

Zajištění dalšího vzdělávání pedagogů CJV MU

Alena Hradilová

1 Organizační struktura CJV

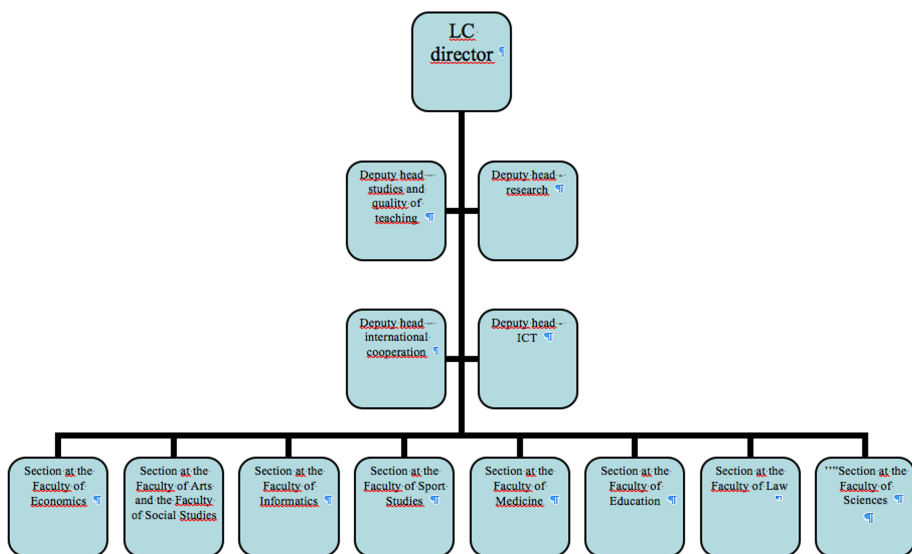
Centrum jazykového vzdělávání (CJV) Masarykovy univerzity zažilo v posledních letech velký rozmach a se vzrůstajícím počtem studentů, kterých bývá přes devět tisíc ročně, a učitelů se stalo největším univerzitním jazykovým centrem v zemi. CJV zajišťuje výuku jazyků pro specifické (akademické a odborné) účely pro celou Masarykovou univerzitu (MU) a poskytuje výuku angličtiny, němčiny, francouzštiny, španělštiny, latiny, ruštiny, češtiny pro cizince a nově také čínštiny a arabštiny na všech osmi fakultách MU. Hlavním úkolem CJV je poskytovat jazykovou výuku pro nefilology tak, jak uvádí Byrne (2014): na jedné straně se jedná o poskytování jazykového vzdělávání pro studenty, kteří nestudují jazyk jako obor; na straně druhé zahrnuje celou škálu kurzů, které se vztahují k oficiální univerzitní politice v oblasti zaměstnanosti, mobility, internacionalizace a generace s rovnými podmínkami ve vztahu k příjmům [vlastní překlad].

V této oblasti ctí i CJV dlouhodobý plán MU, který zdůrazňuje kromě jiného důležitost jazykového vzdělávání v bakalářském, magisterském a doktorském studiu a stanovuje úroveň povinného jazykového vzdělávání od B1 až po C1 dle Společného evropského referenčního rámce (CEFR). O takto vysoké úrovni jazykového vzdělávání rozhodlo kolegium rektora společně s jazykovými experty MU a tímto rozhodnutím došlo k výše zmíněné expanzi celého centra.

To s sebou přirozeně přineslo nutnost přizpůsobit organizační strukturu CJV takovým způsobem, aby mohl být zajištěn rozvoj kvality a spolupráce skrze vylepšení komunikace mezi jednotlivými úrovněmi jeho struktury. Základními cíli bylo zjednodušení řízení centra, zajištění plného využití vlastní pedagogické expertízy a zajištění vysoké kvality jazykového vzdělávání.

Původně bylo CJV strukturováno tradičním pyramidovým způsobem, kde na vrcholu pyramidy stál ředitel CJV, kterému podléhali vedoucí oddělení na jednotlivých fakultách a těm potom jednotliví vyučující. Později byly do pyramidového systému přidány také pozice zástupců ředitele.

