.6 Jak se stát členem odborů a jak založit odborovou organizaci ČMOS PŠ



Členem odborové organizace ČMOS PŠ se člověk může stát přihlášením se do již existující odborové organizace na pracovišti nebo do organizace v okolí. Zájemce o členství vyplní přihlášku, kterou odevzdá pověřené osobě základní organizace (zpravidla je to předseda). Odborová organizace pak rozhodne, zda uchazeče o členství za svého člena přijme, či nikoliv.

Další možností je založit na pracovišti novou odborovou organizaci. Na to mají zaměstnanci ústavně garantované právo a nepotřebují k tomu souhlas zaměstnavatele. K založení odborové organizace je třeba svolat ustavující schůzi s účastí nejméně tří osob, které odhlasují vznik základní organizace a zvolí statutární orgán odborové organizace, kterým může být výbor nebo předseda odborové organizace. Odborová organizace informuje příslušnou oblastní radu odborového svazu nebo krajskou radu odborového svazu, které také v případě nutnosti mohou pomoci se založením základní organizace a mohou též pomoci předat potřebnou dokumentaci dokládající založení základní organizace na rejstříkový soud.

Základní organizace vzniká dnem následujícím po dni, v němž bylo doručeno příslušnému rejstříkovému soudu oznámení o jejím založení. Následně je o vzniku odborové organizace informován zaměstnavatel.

Členové statutárního orgánu odborové organizace požívají mimořádnou právní ochranu. Zaměstnavatel s nimi může rozvázat pracovní vztah pouze za splnění zvláštních podmínek.

Členství v odborové organizaci je ze své podstaty citlivou informací, takže zaměstnavatelé nemají právo znát členy odborové organizace ani nemohou nikoho nutit k tomu, aby tuto informaci sděloval.

Reakce zaměstnavatelů na založení odborové organizace zpravidla není negativní. Zaměstnavatelé mají v odborové organizaci partnery pro lepší informovanost svých zaměstnanců a nalézání kompromisů, které zlepší podmínky a vztahy na pracovišti.



Jak založit odborovou organizaci najdete popsané v [tomto odkazu](#).



 Moje poznámky

Kapitola 6

Digitalizace a digitální pracoviště

6.1 Úvod



Role učitelů se vyvíjí a reaguje na změny ve společnosti. Umělá inteligence učitele patrně zcela nenahradí, ale generativní systémy umělé inteligence ve výuce roli učitele určitě redefinují. Učitel nebude jen ten, kdo „pouze“ předává učivo, ale spíše se stane někým, kdo žákům a studentům pomáhá rozvinout hlubší formy učení. Jinými slovy tedy bude pomáhat žákům a studentům rozvíjet kritické myšlení, kolaborativní formy učení, dovednosti vyššího řádu učení, řešení problémů, multioborový přístup, aplikaci naučené látky na podmínky reálného světa apod. To všechno už učitelé dělají i dnes, jen zvyšováním podílu digitalizace a umělé inteligence ve výuce se výše uvedené věci budou více a více akcentovat.

Digitalizace je zavádění digitálních technologií a přeměna informací na digitální, například z papírové formy do digitálních souborů. Umožňuje tedy rychleji a snadněji sdílet data. Digitální technologie mají mimo jiné potenciál k urychlení inovací a zlepšení služeb. Zároveň jsou nástrojem, který pomáhá zemím vzpamatovat se z pandemie.

Protože se digitalizace neustále rozšiřuje a týká se nás všech, ať už chceme nebo ne, je to něco, co bychom neměli opomenout v práci. V dnešní době je velká pravděpodobnost, že si naši žáci najdou práci ve službách nebo se digitalizace bude alespoň částečně jejich práce dotýkat. V ideálním případě na to budou ze školy připraveni – právě tím, že jako učitelé digitální technologie do výuky zapojíme. Naším žákům můžeme ukázat, že digitální technologie mohou být skvělým pomocníkem a život usnadnit a že se jich nemusíme bát, jen se naučit je správně používat.

6.2 Digitální kompetence učitelů



Digitální kompetence učitele představují souhrn schopností a dovedností, které by měl každý učitel v určité míře ovládat. Zahrnují například komunikaci s kolegy, žáky a rodiči, správné využití technologií ve výuce, ale také technické znalosti. Týkají se tedy úplně všech učitelů bez ohledu na vyučovaný předmět. Digitální kompetence jsou ve výuce čím dál důležitější, a to nejen z toho důvodu, že se digitální technologie staly nedílnou součástí našich životů, ale i proto, že čím je s nimi učitel více obeznámený, tím lépe může svým žákům předat potřebné znalosti (například bezpečné chování na internetu).

Dle NPI ČR (Národního pedagogického institutu České republiky) mezi základní klíčové aspekty digitálních kompetencí patří:²⁷

Profesní zapojení = používání digitálních technologií ke komunikaci, sdílení a výměně zkušeností a kritickému rozmyšlení o technologiích.

Digitální zdroje = výběr vhodných digitálních zdrojů pro výuku, úprava zdrojů s otevřenou licencí a tvorba nových digitálních zdrojů, ochrana citlivých zdrojů.

Výuka = zavedení digitálních zařízení do výuky, posilování interakce se žáky prostřednictvím digitálního rozhraní, podpora samostatného učení.

Digitální hodnocení = kritické vyhodnocování a analýza dat, využití technologií k hodnocení žáků (například prostřednictvím systému Bakaláři), poskytnutí zpětné vazby žákům.

Podpora žáků = zajištění didaktických pomůcek k lepší inkluzi, přizpůsobení digitálních technologií vůči potřebám studentů, podpora aktivního učení žáků.

Podpora digitálních kompetencí žáků = zavedení digitálních technologií do výuky tak, aby žáka nutily se digitálně zlepšovat.

Odkaz na další zdroje



Podrobněji je rámec digitálních kompetencí popsán na stránkách ministerstva školství mládeže a tělovýchovy [v tomto odkazu](#).



Dokumenty popisující potřebnou úroveň digitálních kompetencí učitelů

Existují tři stěžejní dokumenty, které popisují doporučenou úroveň digitálních kompetencí. Tyto dokumenty poskytují užitečné směrnice (vzdělávacím institucím) pro rozvoj těchto kompetencí, a tím napomáhají i k utváření kvalitního vzdělávacího prostředí.

Rámec DigiCompEdu byl vyvinut Evropskou komisí a je specificky zaměřený na kontext vzdělávání. Osahuje 22 kompetencí ve čtyřech oblastech: porozumění technologiím, používání technologií, komunikace a zajištění digitálního prostředí. Z tohoto dokumentu vychází digitální kompetence vypsane výše. Rozdělení je na oblast [pro učitele](#) a [pro veřejnost](#).

Mezinárodní společnost pro technologie ve vzdělávání **ITSE** vytvořila dokument popisující **Standardy pro učitele**. Podrobnosti najdete [zde](#).

[Strategie 2030+](#) je dokument vydaný ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Jedná se o strategický plán pro rozvoj vzdělávání na období 2020–2030. Další závazné dokumenty, na které bys neměl zapomenout, se týkají (nejen) digitalizace, jsou tyto:

²⁷ NPI ČR /IPs Podpora krajského akčního plánování /P-KAP/srpen 2020. Citováno 8. 10. 2023. Dostupné na: <https://archiv-nuv.npi.cz/p-kap/rozvoj-ict-kompetenci.html>

nařízení Evropského parlamentu a Rady 2016/679 ([GDPR](#)),
zákon č. [110/2019 Sb.](#), o zpracování osobních údajů,
[nařízení EU o jednotném trhu digitálních služeb](#).

Jak mohu rozvinout své digitální kompetence



Existuje mnoho způsobů, jak zvýšit své povědomí o digitálních kompetencích. Zde je několik typů:

Vzdělávací kurzy a školení: na internetu existuje spousta stránek, které poskytují (často i zdarma) kurzy zaměřené na zvyšování digitálních kompetencí (pomocí konferencí nebo webinářů). Jestliže někomu nevyhovuje při vzdělávání digitální prostor a chtěl by raději osobnější přístup, existují také organizace, které takové kurzy pořádají (například i v podobě letních táborů pro učitele nebo seminářů a workshopů).

Jako příklad můžeme uvést plzeňské Centrum robotiky (viz odkaz níže), které se zabývá vzděláváním pedagogů Plzeňského kraje na technickém poli. Většina seminářů a táborů je zdarma. Na jeho stránkách lze také najít volně přístupné inovativní přípravy do hodin a výukové plány, které jsou rozdělené podle předmětů a ročníků a různé typy na digitalizaci výuky (například jaká robotická zařízení se hodí pro konkrétní typy výuky).

