

# Moduly v celoživotním vzdělávání vedoucích pedagogických pracovníků

Danuše Nezvalová

## Úvod

Nacházíme se v období mnoha změn v oblasti vzdělávání. Český vzdělávací systém se dynamicky mění. V blízké budoucnosti lze očekávat řadu výrazných změn. Jak jsou profesionálové v oblasti vzdělávání připraveni na tyto změny? Jaké mají možnosti rozšiřovat své vědomosti a dovednosti? Profesionální kompetence vedoucích pracovníků ve školství mohou dosahovat vyšší úrovně kvalitním dalším vzděláváním. Význam profesionálních studií vedoucích školských pracovníků i učitelů aspirujících na tyto pozice poroste v důsledku mnoha změn v oblasti vzdělávání. Tito pracovníci budou mít potřebu dalšího vzdělávání, které by jim umožnilo připravit se na tyto změny a zvýšit své profesionální kompetence.

Zkušenosti z nedávné doby naznačují, že mnohých nových cílů ve vzdělávání nebylo dosaženo, protože nedílnou součástí prosazované reformy nebylo důkladné a efektivní další vzdělávání učitelů. Jaké nevhodnější úpravy je třeba provést v této oblasti, aby se přizpůsobila co nejlépe měnícím se podmínkám? Jaký typ přípravy bude nevhodnější pro vedoucí pracovníky ve školství? Rámec pro celoživotní vzdělávání bude možno účinně implementovat pouze tehdy, budou-li pedagogové všemi způsoby motivováni k maximalizaci svého profesního vývoje. Je zapotřebí vypracovat a následně uplatňovat novou komplexní politiku, která bude prosazovat profesní zdokonalování a přeškolení nejen učitelů, ale zejména vedoucích pedagogických pracovníků. Cílem této politiky by mělo být, aby každý byl schopen přijímat a podporovat inovace, aby se věnoval svému profesnímu růstu. Hodnotným přínosem vyšších investic do vzdělávání bude rovněž realizace systematického postupu uvádění nových učitelů do prvního místa a dále vytvoření rámce celoživotního vzdělávání vedoucích pedagogických pracovníků, jehož základem bude koncepce budování učiteléské kariéry.

## Modulární systém v celoživotním vzdělávání

Pojem *modul* se používá v různých oborech pro označení relativně samostatné jednotky určitého celku. Pojmem *vzdělávací modul* lze pak chápat různě rozsáhlou, relativně ucelenou část vzdělávacího programu, která splňuje následující kritéria:

- umožňuje definovat vzdělávací obsah a určitý soubor učebních činností, situací;
- má jasně definované vzdělávací cíle a specifikovanou funkci;
- je relativně samostatnou jednotkou a je možno jej zapojit do rozmanitých vzdělávacích cest či směrů studia;
- má definované výsledky a jejich hodnocení (evaluaci);
- umožňuje propojení s ostatními moduly.

Jednotlivé moduly tvoří modulární systém. Modulární systém jako celek by měl umožnit:

- reagovat na vzdělávací potřeby klientů na úrovni jednotlivce, fakulty, univerzity, konsorcia, regionu;
- zajistit specifické vzdělávací cesty vzhledem k specifickému profilu absolventa na základě vhodného sestavení modulů (adaptabilita na vstupu);
- pružně reagovat na rychle se měnící podmínky (podmínky společenské, individuální, podmínky na trhu práce), možnost průběžně nahrazovat, obměňovat a modifikovat jednotlivé moduly (adaptibilita průběžná);
- srovnávat výsledky vzdělávání mezi jednotlivými institucemi, propojovat moduly nabízené jednotlivými vzdělávacími institucemi (mobilita).

V modulárních systémech není vždy žádný modul úplně izolován. Buď je základem pro následující moduly, nebo ho předcházejí jiné moduly, na které navazuje. V systému mohou existovat paralelní moduly. Některé moduly vyžadují předchozí absolvování zcela určitého modulu (nebo modulů).

Každý vzdělávací modul se skládá ze tří částí:

1. vstupního systému, který vyjadřuje funkci a postavení určitého modulu v modulárním systému,
2. jádra modulu, které obsahuje vymezení předpokládaných výsledků studia, kterých má být dosaženo absolvováním modulu,
3. výstupního systému, který obsahuje způsoby hodnocení zvládnutí modulu.

*Vstupní systém* modulu tvoří: název modulu, kód modulu, kódované vstupní informace, charakteristika modulu a požadované vstupní předpoklady. Úkolem vstupního systému je informovat o tom, jakým způsobem, v jakých souvislostech a pro jaký účel lze modul použít. O vstupním systému modulu se předpokládá, že bude součástí katalogu modulů, ve kterém bude sloužit jako určitá forma anotace modulů.

*Jádro modulu* je tvořeno třemi částmi: předpokládanými výsledky studia, obsahem modulu a doporučenými postupy výuky. Předpokládané výsledky studia mají charakter jasně definovaných a kontrolovatelných vzdělávacích cílů. Určují, co by měl být absolvent schopen prokázat jako výsledek svého studia. Definují schopnost provádět stanovené činnosti na určité

úrovni. Obsah modulu zahrnuje výčet doporučených témat, která jsou základem pro dosažení požadovaných výsledků. Doporučené postupy výuky uvádějí takové postupy a metody, které umožňují dosažení předpokládaných výsledků.