S postupným nabytím větší subjektivity CJV a navýšením vlastní zodpovědnosti v oblastech lidských zdrojů, financování, projektové činnosti, vědy a výzkumu a kvality vzdělávání vyšlo najevo, že pyramidová struktura není příliš flexibilní a neposkytuje CJV dostatečné možnosti vlastního rozvoje. Centrum v té době potřebovalo především dynamickou spolupráci svých jednotlivých složek a postrádalo nástroje k vyhledávání skrytých talentů mezi vlastními zaměstnanci, sdílení



Obr. 1: Původní pyramidová struktura CJV

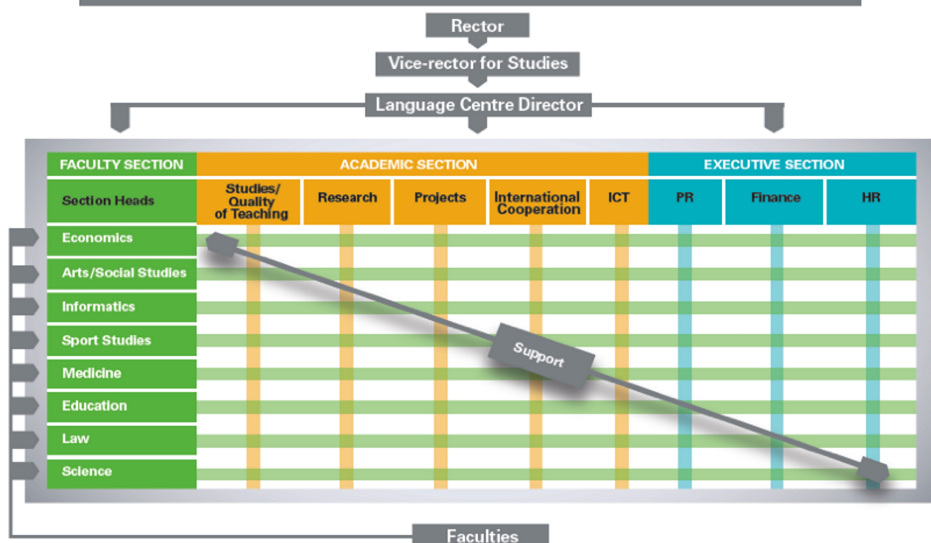
zkušeností a vzájemné proškolení, a to do velké míry souviselo s potřebou flexibilní možnosti komunikovat napříč CJV. Vzhledem k tomu, že byla jednotlivá oddělení izolovaná na svých fakultách, nebyla taková komunikace a tím ani spolupráce dost možná. Členové jednotlivých oddělení se mnohdy ani navzájem neznali.

Vedení CJV se tedy rozhodlo analyzovat situaci a podle zásad action research (Burns 1999 a 2005) zahájili práci směrem restrukturalizaci CJV.

Po mnoha schůzkách a seminářích s experty na řízení nad odbornou literaturou (Baldrige et al. 1977, Birnbaum 1988, File et al. 2006, Šebková (ed) 2006 and Sporn 1996) byla právě změna struktury CJV označena jako zásadní pro nastolení nových forem řízení a komunikace napříč CJV. Tým vedení CJV zvážil spolu s přizvanými experty různé modely řízení organizace a po vyloučení existujícího lineárního (nebo také pyramidového systému), který byl již jasně nefunkční, vyhodnotil jako nejlepší funkční řešení systém maticový (viz Obrázek 2).

Tento strukturální model skýtá možnost komunikace napříč jednotlivými úrovněmi a složkami CJV tak, aby bylo zajištěno, že informace vždy zastihnou svého adresáta, a to alespoň jednou z cestiček, z jednoho či více směrů přicházejících z různých míst matice. Tímto způsobem se velmi zjednodušuje možnost spolupráce mezi jednotlivými pracovníky CJV. Jde především o to, že je struktura nadřízených a podřízených lépe a rovnoměrněji rozvrstvena a tím je komunikace uvnitř i navenek z CJV efektivnější. Jednotlivá fakultní oddělení (horizontální složka ma-

Organizational structure of MU Language Centre



Obr. 2: Maticová struktura CJV

tice na obrázku 2 vyjádřena zelenými čarami) stabilizuje a zajišťuje systém a kvalitu jazykového vzdělávání CJV, zatímco jednotlivé akademické a speciální sekce CJV (vertikální část matice na obrázku 2 vyjádřena žlutými a modrými čarami) zajišťují flexibilitu a dynamičnost CJV podle trendů v jazykovém vzdělávání.