Odkaz na další zdroje:



Centrum robotiky <https://centrumrobotiky.eu/>

Kurz rozvoje digitálních kompetencí <https://kisk.phil.muni.cz/digicomp/kurz-rozvoje-digitalnich-kompetenci-2>

Digitální dovednosti <https://www.czechitas.cz/tema/digitalni-dovednosti>

Samostudium

Když si věříš nebo nemáš časové možnosti účastnit se seminářů prezenčně, existuje mnoho internetových platforem a dokumentů, které poskytují užitečné materiály pro rozvoj digitálních kompetencí.

Užitečné odkazy jsou například:

internetový nástroj EVALDO <https://www.evaldo.cz/>;

Digitální kompetence učitelů od teorie k praxi;

<https://www.npi.cz/images/publikace/DigCompEdu.pdf>;

webináře Centra robotiky pro pedagogy <https://www.youtube.com/playlist?list=PLXtEOg0eUL-PVUTAXXS8oEZU93do6k17>;

School Education Gateway <https://www.schooleducationgateway.eu/en/pub/index.htm>.

Spolupráce s kolegy

Spolupracuj se svými kolegy, kteří mají silné digitální kompetence. Sdílej svoje zkušenosti v učitelském kolektivu a uče se od sebe navzájem. Jestliže ta-

kové kolegy na své škole nemáš, můžeš se připojit do učitelských komunit na sociálních sítích.

Sebereflexe

Udržuj si otevřený postoj k novým informacím, neboj se experimentovat. I chybami se člověk učí. Důležité je zkoušet nové věci a rozvíjet se.

Svoji úroveň digitálních kompetencí si můžeš ověřit například pomocí nástroje Evropské komise na podporu digitálních dovedností učitelů s názvem [SELFIE](#) nebo pomocí platformy NPI ČR [Učitel 21](#).



V České republice působí [DigiKoalice](#). Jedná se o iniciativu zaštitěnou NPI ČR. Primárním zájmem je digitální vzdělávání. Platforma propojuje aktéry digitálního vzdělávání a je otevřená všem, kdo se ztotožní s textem jejich [memoranda](#).

Jedná se o uskupení zástupců státních institucí, IT firem, ICT sektoru, vzdělávacích institucí, akademické obce, neziskových organizací, zřizovatelů škol a školských zařízení a dalších subjektů.

Tato platforma cílí na zlepšení úrovně digitálního vzdělávání a zvýšení digitální gramotnosti i dovedností občanů České republiky. DigiKoalice také pořádá konference, semináře a pomáhá sdílet dobrou praxi.

6.3 ICT ve výuce



Zkratkou ICT (information and communication technology) označujeme celou oblast věnující se využíváním digitálních technologií. Výuka ICT se zaměřuje na rozvoj dovedností a znalostí v oblasti práce s počítači, internetem a softwarem. Hlavním cílem učitelů v této oblasti by měla být příprava studentů na digitální svět a poskytnutí jim znalostí potřebných pro efektivní práci s technologiemi v různých oblastech života.

Žáci a studenti by měli v průběhu školní docházky dosahovat určitých digitálních kompetencí, a to v těchto oblastech:

Využití a zapojení = ovládání digitálních zařízení, aplikací a služeb v běžném životě.

Informace a komunikace = práce s daty, sdílení a úprava dat do různých forem.

Tvorba a vyjádření = tvorba a vylepšení digitálního obsahu.

Efektivita a inovace = řešení technických problémů a navrhování vylepšení technologií.

Přínos a vývoj = vyrovnání se s proměnlivostí technologií a adaptace na život ovlivněný technologiemi.

Bezpečnost a etika = předcházení situacím ohrožujícím bezpečnost dat a jeho zdraví, ohleduplnost vůči ostatním.

Více jsou tyto kompetence rozpracovány [v tomto odkazu](#).

Nové RVP a ICT



Ministerstvo školství vydalo v roce 2020 dokument [Strategie 2030+](#). Jednou z jeho stěžejních částí je změna výuky informatiky a všeobecně větší zapojení informačních technologií do všech předmětů.

V zásadě se tato změna dotkne každého učitele – zejména však vyučujících na základních školách. Dle nového RVP se totiž informatika začne učit již ve čtvrté třídě prvního stupně a postupně se změní i smysl celého předmětu. Výuku „staré“ informatiky (tvorby prezentací, práce s tabulkami, práce s dokumenty) převezmou předměty ostatní, tedy jazyky, matematika, fyzika, dějepis apod. Namísto toho se v „nové“ informatice budou žáci učit, jak všeobecně pochopit technologie a virtuální prostor, programování i základy robotiky. Tomuto tématu se pečlivě věnuje portál <https://revize.edu.cz/>.

Proč a jak prvky ICT do výuky zařadit



V první řadě je nutné zopakovat, že dle momentálního RVP je to povinnost. Avšak samozřejmě ne každý rád poslouchá pravidla a povinnosti, které mu někdo uděluje. Zde je vypsáno několik důvodů proč „dobrovolně“ ICT do své výuky zařadit:

Příprava na digitální svět – jak již bylo několikrát zmíněno, v dnešní době se neustále setkáváme s digitálním prostředím, a je tedy nutné na ně žáky a studenty připravit (už jen pro jejich budoucí uplatnění).

Rozvoj digitálních dovedností – žáci a studenti se učí efektivně vyhledávat informace, analyzovat data, komunikovat.

Zlepšení vzdělávacích výsledků – ICT umožňuje interaktivní a personalizovanou výuku, která napomáhá k motivaci žáků (tím pádem i ke zlepšení jejich studijních výsledků).

Rozvoj dalších dovedností – pomocí různých informačních technologií můžeme rozvíjet kreativitu, spolupráci, logické a problémové myšlení a další dovednosti.

Příprava na budoucí zaměstnání – dnešní pracovní trh je velmi zaměřen na silné digitální dovednosti, proto když budeme studenty v jejich rozvíjení podporovat, lépe je připravíme na budoucí povolání.

Inkluzivní vzdělávání – existuje mnoho technologických pomůcek, které usnadňují inkluzivní vzdělávání. Toto téma je podrobně rozepsané níže.



„Zařazení ICT do výuky opravdu přináší mnoho výhod. Je však důležité mít na paměti, že by žáci i přesto měli svoji práci umět zpracovat i ‚po staru‘ – napsat dopis v ruce, narýsovat základní obrazce za pomoci pravítka a kružítka...“

Zuzana, učitelka na SŠ, Plzeň

Komunikační rozhraní

Velkou výhodou je mít se žáky a studenty smluveno nějaké online rozhraní pro společnou komunikaci. (Nezapomeň, že výběr takového rozhraní hodně záleží na věku žáků a studentů.) Takovéto rozhraní může velmi usnadnit učitelskou práci (například odevzdávání domácích úkolů, sdílení pracovních listů a jejich správných řešení), ale i zjednodušit a urychlit komunikaci s žáky a studenty.

Nejčastěji využívané platformy jsou:

[googleclassroom](#)

[Microsoft Teams](#)

[Discord](#)

Někomu například postačí systém Bakaláři, Edupage nebo facebooková skupina. (Pozor! Facebook doporučujeme pečlivě zvážit a nastavit pouze v případě starších studentů.)

Inspirace

Existuje hned několik webových stránek, které se věnují návodům a nápadům, jak zapojit do výuky digitální prvky. Jedná se například o plzeňské [Centrum robotiky](#). Nápady a návody jsou rozděleny do ročníků a předmětů. Veškeré materiály jsou zdarma. Nebo se můžeš podívat na stránku [Revize.edu.cz](#), kde najdeš inspiraci a nabídky webinářů k různým aplikacím, které jsou rozděleny dle vzdělávacího stupně a předmětu.

[Canva](#) je skvělý program na tvorbu interaktivních prezentací, plakátů, dokumentů a poznámek. Prezentace jdou rovnou sdílet s žáky a studenty a učitel vidí, jak žáci a studenti pracují.

[Kahoot](#) je aplikace zaměřená na tvorbu kvízů a interaktivních her, které jsou časově omezené.

[Geogebra](#) je program, který je nejvíce využíván vyučujícími přírodovědných předmětů. Je to skvělá aplikace na tvorbu animací, interaktivních důkazů různých principů (například fyzikální zákony, slovní úlohy, 3D objekty).

QR kódy pravděpodobně už všichni znají. Málokdo ale ví, že je to velice jednoduchý a efektivní způsob sdílení různorodých materiálů. Pomocí chytrého zařízení (například telefonu či tabletu) stačí naskenovat kód a následně se v zařízení zobrazí sdílený materiál (může se jednat o prezentace, obrázky, hudbu, odkazy na webové stránky a mnoho dalšího). QR kód si může vytvořit každý zdarma například na stránce označené tímto QR kódem:



6.4 Digitální hrozby



Jako digitální hrozbu označíme jakoukoliv formu potenciálního nebezpečí spojeného s digitálním prostředím. Tyto hrozby jsou spojeny s využíváním moderních informačních technologií a internetu – mohou mít negativní dopad na soukromí, bezpečnost fungování digitálního prostředí.

Slovníček digitálních hrozeb:

Malware je škodlivý software (například viry, trojské koně, ransomware apod.).

Phishing znamená, že útočníci se vydávají za věrohodné identity (například banky, poštu apod.) a snaží se z uživatele podvodně vylákat citlivé informace (například hesla, platební údaje apod.).

Denial of Service je přetížení a vyřazení ze služby určité sítě tím, že jsou jí zasílána obrovská množství požadavků.

Ransomware šifruje data.

Dalšími digitálními hrozbami jsou ale i **kybernetické útoky** nebo **krádeže identit**.

Jaké jsou digitální hrozby ve školách



Ve školním prostředí se setkáváme se specifickými digitálními hrozbami. Zde jsou některé příklady:

Jednou z nejrozšířenějších a nejčastějších kybernetických hrozeb ve školách je **kyberšikana**. Jedná se formu zneužívání, vyhrožování nebo zesměšňování (například videa, fotografie, urážky...) prostřednictvím online komunikace a sociálních medií. Důležité je si uvědomit, že kyberšikana se netýká pouze žáků, ale také učitelů a ostatních školních pracovníků. Existují případy, kdy se kolegové šikanují mezi sebou, ale mnohem častěji se potýkáme s případy, kdy studenti na sociálních sítích sdílejí ponižující fotografie a videa svých učitelů. Školní sítě a zařízení mohou být často dětmi, ale i pedagogy ohroženy **nevhodným obsahem**. Ten může být explicitní, násilný nebo extremistický.

Nevhodné chování a sdílení informací se týká znovu jak zaměstnanců škol, tak žáků. Jedná se například o sdílení nevhodných informací o sobě samých, porušování soukromí ostatních nebo šíření nevhodného obsahu (například není vhodné, aby vyučující měl na sociálních sítích a veřejně sdílel své náboženské nebo politické názory nebo vulgárně komentoval příspěvky).

Studenti i zaměstnanci mohou také být vystaveni riziku **ztráty soukromí** prostřednictvím neoprávněného sběru a zneužití osobních informací, jako jsou jména, adresy, fotografie nebo školní výsledky.

Čím dál tím větší hrozbou je zejména u mladších generací **závislost na digitálních technologiích**.

Odkazy na další zdroje



Pomoc můžete najít v článku [Víte co je kyberšikana](#) na stránkách Policie ČR věnujícím se kyberšikaně nebo na portálu [E-bezpečí](#).

Portál Revize edu vydal [Doporučení pro využívání umělé inteligence na základních a středních školách](#).

[Podcast o kybernetické bezpečnosti](#) a další informace užitečné pro učitele, ICT koordinátory a metodiky publikuje Václav Maněna ve spolupráci s NPI ČR.

Jak mohu čelit digitálním hrozbám

Vzdělávání o digitální bezpečnosti



Nejen že by se měli učitelé sami v tomto ohledu vzdělávat, ale také by měli aktivně žákům předávat zásady bezpečné manipulace s technologiemi.

Osvojení si kritického myšlení

O kritickému myšlení se můžete dočíst v kapitole 7, Role učitelů v budoucnosti.

Bezpečné online chování

My učitelé bychom se sami měli chovat na internetu bezpečně a následně tyto znalosti předávat studentům (například ve volné chvíli v hodině připomenout, že je důležité využívat silná hesla, dodržovat etická pravidla i online nebo nenaletět na lživé reklamy a zprávy).

Informovanost a včasné řešení kyberšikany

Jak už jsme zmínili výše, kyberšikana je velký a poměrně častý problém. Je tedy potřeba ho řešit včas a pořádně. Doporučením je komunikovat s dětmi a vytvářet ve třídě příjemné bezpečné prostředí. Když se týká kyberšikana tebe nebo tvého kolegy/ně, vše se snaž řešit okamžitě a v případě potřeby nahlas co nejdříve oprávněným úřadům.

Spolupráce se školním IT oddělením

Budeš-li spolupracovat s IT oddělením, může tě včas informovat o nových kyberhrozbách nebo poskytnout potřebná bezpečnostní opatření.

Umělá inteligence



Umělou inteligenci (UI) není třeba vnímat jako digitální hrozbu. Je třeba si uvědomit, že se jedná pouze o prostředek k práci s digitálními technologiemi. Můžeme říci, že by se mohlo jednat o velkou inovaci ve školním prostředí, a ta stejně jako většina inovací s sebou nese mnoho kladů a záporů.

Klady:

- dostupnost informací,
- podpora v učebním procesu (pomůže ti s vytvářením pracovních listů a prezentací),
- rozvoj kritického myšlení.

Zápory:

- přesnost informací (faktická správnost informací může být diskutabilní nebo špatná),
- závislost na technologiích,
- bezpečnostní rizika (nejedná se pouze o zachování ochrany soukromí, ale i o nebezpečný obsah některých stránek nebo „predátory“ na internetu zneužívajících naivity a zranitelnosti druhých).

Další zdroje informací



Dokumenty, které v sobě nesou doporučení, jak s UI zacházet:

[Etická vodítka, pro používání UI ve školách](#), vydaná Evropskou komisí.

[Stanovisko využívání UI ve výuce](#) vydané Masarykovou Univerzitou v Brně.

Informace o bezpečném školském prostředí můžeme získat například pomocí [videokurzu](#) Národního úřadu pro kybernetickou bezpečnost.

6.5 Digitální projekty

Digitální projekt



Projektová výuka zapojující digitální nástroje může oživit tradiční výuku už jen tím, že dává studentům určitou volnost, jak zadané téma uchopit a jaký zvolit způsob prezentace výsledků jejich bádání. Kromě posilování práce v týmu přináší tento styl výuky i prvky mezioborovosti, pomáhá žákům rozvíjet digitální gramotnost, posiluje kreativní a kritické myšlení, prací s online nástroji a zdroji na internetu, osvojení si příslušného učiva a jeho využití v reálném světě či umožní žákům učit se přímo „za pochodu“ a s využitím přímých nebo autentických zdrojů. To vše se jim může později hodit v zaměstnání.

Digitální projekty zapojují použití digitálních technologií, které se zpravidla využijí i při prezentaci výsledků. Ať již je onou technologií počítač, tablet nebo jen obyčejný telefon a výstupem je blog, video nebo prezentace na počítači, je dobré si předem stanovit, co konkrétně daným projektem sleduješ a jakého chceš dosáhnout cíle.

Výhodou těchto projektů je, že se dají snadno šířit a sdílet. Dále to, že můžeš kombinovat text a audiovizuální funkce či interaktivní prostředí. Digitální projekty mohou mít různou formu. Může jít o relativně rychlé a jednoduché projekty, například vytvoření infografiky k právě probranému tématu, nebo projekty, na kterých budou studenti pracovat průběžně celý rok.

Vedení výuky zapojující digitální projekty klade na učitele velké požadavky a zpravidla pro něho znamená i plno práce navíc. Budeš muset dobře promyslet:

- co je cílem projektu a jakou konkrétní znalost, dovednost, či kompetenci chceš u žáků posílit,

- jak projekt propojit s probíranou látkou v učebnici, aby se vzájemně doplňovaly,
- jak rozdělit žáky do týmů a jak jim pomáhat budovat kolaborativní kulturu,
- jak vést celý projekt s ohledem na časové možnosti žáků i tvoje a průběh školního roku,
- jak rozplánovat jednotlivé činnosti v rámci projektu a jak fázovat aktivity v jeho průběhu tak, aby se žáci pohybovali od jednodušších věcí ke složitějším,
- jak udržet pozornost žáků a jejich nasazení po celou dobu projektu,
- jak ohodnotit výsledky žáků a jak efektivně reflektovat to, co žákům projekt přinesl, stejně tak i pomoci žákům reflektovat to, co se v průběhu projektu naučili.

Plno nápadů, jak vést digitální projekty, najdeš na webu. V mnoha případech webové portály nabízejí i metodické poznámky či pracovní listy k jednotlivým tématům. Seznam portálů, kde můžeš hledat inspiraci, najdeš dále v této kapitole.

Tipy na projekty



Portál [Jeden svět na školách](#) učitelům nabízí výukové materiály zaměřené na lidská práva, mediální vzdělávání, životní prostředí apod. Materiály obsahují metodické příručky pro učitele a filmové dokumenty.

Portál [Přepište dějiny](#) autorů Michala Stehlíka a Martina Gromana se zaměřuje na problematiku mýtů a stereotypů v našem vnímání dějin, historie ve veřejném životě, politice a médiích. Může sloužit jako zdroj k diskusím žáků při rozvoji kritického myšlení a rozvíjet jejich schopnost zkoumat informace, analyzovat různé pohledy a diskutovat o historických a současných událostech s hlubším porozuměním.

Aplikace [HistoryLab](#) podporuje výuku dějepisu s důrazem na 20. století. Poskytuje bezpečné prostředí pro tvůrčí práci učitelů a žáků. Hravou formou si tak žáci osvojují dovednosti a zásady historického myšlení, což přispívá k rozvoji jejich historického povědomí. Pomocí interaktivních nástrojů mají žáci možnost analyzovat historické dokumenty, dobové fotografie, mapy, zvukové nahrávky a další historické prameny.