Hlavní okruhy činnosti učitelů byly stanoveny následujícím způsobem: zodpovědnost za fakultní oddělení svěřená vedoucím oddělení, což je první sloupec v Obrázku 2, a zodpovědnost za speciální oblasti matice, jako je kvalita vzdělávání a pedagogická činnost, věda a výzkum, mezinárodní spolupráce, ICT, projektová činnost, PR, finance a personální oblast. Napříč pak vede oblast všeobecné podpory (Katrňáková 2012: 9).

Pro činnost CJV jsou zásadní především informační a komunikační uzly, které vznikají na všech úrovních matice a na obrázku 2 je znázorňují průsečky zelených, žlutých a modrých čar. Struktura tak umožňuje tok informací různými kanály, čímž zjednodušuje a umožňuje spolupráci různých pracovníků CJV. Pracovníci z různých oddělení na různých fakultách mohou tak například snáze spolupracovat v oblasti vědy a výzkumu, a to v rámci sekce, která vertikálně protíná horizontální část struktury pracoviště. Různé kreativní týmy pak mohou snadno najít partnery pro psaní projektů. Netřeba snad ani dodávat, jak velkým je tato organizační změna posunem v oblasti možností sdílení pedagogické expertízy a dalšího interního

vzdělávání pedagogů. Struktura je používána od roku 2012 a od té doby zaznamenává různých kosmetických úprav dle potřeb a trendů na CJV.

2 Další vzdělávání pedagogů CJV

2.1 Skupiny CJV

Jednou z takovýchto úprav je další dělení velké oblasti kvality vzdělávání a pedagogické činnosti tak, aby bylo možné na CJV rozvíjet dalším vzděláváním naše pracovníky a tím zajišťovat stále vyšší kvalitu jazykového vzdělávání, které MU poskytujeme. Jako první krok byly za tímto účelem zřízeny v rámci pedagogické oblasti CJV zájmové skupiny, takzvané skupiny CJV – naše interní sociální síť (viz Web CJV, sekce Pro učitele). Tento systém napomáhá našim pedagogům nalézt spolupracovníky pro setkávání, sdílení, plánování seminářů, workshopů s místními i zvanými experty a diskuzí, a to nejen tradičním způsobem podle specializace v jazyce, který učí, ale také podle jejich preferovaných výukových metod, zájmů, projektových činností a potřeb v oblasti vědy a výzkumu. Tato platforma nabízí učitelům a kolegům, kteří sdílejí podobné zájmy, zahájit spolupráci, nebo se jednoduše přidat k již existující funkční skupině, a to buď aktivně, či jako prozatímní pozorovatel.

Během prvních dvou let byla nejviditelnější skupina testování, která zajišťuje standardizaci testování v rámci CJV v souladu s CEFR a European Association for Quality Assurance (ENQA) 2005. Za podpory Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy a evropských fondů byli pedagogové CJV v této oblasti extenzivně proškoleni, byly vytvořeny testové specifikace a sady testů pro jednotlivé jazyky a specializace na fakultách MU. Této činnosti se CJV samozřejmě i nadále pečlivě věnuje. Další skupiny CJV potom pokrývají metodiky výuky různých měkkých dovedností (skupina prezentací, interkulturality či akademického psaní), autonomní učení, sekce (dle počtu studentů) malých jazyků a další zájmové skupiny, kterých je v době psaní tohoto článku celkem šestnáct.

Některé tyto skupiny vyplynuly z již existujících neformálních spoluprací, jiné byly vytvořeny na základě brainstormingu našich potřeb a na základě rozhovorů s pedagogy CJV. Další pak byly a stále jsou doplňovány aktivními učiteli dle momentálních potřeb. Seznam členů je neustále aktualizován, protože učitelé mohou do jednotlivých skupin svobodně vstupovat a zase z nich vystupovat, nechat si zasílat informace o dění ve skupině na e-mail a tím rozhodovat o relevanci vlastního členství či aktivní práce ve skupině. Systém je tak velmi flexibilní a efektivní.

2.2 Typologie pedagogů CJV

Na začátku roku 2014 vedení CJV vytvořilo dotazník na téma spokojenosti pedagogů CJV s tímto novým systémem řízení. Vzhledem k tomu, že jsme se rozhodli pro

kvalitativní výzkum, ve kterém by ale odpovědi mohly být poskytnuty v anonymní formě, obsahoval dotazník otázky pro volné odpovědi. Níže jsou pro ilustraci souhrnně prezentovány odpovědi k otázkám relevantním pro další vzdělávání učitelů na CJV.