Hlavním cílem [Paměti národa](#) je zachytit a uchovat vzpomínky těch, kteří byli přímými svědky událostí 20. století. Zvukové a obrazové záznamy pamětníků mohou školy využívat ke studiu a poznávání historie.

Web [Edu ČT](#) je vzdělávací platforma provozovaná Českou televizí, která nabízí různá videa, dokumenty a materiály včetně pracovních listů pro žáky, učitele a všechny zájemce o vzdělávání a poznání. Tento projekt vznikl s cílem poskytovat kvalitní vzdělávací obsah online a zdarma.

[Centrum robotiky v Plzni](#) nabízí typy a metodické listy pro výuku, které jsou

rozdělené podle vyučovaných předmětů. Plno programů Centrum nabízí i přímo ve svých prostorách.

[Climate detectives](#) je platforma pro školy, která umožňuje žákům a studentům rozvíjet povědomí o skleníkovém efektu, klimatické změně a dalších environmentálních tématech. Platforma nabízí webináře, možnost zapojit se do projektů nebo vytváření vlastních projektů. Žáci a studenti mohou nejprve identifikovat klimatický problém, poté ho sami prozkoumat a na závěr sdílet tipy k jeho řešení.



Odkazy na další užitečné zdroje inspirace najdeš zde:

<https://www.Adra.cz>

<https://www.ctedu.cz>

<https://www.ucseonline.cz>

<https://www.skolasnadhledem.cz>

<https://www.ucitelnice.cz>

<https://www.learningapps.org>

Pro anglický jazyk:

<https://www.britishcouncil.cz>

<https://elt.oup.com/?cc=cz&selLanguage=cs>

<https://en.islcollective.com>

Pro zeměpis:

<https://zachranzemepis.cz/>

<https://www.bushmanfilm.com/>

<https://www.geograf.in>

6.6 Inkluze žáků se speciálními vzdělávacími potřebami do digitální výuky



Jako učitelé bychom měli dělat maximum pro to, abychom dali prostor všem žákům se rozvíjet. A to tak, aby ti, kteří potřebují více času na pochopení a procvičování, jej měli dost, ale zároveň aby ti rychlejší nebo dokonce velmi nadaní také měli prostor se zlepšovat a v hodinách se nenudili.



Můžeš zadat různou obtížnost cvičení, příkladů, délky textu ke čtení nebo odlišit celou aktivitu, aby každý dělal to, co zrovna nejvíce potřebuje.

Odkaz na další zdroje



NPI ČR vytvořil [Desatero úspěšné práce s heterogenní třídou](#).

V rámci podpory společného vzdělávání přináší NPI několik [projektů](#), které se věnují inkluzi.

Zajímavý je také portál [DigiUčitel](#), kde můžeš nalézt další užitečné odkazy a zdroje.



Online nástroje a materiály, které můžeme zapojit do inkluzivní výuky

Jedním z osvědčených nástrojů mohou být online kvízy. Můžeš používat takové, kdy žáci soutěží mezi sebou, nebo takové, ve kterých si procvičují takovým tempem, které jim vyhovuje. Z těch, kdy žáci soutěží mezi sebou, je asi nejznámější <https://kahoot.com/>. Na této platformě můžeš nastavit časový limit. Čím dříve žáci odpoví správně, tím více bodů nasbírají. (Pozor při delší otázce se mohou někteří dostat už na začátku do nevýhody – nestihnou si přečíst rychle otázku, když ostatní už mohou klikat na odpovědi.)

Další možností jsou kvízy, ve kterých se žáci a studenti nesrovnávají s ostatními, ale kde postupují vlastním tempem. Výborným pomocníkem je web *Umíme to* (<https://www.umimeto.org/>). Stačí si vybrat předmět a dále si můžeš zvolit stupeň školy, téma, obtížnost, typ cvičení atd. Každý zvolí svoji obtížnost a typ cvičení. Web nabízí i nástroj podpory nebo vysvětlení u chybných odpovědí. Nadaní nebo rychlí žáci si mohou po konzultaci s učitelem vybrat vyšší obtížnost nebo jiné téma, jestliže nepotřebují procvičovat probíranou látku.

„Ač jsou kvízy na čas zábavné a podporují soutěživost, ve chvíli, kdy máme ve třídě žáky, kteří by měli dostat více času, se můžeme dostat do situace, kdy to zařídit nejde. Takoví žáci pak mohou být demotivováni se do aktivit zapojit. Je proto vhodné mít i takové úkoly a aktivity, kdy vítěz není někdo, kdo umí nejrychleji přečíst a odpovědět na otázku. Je totiž třeba udělat maximum i pro to, aby si spolužáci mohli navzájem pomáhat.“

Michaela, učitelka na SŠ, Praha



Když chceš vytvořit kvíz, velmi hezké šablony interaktivních kvízů, prezentací, únikových her, infografiky a mnoho dalšího nabízí aplikace <https://genial.ly/>. Stačí vybrat jeden z mnoha vzorů a vložit do předepsaných polí otázky a odpovědi. Interaktivitu můžeš zvýšit přidáním dalších prvků.

Mimo kvízy je užitečnou pomůckou aplikace [Jamboard](#). Je to jakási digitální tabule, která pomáhá rozvíjet kreativitu. Možnost barevného odlišení textu může pomoci žákům s dyslexií nebo může sloužit jako nástroj pro výuku slovních druhů nebo větných členů nejen v cizím jazyce. Má-li žák problém správně poskládat větu, určit větné členy, rozdělení podle barev mu může pomoci. Na rozdíl od vystříhaných barevných papírků je tento nástroj snáze vždy po ruce během výuky a lístečky se ti neztratí.

„V angličtině někdy někteří žáci potřebují k pochopení gramatiky více cvičení a více individuálního přístupu. Aby se zbytek třídy nenudil, připravím jim další úkoly nebo konverzační témata, při kterých příliš nepotřebují můj dohled a pomoc. Zatímco samostatně pracují, mám prostor věnovat se těm, kteří potřebují moji pomoc.“

Michaela, učitelka na SŠ, Praha

Dalšími nástroji pro anonymizované kvízy jsou [Slido](#) a [Mentimeter](#). Odpovědi v těchto platformách mohou být sdíleny jen s učitelem nebo s celou třídou.

6.7 Zkušenosti z pandemie



„Začala jsem učit těsně před tím, než přišel koronavirus. Na začátku jsem nebyla ještě zvyklá používat technologie tolik ve výuce. Nicméně když se školy ze dne na den zavřely, musela jsem se to naučit i já. Některé aktivity, které jsem v klasické výuce používala, nešly do online prostředí převést. Začala jsem tedy připravovat aktivity na platformě Genially a místo tabule jsem začala používat Jamboard, jako nástěnka a prostor k odkládání materiálů mi zase posloužila aplikace Padlet.“
Michaela, učitelka na SŠ, Praha

„Protože mě vždy zajímalo použití technologií ve výuce, nebyl pro mě přechod na distanční výuku příliš složitý. Podrobněji jsem se seznámil s MS Teams a jeho možnostmi a poté jsem začal intenzivněji využívat aplikace Kahoot, Google Earth, Youtube, Geograf.in, Oxford learning Bookshelf, ISL Collective a další. Největší výzvou bylo zabránit podvádění při výuce i domácí práci, motivace k aktivnímu přístupu a samostatnosti při práci, ale brzy jsem si našel způsob, jak to zvládnout a minimalizovat problematické jevy.“

David, učitel na druhém stupni ZŠ, Prostějov

„Během distančního vzdělávání jsme se společně se svými studenty museli velmi rychle naučit pracovat s ,google učebnou‘ a přejít na digitální technologie. Naštěstí mnoho platforem poskytovalo materiály pro širokou veřejnost zdarma, a tak jsme mohli využívat zdroje, ke kterým bychom za normálních okolností neměli přístup.“
Jana, učitelka na druhém stupni ZŠ, Praha



 Moje poznámky

Kapitola 7

Role učitelů v budoucnosti

7.1 Úvod



V debatě o obsahu vzdělávání v budoucnosti se velká pozornost věnuje oblasti kompetencí a jejich rozvoji. Vzdělávací prostor v České republice se zaměřuje na klíčové kompetence, které jsou povinným cílem vzdělávání podle rámcového vzdělávacího programu a jsou definovány jako souhrn vědomostí a dovedností důležitých k osobnímu rozvoji a uplatnění jednotlivce ve společnosti.

Ve snaze naplnit cíle klíčových kompetencí žáků (**kompetence k učení, řešení problémů, komunikativní, sociální a personální, občanské, pracovní, digitální**) by učitelé měli disponovat znalostmi v oblasti psychologie, pedagogiky, oborové didaktiky či kurikula a zároveň by je měli být schopni využívat a doplňovat kreativním způsobem s důrazem na kritické myšlení, technologický pokrok a nejnovější trendy v oblasti vzdělávání.

Role učitele ve 21. století je příliš komplexní, aby se dala definovat stručně a jednoznačně, přesto se o to Pedagogická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci pokusila. Následující seznam vyjmenovává klíčové dovednosti a schopnosti, které by měl učitel rozvíjet a na kterých by měl kontinuálně pracovat s podporou zkušenějších pedagogů.²⁸ Obsahuje celkem patnáct klíčových dovedností a schopností kompetentního učitele:

1. Učitel by měl přemýšlet o cíli a smyslu vzdělávání.
2. Učitel by měl mít přehled o svém oboru.
3. Učitel by měl žáky vést k porozumění světu i sebe sama.
4. Učitel by měl žáky nadchnout, vyvolat v nich zájem.
5. Učitel by měl být náročný na sebe i na žáky.
6. Učitel by měl mít širší rozhled o světě kolem nás.
7. Učitel by měl vytvářet otevřenou tvůrčí atmosféru.
8. Učitel by měl umět komunikovat.
9. Učitel by se měl dál osobnostně i profesně rozvíjet.
10. Učitel by měl být vnímavý vůči potřebám žáka.
11. Učitel by měl být lidský.
12. Učitel by měl umět improvizovat.
13. Učitel by měl být digitálně gramotný.
14. Učitel by měl být kreativní.
15. Učitel by měl upevňovat a rozvíjet sociální vazby mezi žáky.

²⁸ Pedagogická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci. Citováno 8. 10. 2023. Dostupné na: <https://www.ucitel21.cz/ucitelstvi>

Podrobněji tento koncept najdeš popsáný na stránkách Univerzity Palackého v Olomouci

<https://www.ucitel21.cz/učitelství>

Dalším dobrým vodítkem je [Kompetenční rámec absolventa učitelství](#). Tento rámec vznikl na základě spolupráce fakult připravujících učitele s Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy na Reformě pregraduální přípravy učitelů České republiky. V dokumentu jsou popsány profesní kompetence, které má mít absolvent ke kvalifikaci učitele. Dokument vyjmenovává osmnáct profesních kompetencí, které jsou rozdělené do šesti oblastí.

7.2 Dovednosti a znalosti učitele ve 21. století

Kreativita a kritické myšlení



Kreativita a kritické myšlení jsou v komplexní, globalizované a stále více digitalizované společnosti klíčové dovednosti. Přestože učitelé a tvůrci vzdělávací politiky považují tvořivost a kritické myšlení za důležité cíle výuky, mnohým stále není jasné, co znamená rozvíjet tyto dovednosti ve školním prostředí. Aby to bylo odborníkům z praxe viditelnější a hmatatelnější, spolupracovala OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj) se sítěmi škol a učitelů na vytvoření a vyzkoušení zdrojů, které jsou příkladem toho, co znamená vyučovat, učit se a dosahovat pokroku v oblasti tvořivosti a kritického myšlení v základním a středním vzdělávání. Výsledkem je rozsáhlá publikace z roku 2019 s názvem *Fostering and Assessing Creativity and Critical Thinking: What it Means in School*, Educational Research and Innovation²⁹ (Podpora kreativity a kritického myšlení žáků: Co to znamená ve škole, Výzkum a inovace ve vzdělávání).

Publikace se snaží identifikovat účinné strategie a postupy, které mohou být zavedeny ve školách na podporu kreativity a kritického myšlení. Zdůrazňuje potřebu komplexního přístupu, který tyto dovednosti integruje do různých předmětů a různých fází vzdělávání. Nabízí odpovědi na to, jaké jsou klíčové prvky tvořivosti a kritického myšlení, jaké pedagogické strategie a přístupy mohou učitelé využít k jejich podpoře. Ukazuje, jak může vedení školy podpořit profesní vzdělávání učitelů, do jaké míry změnili učitelé, účastníci se projektu, své vyučovací metody a jak můžeme zjistit, zda to funguje a u koho. Velmi přínosná je v tomto ohledu kapitola věnovaná profesnímu rozvoji učitelů, která slouží jako zdroj inspirace a jejím cílem je představit takové přístupy a úkoly, které umožňují rozvíjet tvořivost a kritické myšlení.

²⁹ Vincent-Lancrin, S., et al. (2019), *Fostering Students' Creativity and Critical Thinking: What it Means in School*, Educational Research and Innovation. Paris: OECD Publishing. Dostupné z: <https://www.oecd.org/education/fostering-students-creativity-and-critical-thinking-62212c37-en.htm>



Učitel by měl v systému vzdělávání 21. století klást důraz na tvůrčí myšlení, které mu umožňuje přistupovat k pedagogické činnosti ve škole s inovativními a adaptivními metodami a zároveň rozvíjet kreativitu, zlepšovat kritické myšlení a podporovat aktivní přístup žáků. Díky kreativnímu myšlení mohou učitelé plánovat dynamické hodiny a projekty, které podněcují zvědavost, ne-standardní řešení problémů a spolupráci mezi žáky s ohledem na individuální a jedinečné schopnosti jednotlivců.

Učitel 21. století si navíc uvědomuje význam integrace technologií do výuky a využívá digitální nástroje k jejímu zefektivnění. Přípravuje tak žáky na rychle se vyvíjející digitální prostředí. Se zaměřením na kreativní myšlení se učitelé ve vzdělávacím systému 21. století snaží vychovávat žáky, kteří jsou dostatečně vybaveni k tomu, aby se dokázali orientovat ve složitých podmínkách moderního světa, a kteří zároveň chápou nezbytnost pokračovat ve vzdělávání se v průběhu celého života.

Kritické myšlení

Do problematiky kritického myšlení spadají dovednosti, které poskytují odpovědi na to, **jak se zorientovat v množství informací, kde hledat důvěryhodné zdroje, jak rozlišovat názory od faktů, jak rozpoznat logické omyly, jak zformulovat kvalitní argument a následně jak efektivně prezentovat svůj názor.**

Odkazy na další zdroje



Deník N vydal příručku o kritickém myšlení pro školy (autoři Ondrej Gažovič a Ján Markoš). Odkaz zde: <https://dennikn.sk/941774/stiahnite-si-prirucku-o-kritickom-mysleni/>. Školám je tato příručka k dispozici zdarma. Čtenářům nabízí nástroje k rozlišování pravdivých informací od lží, odhaluje strategie, jak se bránit konspiračním teoriím, a učí je, jak si zachovat nezávislé myšlení a zároveň budovat důvěru v ostatní.

Cenné poznatky a rozmanité přístupy k řešení tématu „pravdy a klamu“ v online sféře přináší příručka pro učitele z roku 2023 [Na pravdě záleží – Jak učit o pravdě a lži na internetu \(příručka pro učitele\)](#), která klade důraz na zvyšování mediální gramotnosti.

Odborně ji připravili Kamil Kopecký, Dominik Voráč a René Szotkowski z Pedagogické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci v rámci výzkumného centra CEDMO.

Mnoho inspirace nabízí také [Petr Ludwig](#) a jeho [videa](#) o kritickém myšlení. Na potřebu věnovat se kritickému myšlení už na prvním stupni ZŠ upozorňuje Šárka Sukopová a její [návod](#) postavený na základních pravidlech zformulovaných Brianem Dunningem v podobě „challenge, consider, conclude“ (zpo-

chybněte, zvažte, zodpovězte).³⁰ Je ukázkou toho, jak je možné děti v případě četby nebo vyhledávání na internetu vést už od prvního stupně ke kritickému myšlení.

Tomu se v kontextu vzdělávání a role učitelů věnuje i kapitola Kritické myšlení a participace v knize *Vzdělávání a demokracie, 25 lekcí z učitelské profese*.



<https://www.ucitel21.cz/blog/tags/kritické-myšlení>

<https://www.zacitspolu.eu/wp/wp-content/uploads/2019/10/kompetentni-ucitel-21.-stoleti.pdf>

<https://www.projektsypo.cz/webinare.html>

<https://www.ped.muni.cz/komensky/clanky/rozhovor-s-vladimirou-spilkovou-o-skolske-reforme-a-podobach-soucasne-skoly>

7.3 Nové trendy v pedagogice a metodice

Kolegiální učení a podpora



Učitelská profese může být paradoxně často poměrně osamělá. Vzhledem k tomu, že sdílená starost je poloviční starost a sdílená radost je dvojnásobná radost, je k tomuto násobení a dělení potřeba alespoň jeden kolega, který dovede poradit i ocenit. Možná ti osud do cesty takového člověka přivedl sám (je jím například tvůj uvádějící učitel), ale pokud ne, určitě stojí za to ho aktivně vyhledávat. Může sedět v kabinetě o patro níž nebo na druhém konci republiky, důležité je, aby vaše učitelská vize stála na podobných základech.