Dotazník byl rozeslán všem pedagogům CJV, a to interním i externím pracovníkům, kterých bylo v roce 2014 na CJV 75. Návratnost činila 46 vyplněných dotazníků, což je 61 %. Většina reakcí byla pozitivních. Tabulka 1 uvádí příklady tří, vzhledem k tématu dalšího vzdělávání učitelů nejrelevantnějších, otázek a odpovědí.

Tab. 1: Vzorek z dotazníkového šetření mezi pedagogy CJV

Otázka	Podíly v odpovědích	Příklady odpovědí
Považujete počet a obsah schůzek, seminářů a workshopů ve vaší oblasti zájmu za adekvátní?	36 pozitivních komentářů, 7 pozitivních s návrhy na zlepšení, 3 nevěděli o žádných událostech ve své oblasti	Cením si jich; neskutečné množství akcí; je nemožné vše stihnout; mělo by být více seminářů, schůzek, neformálního setkávání; více metodiky, méně testování; vše hodně zaměřené na angličtinu
Jak vnímáte zavedení Skupin CJV v pedagogické oblasti?	34 pozitivních odpovědí, 6 naznačovalo rezervovanost a jeden názor byl negativní	18 respondentů si myslí, že to byl výborný nápad, 10 vyjadřuje názor, že to byl již nezbytné, další odpovídají, že teprve čas ukáže a jeden si myslí, že systém nebude fungovat
Můžete pojmenovat některé výhody zavedení maticového systému?	39 pozitivních komentářů, 2 negativní, ostatní bez komentáře	Setkávání se a sdílení; dostávám informace, které potřebuji; rozvíjím se; neztrácím čas věcmi, které mě nezajímají; vím, kam se obrátit, když něco potřebuji; získávám inspiraci; necítím se izolován; koordinace; strategické plánování; semináře; vede to jen k pomluvám a špatným vztahům

Jednotlivé dotazníky byly potom rozděleny do skupin dle celkového vyznění reakcí respondentů a na jejich základě byla vytvořena typologie pedagogů CJV. Každém identifikovanému typu pracovníka bylo vymyšleno jméno, které vystihuje typický přístup a postoj takového pracovníka k dění na CJV a naše kolegyně a výtvarnice Barbora Chovancová nakreslila jejich ilustrace (viz Obrázek 3). Tato typologie byla posléze prezentována učitelům CJV a ti byli požádáni o vlastní (anonymní) identifikaci s jednotlivými typy. Níže poskytujeme zevrubné popisy jednotlivých typů a jejich procentuální zastoupení na CJV dle dotazníků a dle následné sebereflexe učitelů.

Dobromila Kritiková je obecně velmi spokojená. Je však schopna vypíchnout určitá problematická místa, která by se mohla zlepšit. Dle dotazníků je zastoupena 24 %, dle sebereflexe 28,5 %. Hněva Znechucená je nespokojená s funkčností organizace a cítí se zklamaná. V dotaznících jsme identifikovali 8,5 %, v následné sebereflexi se k tomuto typu nikdo nepřihlásil. Radmila Nečasová je celkem spokojená, ráda by se všeho účastnila, ale nemá čas. Takových pedagogů jsme v dotaznících iden-



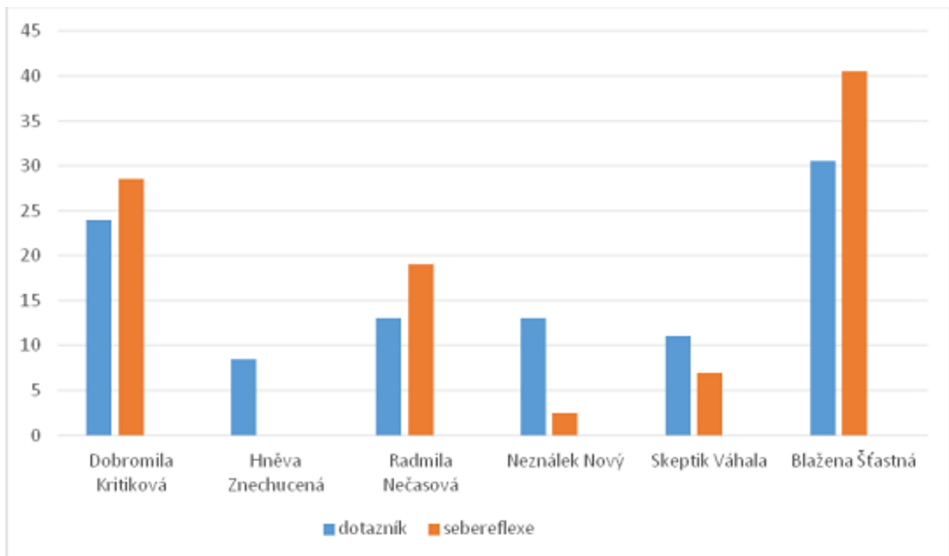
Obr. 3: Typologie CJV: Dobromila Kritiková, Hněva Znechucená, Radmila Nečasová, Neználek Nový, Tomáš Fuk, Skeptik Váhala, Blažena Šťastná