Nejjednodušším praktickým nástrojem osobního a profesního vývoje realizovatelném na půdě školy jsou **náslechy**. Po domluvě můžeš navštívit hodinu kolegy, který učí stejný předmět (kvůli metodické inspiraci) nebo stejnou třídu (kvůli pozorování žáků v jiné dynamice). Takový náslech kolegu nestojí žádný čas ani energii navíc, proto s ním pravděpodobně bude souhlasit. Následovat by po něm měla ideálně alespoň čtvrt hodinová reflexe – povídání o tom, co se v hodině odehrálo, jaké byly cíle, jak se cítil učitel a děti. Dalším krokem je pozvat kolegy na **hospitaci** do vlastní hodiny, přičemž jako hostující učitel můžeš zaměřit pozornost a dotazy na konkrétní jev (úroveň hluku ve třídě, rozdělování skupinové práce) nebo kolegu požádat, aby poznámky zapisoval do připraveného archu, v němž své priority zachytíš.



Příklad takového archu najdeš zde:

Téma k zamyšlení



Zde jsou další témata, na která se můžeš zaměřit.

³⁰ Sukopová, Šárka. *Rozvoj kritického myšlení*. Metodický portál: Články [online]. 5. 2. 2020, [cit. 30. 6. 2023]. Dostupné z: <https://clanky.rvp.cz/clanek/22172/ROZVOJ-KRITICKEHO-MYSLENI.html>. ISSN 1802-4785

Průběh a organizace vyučovací hodiny
Styl učitelovy práce
Nastavení komunikace
Aktivita žáků
Způsoby práce s učivem
Realizované výukové metody a postupy
Způsoby hodnocení a sebehodnocení žáků
Způsob využití pomůcek
Klima ve výuce



Jestliže se ve škole sešlo víc učitelů, kteří hledají a nabízejí podporu v bezpečném prostředí, můžete dát dohromady lokální **skupinu kolegiální podpory**, která by se scházela pravidelně (třeba jednou za šest až osm týdnů) k reflexi a sdílení. Působíte-li na stejné škole, dost možná vás budou pálit podobné věci, jednou z výhod místní komunity je tedy znalost daného prostředí i individuálních žáků. Na druhou stranu kolegové kontextu neznají mají větší odstup a mohou přinést neotřelé pohledy na věc. Setkání může trvat 60 minut, což je doba, za kterou se dá jeden problém probrat do hloubky. Každý účastník jednu aktuální problematickou situaci přináší, skupina na setkání vždy určí moderátora, který bude diskusi řídit, a následně lze pokračovat podle níže uvedeného scénáře.



	čas	popis kroku
1	5'	Každý z účastníků v 1–2 větách nastíní problematickou situaci, s níž se potýká a kterou by rád prodiskutoval. Na škále 0–10 lze doplnit, jak moc daná situace „pálí“, aneb jak velkou potřebu má se jí společně věnovat. Moderátor viditelně pro všechny zapisuje návrhy (i jména) a zároveň hlídá, aby účastníci dodrželi stanovený rozsah promluvy. Všichni následně udělí 1–2 preferenční hlasy některému z návrhů, takto vzejde návrh vítězný.
2	5'	Majitel příběhu (MP) jej detailně popíše a zmíní, čeho by chtěl dosáhnout/jak by vypadala ideální změna k lepšímu.
3	5'	Účastníci kladou MP otázky ve snaze zjistit co nejvíce podrobností. Otázky míří do minulosti (co se stalo), mohou se týkat i věcí, na které majitel nemůže mít odpověď. MP na otázky přímo neodpovídá, pouze si je zapisuje. Moderátor pomáhá regulovat tempo otázek, aby měl MP čas si je zapisovat a znovu hlídá čas.
4	5'	Majitel příběhu vybírá otázky, které považuje za relevantní, a odpovídá na ně.
5	15'	Všichni společně vyjmenujeme/vypíšeme konkrétní aktéry příběhu (učitel, kolega, vedení, žák s problematickým chováním, spolužáci, rodiče atd.), které budeme postupně rozebírat. Snažíme se vcítit do chování aktéra událostí i lidí v jeho okolí. Jazykem aktéra promlouváme o tom, jak situaci vidí aktér ze svého hlediska. Klíčové aktéry příběhu je možné obsadit více lidmi (např. za spolužáka mluví více účastníků apod.), cílem je nabídnout rozmanité perspektivy.
6	5'	Majitel příběhu promluví o tom, co si již k situaci odnáší a jaká její řešení vidí.
7	10'	Účastníci nabízejí další praktická řešení modelové situace. Účastníci je formulují větou: „ <i>Já bych...</i> “ MP poslouchá, zapisuje si, moderátor pomáhá regulovat tempo a držet komunikační strukturu.
8	5'	MP si z vypořechnutého vybere a pojmenuje řešení, které mu nejvíce „sedí“ a které hodlá vyzkoušet.
9	5'	Všichni (vč. moderátora) si navzájem sdělí ocenění a nejvýznamnější informace setkání (individuální).



Když nemáš ve škole příhodné prostředí k podobným iniciativám, nezbyvá než hledat podporu mimo. Nezoufej, možností je hned několik:

- specializované tematické semináře a kurzy (pořádá například [Edukační laboratoř](#) nebo [kritickemysleni.cz](#)),
- [setkání kolegiální podpory](#) poskytuje v rámci nabídky WANDA organizace Začít spolu,
- Pravidelná online setkání [EduMind](#) (co dva týdny, od září, celkem jich je devět),
- letní školy,
- různé facebookové skupiny.

Reflexe



Reflexe představuje diagnostický nástroj, jehož prostřednictvím vede učitel vnitřní dialog se sebou samým. Pomáhá nám uspořádat myšlenky, zkušenosti, zážitky i pocity plynoucí z odučené hodiny, protože odchodem ze třídy nic nekončí. Naopak. (Nákup potravin také nekončí tím, že položíme tašku doma v kuchyni.) Tam totiž začíná další fáze třídění a plánování. Je třeba rozhodnout, co půjde do lednice a co jinam, následně na základě nakoupených ingrediencí sestavit jídelníček na pár dní dopředu. Stejně tak v rámci reflexe po skončení vyučovací jednotky vyhodnocujeme, zda byl(y) naplněn(y) cíl(e) hodiny, třídíme nasbírané důkazy o učení, zjišťujeme, zda je možné v látce pokračovat dál, nebo je ještě nutné setrvat u tématu. Reflektivní zastavení nám pomáhá analyzovat vlastní úspěchy i neúspěchy, které máme možnost proměnit v příležitosti k učení a hledání jiných cest.



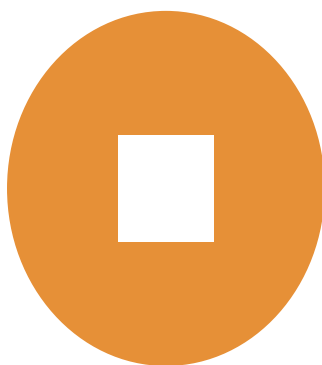
Ať už se rozhodneš reflektovat sám se sebou a svým **reflektivním deníkem**, který umožňuje vracet se v čase a zaznamenávat vlastní posun, nebo s kolegy po náslechu/hospitaci, budou se pro začátek hodit tyto reflektivní otázky:

- *Jaké pocity jsem měl při dané aktivitě?*
- *Ve které situaci jsem se cítil obzvlášť příjemně?*
- *Jak se cítím ve svém těle?*
- *Co konkrétního se mi povedlo? Proč se to povedlo? Jak jsem to zajistil?*
- *Mohu příště něco zvládnout lépe?*
- *Co si ze situace mohu odnést?*
- *Co příště udělám jinak? Jaké jiné varianty tam vidím?*
- *Je něco, co chci příště zopakovat?*
- *Jaké informace, pocity a očekávání si z hodiny nejspíš odnášeli žáci?*
- *Co si z hodiny odnáší žák, kterému sedla? A co ten, kterému nesesedla?*
- *Která reakce žáka byla pro mě nejdůležitější?*
- *Jaký byl cíl aktivity/hodiny? Byl naplněn? Jak se to poznalo?*



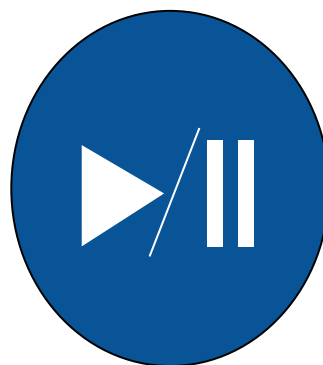
START

Co příště
přidat, aby
to fungovalo
lépe?



STOP

Co bylo na-
víc? Bez čeho
by se to příště
obešlo?



POKRAČUJ

S čím
pokračovat?
Co by příště
mělo zůstat
stejně?

7.4 Mezioborovost, projektová výuka a dobrá praxe

ZŠ Magic Hill, Říčany



Mezioborově a tematicky probíhá výuka na druhém stupni této soukromé základní školy od prvopočátku. Hlavní motivací byla snaha naučit děti přemýšlet v souvislostech a propojovat poznatky z různých předmětů ve větší celek. Jako nejlepší způsob uspořádání se osvědčila organizace do dvouměsíčních tematických období, která vrcholí projektovým týdnem, kdy žáci prezentují své výstupy veřejnosti (žákům jiných ročníků, rodičům atd.). Tematický rozpis školního roku vypadá takto:

roč.	ČLOVĚK A ŽIVOT	MÍSTO A ČAS	UMĚNÍ A KOMUNIKACE	VĚDA A TECHNIKA
9	Cíl života	Dnešní místo pro život	Dnešní média	Digitální svět
8	Překážky	Člověk si chrání místo	Příběh hudby	Energie
7	Cesta	Člověk mění místo	Příběh obrazu	Stroje
6	Počátek	Člověk se přizpůsobuje	Příběh kamene	Objevy

Například učivo šesté třídy je v souladu s přechodem na druhý stupeň věnováno tématu „Počátek“: zatímco se tvoří nový třídní kolektiv, v historii je řeč o pravěku, tedy počátku lidstva a civilizace, ve fyzice o vzniku vesmíru, v češtině se čtou staré báje a pověsti.

V úvodu každého tematického období posílá škola rodičům a dětem [motivační dopis](#), v němž vysvětluje, co je v následujících dvou měsících čeká, jaký to má smysl, jaké budou výstupy z předmětů a na které měkké dovednosti škola v rámci tématu cílí. Díky tomu jsou děti více motivované, vědí, co a proč se učí, a dokážou vysvětlit i pojmenovat, jaké nové znalosti, dovednosti a postoje jim výuka přináší.

Na druhém stupni ZŠ Magic Hill působí relativně malý tým složený z devíti pedagogů a vedoucího učitele, který většinu své pracovní doby tráví mentoringem, kolegiální podporou a koordinací. Každý začátek období zahajuje společné schůzka, na níž jednotliví učitelé skládají do mozaiky své kamínky, z nichž má celé téma vyvstat. Na konci období už je řeč o konkrétních výstupech a plánuje se projektový týden. Ač se na první pohled mohou témata zdát překvapivě vágní, právě jejich obecnost umožňuje pedagogům dostatečnou flexibilitu s ohledem na aktuální dění a potřeby dětí.

Pro učitele s sebou mezioborový přístup k výuce nepochybně nese vyšší časovou náročnost v období plánování, nutnost sladit se s větší skupinou lidí a nacházet kompromisy. Na druhou stranu však umožňuje podporu skrze kolegiální učení, rozšíření repertoáru použitých metod, uspokojení z realizace nápadů v rámci týmu i vzájemnou motivaci. Takový učitel není nikdy osamělý.



„Úspěch našeho přístupu stojí na celém naladění pedagogického sboru. Chceme-li v dětech rozvíjet měkké dovednosti, musí jít učitel příkladem, sám mít přesahy a být renesančním člověkem.“

Svatopluk Mareš, vedoucí učitel na druhém stupni ZŠ Magic Hill, Říčany

Více informací najdete v odkazu www.magic-hill.cz.

Základní škola sv. Voršily v Praze

Tandemová výuka



Pražská ZŠ sv. Voršily je církevní školou s rozšířenou výukou cizích jazyků využívající metody a formy práce, které umožňují dialog, partnerství a spolupráci. I proto se před několika lety její vedení rozhodlo zařadit do repertoáru tandemovou výuku, nejprve v hodinách matematiky a fyziky, později i tělesné výchovy (plavání) a cizích jazyků (francouzština a němčina).

Společným jmenovatelem byla podpora nových začínajících kolegů. V hodinách jazyků se jednalo o kombinaci roditelého mluvčího a českého učitele. Na prvním stupni zase spolupracovaly dvě čerstvé absolventky pedagogické

fakulty, z nichž ani jedna si netroufla vést třídu sama. Tandemová výuka měla různou formu. Buď byl jeden učitel stanoven jako hlavní a druhý jako vedlejší (například zkušenější kolega a začínající učitel), nebo se učitelé ve výuce střídali, či vedli výuku společně s tím, že každý dohlížel na jinou skupinku žáků (například při výuce jazyků). Zásadní roli hrála společná příprava. Učitelé spolu hodinu plánovali, následně ji odučili a po hodině ji ještě společně reflektovali nebo zkušenější kolega dával začínajícímu učiteli zpětnou vazbu. Z jedné odučené hodiny se tak nakonec staly tři hodiny společné práce. Tento čas se postupně zkracoval, protože jakmile si učitelé „zajeli“ společný režim nebo začínající učitel nasbíral víc zkušeností, nebylo potřeba tolik času na zpětnou vazbu nebo společnou přípravu hodiny.

Začínající učitelé se mohli z této formy podpory těšit dva roky. Příspěvek na její realizaci pocházel z projektu Šablony a nepokryl zdaleka veškeré náklady. Tandemovou výuku bylo nutné financovat z jiných školních peněz. Osvícené vedení však tyto náklady vnímá jako investici do učitelů a dětí – a tak to má být. (Poznámka: Jedná se o církevní školu, kde žáci platí každý rok příspěvek na studium. Právě peníze z fondu příspěvků na studium byly použity k financování tandemové výuky.)



„Tandemy jsme využívali jako formu uvádění začínajících učitelů, což se velmi osvědčilo. Ano, bylo to velice finančně náročné, ale nevnímám vynaložené peníze do tandemové výuky primárně jako překážku, ale spíš jako investici do kvality výuky na naší škole a jako efektivní formu podpory začínajících učitelů.“

Filip Roubíček, ředitel, Základní škola sv. Voršily v Praze

Více informací najdete na <https://www.zssv.cz>



 Moje poznámky

Závěr

Mnoho začínajících učitelů nevydrží a profesi opustí. Prvních pět let praxe je prý nejvíce kritických.

Pregraduální příprava tě nemůže připravit na všechno, hodně věcí se naučíš (nebo zpětně pochopíš) až v praxi. Ti, kteří profesi opustili, zpravidla říkali, že se na všechno cítili sami, což urychlilo jejich pocit vyhoření.

Tak to ale není. V učitelské profesi nejsi nikdy sám. Je řada jiných učitelů – nováčků, kteří zažívají pravděpodobně hodně podobné pocity jako ty. Nezapomeň, že ve škole máš plno kolegů, kteří si kdysi prošli svými možná nelehkými začátky.

Na závěr chceme shrnout pár věcí, o kterých si myslíme, že by ti mohly pomoci. Ber je jako rady starších kolegů, jak se nezbláznit a jak si nenechat věci přerůst takřikajíc přes hlavu.

1. Najdi si někoho, kdo ti pomůže

Je jedno, jestli to bude nějaký začínající učitel, nebo někdo ze starších kolegů. Žádost o pomoc není slabost. Pomoc a podporu občas potřebujeme všichni. Možná se neotevrou první dveře, na které zaklepeš, ale nějaké jiné určitě ano. Tak nezoufej a nevzdávej to.

Staň se členem školských odborů ČMOS PŠ nebo jiné profesní učitelské organizace. Odbory jakožto profesní organizace jsou vždy na tvou straně. Hájí platové a ostatní profesní podmínky pracovníků ve školství. Odbory můžou působit přímo u tebe ve škole. Nebo se můžeš stát individuálním členem. Díky odborům budeš mít informace o tom, co se ve vzdělávání děje. A navíc dostaneš právní poradenství zdarma.

Můžeš si ovšem i najít jinou neodborovou profesní organizaci zaměřenou na učitele, konkrétní předmět nebo oblast školství obecně. Působí jich v České republice celá řada a určitě najdeš tu svojí. Skrze struktury profesních organizací potkáš další kolegy, další inspiraci a další způsob, jak budeš moci sám věci ve školství ovlivnit.

2. Pamatuj na svůj další profesní rozvoj

Učení je nikdy nekončící proces. Všichni se můžeme dál zlepšovat a zdokonalovat. Hledat inspiraci a další rozvoj můžeš třeba přes vzdělávání pedagogických pracovníků organizované tvou školou nebo na webu. Plno zdrojů je zdarma, jsou snadno přístupné a vhodné i pro samostudium.

3. Neboj se ozvat a brát se za svoje práva

Možná se ti někdy bude zdát, že se s tebou jako s nováčkem nehraje fér. Neboj se ozvat a snaž se situaci řešit. Když to bude nutné a nebudeš na to stačit,

tak hledej pomoc a zastání jinde. Odbory a další profesní sdružení mají plno zkušeností i specialisty, kteří ti mohou poradit, co dělat dál.