tifikovali 13 %, po sebereflexi 19 %. Neználek Nový je na CJV poměrně krátkou dobu a zatím si netroufne soudit. Takových pedagogů bylo v dotaznících 13 %, po sebereflexi již pouhá 2,5 %. Tomáš Fuk byl do typologie doplněn za kolegy, kteří dotazníky nevyplnili, jedná se tedy o 39 % našich pedagogů. Jde o kategorii uměle dodanou a nevyplývající přímo z dotazníku. Skeptik Váhala si zatím není jistý, co si má myslet, teprve čas ukáže, zda bude vše fungovat, nebo nebude. Jedná se o 11 % pedagogů v dotazníkovém šetření a 7 % po sebereflexi. Blažena Šťastná je potom jednoduše naprosto spokojena. V dotaznících byla zastoupena 30,5 % a po sebereflexi dokonce 40,5 % našich pedagogů. Je nutno poznamenat, že kategorie se vzájemně překrývají, protože se mnozí kolegové považují za kombinaci daných typů.

Lze tedy říci, že se naši pedagogové po sebereflexi posunuli početně spíše do pozitivněji smýšlejících kategorií. Toto je názorně vyjádřeno v Obrázku 4, který poskytuje grafické zobrazení procentuálních zastoupení jednotlivých kategorií. Uměle dodaná kategorie typu Tomáš Fuk není záměrně z pochopitelných důvodů zastoupena.

2.3 Nové formy dalšího vzdělávání pedagogů CJV

Výsledky tohoto šetření nás dále vedly k lepšímu propracování systému dalšího vzdělávání učitelů CJV tak, abychom nadále snižovali počty učitelů v kategoriích Hněva Znechucená, Skeptik Váhala, Neználek Nový a Radmila Nečasová. Za tímto účelem byly například ustanoveny takzvané Čtvrtky CJV (viz Web CJV, sekce Pro učitele). Zde nám bylo velkou inspirací jazykové centrum na univerzitě v Helsinkách, kde podobný systém již několik let zdárně funguje. Jedná se o to, že jsou čtvrteční odpoledne věnována dalšímu vzdělávání našich pedagogů. V této době nemají mít učitelé CJV žádnou výuku a nemají si plánovat ani jiné aktivity jakéhokoliv rázu, aby měli příležitost účastnit se akcí CJV v potřebném rozsahu. Tím se nám daří mírně eliminovat typ Radmily Nečasové. Čtvrtky CJV budou také každoročně doplňovány i Týdnem CJV, organizovaným pro potřeby dalšího vzdělávání



Obr. 4: Procentuální zastoupení typů pedagogů CJV dle dotazníku a po sebereflexi

v průběhu zimního zkuškového období. První ročník Týdne CJV byl organizován v roce 2016.

Dále je nutné více spolupracovat s novými členy CJV, poskytovat jim podporu a konzultace a nabízet jim sdílení se svými novými kolegy. Z této činnosti vyplynula další velká oblast interního vzdělávání učitelů, a to náslechy v hodinách kolegů. Pedagogové CJV mají nově každý semestr povinnost dvou náslechů u svých kolegů, přičemž jeden z náslechů má být vykonán na vlastním oddělení, druhý pak na jiném oddělení CJV. Cílem náslechů je kromě zajištění kvality vzdělávání také osobní růst naslouchajícího, který může získat inspiraci a vhled do práce svého kolegy, a samozřejmě také zpětná vazba pro učitele, u něž je náslech proveden.

Šetření u pedagogů CJV vyjevilo, že kolegové velmi oceňují přínos zpětné vazby a možnost navštívit jiná oddělení. Mnozí pedagogové potom upozornili na nutnost vnímání faktoru subjektivity při těchto aktivitách a někteří vyjádřili svou nejistotu nad cíli a funkcí náslechů. Další poukázali na nutnost proškolení v oblasti náslechů a podávání zpětné vazby. Těmto žádostem věnovalo CJV okamžitou pozornost a v průběhu jarního semestru 2016 uspořádalo pro své pedagogy v rámci Čtvrtek CJV dva navazující semináře na tato provázaná témata.

Závěr

Vedení CJV považuje za zásadní neustávat v systémové práci vedoucí k lepší komunikaci napříč CJV, která má, dle výsledků našeho interního šetření, nemalý podíl na zvyšování kvalifikace pedagogů, jejich motivaci a tím i na zvyšování kvality výuky jazyků na našem pracovišti. Tento systém je třeba neustále vylepšovat za pomoci postřehů a námětů vyplývajících ze zpětné vazby, které se vedení CJV od svých zaměstnanců dostává. Pedagogové jsou proto neustále podporováni ve svých aktivitách, které k podobným cílům vedou tak, aby co nejlépe využili možností, které systém v tom kterém okamžiku poskytuje.

CJV je živoucí organismus a jeho struktura a jeho struktura se bude pravděpodobně nadále měnit a vyvíjet, pokud možno v rámci velmi volných mezí, které maticová struktura poskytuje. CJV si proto klade za cíl neustávat ve svých aktivitách, nadále jakékoliv formy dalšího vzdělávání vlastních pracovníků podporovat a žádat zpětnou vazbu svých pracovníků za účelem zajištění pracovních podmínek podle zásad dobré praxe. CJV se v tomto směru také otevírá zájemcům z jiných jazykových center v zemi i ve světě a sdílí své zkušenosti z důvodu přenosu dobré praxe a získání vždy tak zásadního pohledu a názoru zvenčí. K tomu je nutná dobrá spolupráce mezi učiteli jazykového centra i jednotlivými složkami vedení CJV, pěstování pocitu loajality k vlastnímu pracovišti, a neustálá motivace pedagogů skrze budování důvěry, naslouchání a podporu.

Literatura

- BALDRIDGE, J. V. ET AL. (1977). *Alternative Models of Governance in Higher Education*. Research and development memorandum. Stanford Center for Research and Development in Teaching, School of Education, Stanford University.
- BIRNBAUM, R. (1988). *How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organization and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- BURNS, A. (1999). *Collaborative Action Research for English Language Teachers*. Cambridge: CUP.
- BURNS, A. (2005). Action research: An evolving paradigm? Retrieved May 20, 2016 from <http://www.slideshare.net/cherryenglish/burns2005>
- BYRNE, N. (2014). Good news for universities? *The Linguist*, vol. 53, no. 2: 14–15.
- ENQA. (2005). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*. Helsinki: ENQA.
- FILE, J. ET AL. (2006). Thematic review of tertiary education, Czech Republic. *Tertiary Review*. OECD, Directorate for Education.
- KATRŇÁKOVÁ, H. (2012). From a pyramid to a matrix. Presentation at the *12th Cercles Conference*, London.
- ŠEBKOVÁ, H. (Ed.) (2006). *Tertiary Education in the Czech Republic*. Prague: Centre for Higher Education Studies.
- SPORN, B. (1996). Managing university culture: An analysis of the relationship between institutional culture and management approaches. *Higher Education* 32: 41–61.
- <https://www.cjv.muni.cz/cs/>

Autorka

Alena Hradilová, Ph.D., e-mail: alena.hradilova@cjv.muni.cz, Centrum jazykového vzdělávání MU, Brno, Česká republika

Autorka je zástupkyní ředitele CJV MU pro pedagogickou činnost a kvalitu výuky. Součástí její práce je kromě výuky akademického psaní a angličtiny pro právníky také další vzdělávání pedagogických pracovníků CJV. Její akademická, školitelská a publikační činnost je zaměřena především na užití videokonferenčních technologií ve výuce, metodiku angličtiny pro specifické účely, měkké dovednosti ve výuce jazyků a prostředky hedging v akademickém a vědeckém textu.