4. Dělat občas chyby není nic neobvyklého

Ne všechno se vždycky povede, ne po každé odučené hodině se budeš cítit fajn. Někdy věci nejdou, někdy ti z perfektně připravené hodiny a cíle zbudou jenom trosky a někdy máš zkrátka pocit, že se všechno hroutí. Nenech se tím odradit. Každému se někdy něco nepovedlo, každý z nás občas dělá chyby. Zkus se dívat na tyhle situace jako na příležitost. Příště už budeš vědět, čeho se vyvarovat, jak to udělat jinak. Tohle všechno jsou zkušenosti, které k životu učitele patří a které tě posunují dopředu.

5. Mysli i na sebe a nezapomeň odpočívat

Rovnováha mezi pracovním a rodinným životem není prázdná fráze. Stres a vyhoření jsou další příčinou odchodu učitelů z profese. Mysli na to, že je jen na tobě, abys tuhle rovnováhu udržel. Dopřej si čas pro sebe, pěstuj koníčky mimo práci, chod' do přírody, věnuj se sportu. Zkus si najít místo nebo činnost, kde na práci a starosti úplně zapomeňš.

A na závěr...

6.... nezapomeň, že nejsi na všechno sám, i když ti to tak možná někdy připadá.

Možná jsi jediný „nováček“ u vás ve škole, ale určitě ne ve tvém městě nebo v celé republice. Učitelská komunita je velká a je plná fajn lidí, kteří jsou připraveni ti pomoci. Tak neváhej a běž je rychle najít!

Hodně štěstí!

Zkušenosti ze zahraničí

Odkaz na společnou anglickou verzi příručky shrnující zkušenosti partnerů projektu najdeš [zde](#).

Použitá literatura

- Berne, Erik. *Jak si lidé hrají*. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-992-7.
- Goleman, Daniel. *Emoční inteligence*. Praha: Metafora, 2011. ISBN 978-80-7359-334-6.
- Gordon, Thomas. *Škola bez poražených*. Praha: Malvern, 2015. ISBN 978-80-7530-006-5.
- Hopgood, Susan a van Leeuwen, Fred. *Vzdělávání a demokracie, 25 lekcí z učitelské profese*. Praha: ČMOS PŠ ve spolupráci s Friedrich-Ebert-Stiftung, 2021. ISBN 978-80-87748-63-3.
- Kjaergaard, E. a Martineniene, R. *Pětkrát hurá demokracii*. Praha: Agentura STROM, 1997. ISBN 80-901954-5-8.
- Kyriacou, C. *Klíčové dovednosti učitele*. Praha: Portál, 1996. ISBN 80-7178-965-8.
- Lazarová, B. Mentoring jako forma kolegiální podpory a strategie dobré školy. In *Pedagogika*. Praha: Pedagogická fakulta UK, 2010, roč. 55, 3–4, s. 254–264. ISSN 0031-3815.
- Levin, Pamela. *Cycles of Power: A User's guide to the Seven Seasons of Life*. Deerfield Beach, Fla: Health Communications, 1988. ISBN 0932194753.
- Napper, Rosemary a Trudi Newton. *Taktika transakční analýzy*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2915-2.
- Průcha, Jan, Walterová, Eliška a Mareš, Jiří. *Pedagogický slovník*. 7., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0403-9.
- Rosenberg, Marshall. *Nenásilná komunikace*. Praha: Portál, 2016, ISBN 978-80-262-1079-5.
- Starý, Karel a Laufková, Veronika. *Formativní hodnocení ve výuce*. Praha, Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1001-6.
- Veber, J. a kol.: *Management*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 9788072612000.

Internetové zdroje

Bloom, Benjamin. *Bloomova taxonomie*. 1956. Citováno 8. 10. 2023. Wikipedie, otevřená encyklopedie. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Bloomova_taxonomie

How to give and receive feedback effectively. [Breathe \(Sheff\)](#). *How to give and receive feedback effectively*. 2017 Dec; 13(4): 327–333. 6 [cit. 6. června 2023]. doi: [10.1183/20734735.009917](https://doi.org/10.1183/20734735.009917) Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5709796/>

Hublová, Pavlína. „6 tipů na ledolamky“, 2018. Citováno 8. 10. 2023. <https://clanky.rvp.cz/clanek/t/ZK/21829/6-TIPU-NA-LEDOLAMKY.html>

Hudson, P. (2013). „Developing and Sustaining Successful Mentoring Relationships.“ In *Journal of Relationships Research*, 4, E1. doi:10.1017/jrr.2013.1 <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-relationships-research/article/developing-and-sustaining-successful-mentoring-relationships/58FBE3A590E7D6155F3E702679159EA2>

Jug, Rachel, MB, BCh, BAO; Xiaoyin „Sara“ Jiang, MD; M. Bean, Sarah, MD. *Giving and Receiving Effective Feedback*. McGaw. Dostupné z: <https://www.mcgow.northwestern.edu/docs/docs-2/Giving-and-Receiving-Effective-Feedback-A-Review-Article-and-How-To-Guide.pdf>

www.KarpmanDramaTriangle.com; Copyright © 1967, 2007 by Stephen B. Karpman, M.D. All rights reserved. Downloads free.

Kašparová Eva: SWOT analýza jako nástroj kvalifikované sebereflexe učitele, 2007. Citováno 8.10.2023. <https://clanky.rvp.cz/clanek/c/S/717/swot-analyza-jako-nastroj-kvalifikovane-sebereflexe-ucitele.html>

Pamela, Levin: *Afirmace*. Citováno 8. 10. 2023. Dostupné z: <https://www.ucitelnazivo.cz/afirmace>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, citováno 8.10.2023.
Metodický pokyn ministryně školství, mládeže a tělovýchovy k prevenci a řešení šikany ve školách a školských zařízeních (č.j. MSMT-21149/2016) a Metodické doporučení k primární prevenci rizikového chování u dětí a mládeže (Dokument MŠMT č.j.: 21291/2010-28). Dostupné na: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/socialni-programy/metodicke-dokumenty-doporuceni-a-pokyny>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy Č.j.: MSMT-8154/2013-201
Českomoravský odborový svaz pracovníků školství Č.j.: ČMOS PŠ-/2013-
349 Právní výklad k § 23 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracov-
nících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen
„zákon“), a § 132 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších
předpisů. Citováno 8.10.2023. [https://www.msmt.cz/dokumenty/pravni-
vyklad-k-23-zakona-o-pedagogickych-pracovnicich](https://www.msmt.cz/dokumenty/pravni-vyklad-k-23-zakona-o-pedagogickych-pracovnicich)

Fryzelková, J., Kociálnová, K., Kuzníková, H., Müllerová, V., Plecháčková,
R., Ploužková, A. *Adaptační období začínajícího učitele z pohledu začínajícího
učitele*, NPI ČR, Praha. 2022. Citováno 6. 11. 2023. Dostupné z: [https://www.
projektsypo.cz/dokumenty/ZU_prirucka.pdf](https://www.projektsypo.cz/dokumenty/ZU_prirucka.pdf)

NPI, autorský tým APIV B. „Manuál: Jak pracovat s dětmi v komunitním
kruhu“, 2020. Citováno 8. 10. 2023. Dostupné z: [https://zapojmevsechny.cz/
clanek/jak-rozvijet-dobre-vztahy-ve-tride-2-metody](https://zapojmevsechny.cz/clanek/jak-rozvijet-dobre-vztahy-ve-tride-2-metody)

NPI ČR /IPs Podpora krajského akčního plánování /P-KAP/srpen 2020.
Citováno 8. 10. 2023. Dostupné na: [https://archiv-nuv.npi.cz/uploads/P_
KAP/ke_stazeni/pojeti_decizni_sfera/AKTUALIZACE_2020/2020_Digital-
ni_kompetence_IV_podrobne_pojeti_oblasti_intervence_aktualizace.pdf](https://archiv-nuv.npi.cz/uploads/P_KAP/ke_stazeni/pojeti_decizni_sfera/AKTUALIZACE_2020/2020_Digital-ni_kompetence_IV_podrobne_pojeti_oblasti_intervence_aktualizace.pdf)

Pedagogická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci. Citováno 8.10.2023.
Dostupné na: <https://www.ucitel21.cz/u%C4%8Ditelstv%C3%AD>

Sukopová, Šárka. *Rozvoj kritického myšlení*. Metodický portál: Články [online].
5. 2. 2020, [cit. 30. 6. 2023]. Dostupné z: [https://clanky.rvp.cz/clanek/22172/
ROZVOJ-KRITICKEHO-MYSENI.html](https://clanky.rvp.cz/clanek/22172/ROZVOJ-KRITICKEHO-MYSENI.html) ISSN 1802-4785

Teacher Collaboration Guide: Strategies, Statistics & Benefits. 28. července
2023. Citováno 8. 10. 2023. Dostupné z: [https://research.com/education/
teacher-collaboration-guide#3](https://research.com/education/teacher-collaboration-guide#3)

Vincent-Lancrin, S., et al. (2019), *Fostering Students' Creativity and Critical
Thinking: What it Means in School*, Educational Research and Innovation.
Paris: OECD Publishing. Dostupné z: <https://doi.org/10.1787/62212c37-en>