*Výstupní systém* vymezuje hodnotící kritéria pro absolvování modulu. Obsahuje také postupy hodnocení.

Na základě těchto předpokladů lze navrhnout strukturu modulu, kterou uvádí Příloha 1.

## Modulární systém pro vzdělávání některých kategorií pedagogických pracovníků

Je přirozené, že modulární systém musí vycházet ze vzdělávacích potřeb těchto pedagogických pracovníků a ze záměrů MŠMT ČR v systému celoživotního vzdělávání učitelů. Pro celoživotní vzdělávání metodiků, uvádějících a vedoucích učitelů lze navrhnout modulární systém s následujícími moduly:

Tabulka 1: Modulární systém

Modul	Kód	Úroveň	Počet kreditů
Organizační management	OMA 1101	1	20
Řízení lidských zdrojů	ŘLZ 1102	1	20
Didaktické inovace	DIN 1103	1	20
Celoživotní vzdělávání učitelů	CVU 1104	1	20
Asertivita a komunikace	AKO 0105	0	20
Marketing ve školství	MAŠ 0106	0	20
Školství v edukačně vyspělých zemích	ŠEV 0107	0	20
Hodnocení a sebehodnocení v práci učitele	HSU 0108	0	20
Moderní technologie ve školství	MTŠ 0109	0	20
Alternativy v pedagogice	ALP 0110	0	20
Antropologie pro učitele	ANU 0200	0	20
Psychohygiena	PSH 0300	0	20
Právní vědomí učitele	PVU 0400	0	20

Tabulka 2: Povinné moduly

Pozice	Povinné moduly		Celkový počet kreditů za povinné moduly	Celkový počet kreditů (povinné + volitelné moduly) za studijní program
metodik	OMA	1101	60	120
	ŘLZ	1102		
	CVU	1104		
uvádějící učitel	ŘLZ	1102	40	60
	DIN	1103		
vedoucí učitel	OMA	1101	60	100
	ŘLZ	1102		
	DIN	1103		

Navržený systém pro celoživotní vzdělávání metodiků, uvádějících a vedoucích učitelů je tvořen 13 moduly. Jsme si vědomi, že tento počet je poměrně velmi malý. Budeme se snažit co nejrychleji nabídku zvětšit. Nevyhýbáme se spolupráci s ostatními fakultami Univerzity Palackého či fakultami jiných univerzit nebo s dalším institucemi, poskytujícími celoživotní vzdělávání.

Jak je z tabulek 1 a 2 patrné, tyto moduly náleží do oblasti pedagogicko-psychologické části dalšího vzdělávání učitelů. Je přirozené, že další vzdělávání pedagogických pracovníků musí být doplněno také moduly odbornými, to znamená moduly z daných aprobačních předmětů vedoucího učitele, uvádějícího učitele či metodika. Celkový počet kreditů, vedoucí k dosažení příslušného kvalifikačního stupně (1–4) by tedy byl daleko vyšší.

Každý modul zahrnuje kreditní stupnici. Celý modul má 20 kreditních bodů. Účastníci si mohou zapsat libovolný počet modulů, ovšem tak, aby celkový počet kreditů v daném semestru byl nejvýše 40 kreditních bodů. Každá kategorie pedagogických pracovníků má předepsané povinné moduly (tab. 2). K získání certifikátu musí jednotlivé kategorie získat předepsaný celkový počet kreditů (viz tab. 2). Tento předepsaný počet kreditů musí dosáhnout v průběhu nejvýše 6 semestrů. Každý účastník tak může postupovat rychlostí, jenž mu nejvíce vyhovuje vzhledem k jeho pracovnímu zatížení. Pokud účastník vzdělávání získá menší počet kreditů, obdrží pouze osvědčení o absolvování modulu. Stejně tak v případě, že kreditní body získá jen studiem volitelných modulů a nebude absolvovat předepsané povinné moduly.

Každý modul o 20 kreditních bodech zahrnuje 10 výukových (kontakt-

ních) hodin a určitý počet hodin samostudia, což je upřesněno v jednotlivých modulech. Každý modul je realizován v jednom dvoudenním cyklu.

Každý modul má dále kód, podle kterého může být identifikován. První číslice zleva označuje náročnost modulu (0, 1). Moduly značené číslicí 0 jsou základní úrovní, nejsou tak obsahově náročné jako moduly úrovně 1. Rozdíl jsou také ve způsobu ukončování modulu a jeho hodnocení. Moduly úrovně 1 jsou ukončovány projektem či seminární prací s rozsahem 5 000 slov a ústní obhajobou této písemné formy práce. Moduly úrovně 0 jsou ukončovány esejí o rozsahu 2 500 slov a nekončí ústní obhajobou. Některé z modulů této úrovně jsou ukončeny písemnou či praktickou zkouškou v závislosti na charakteru předmětu. Tyto skutečnosti uvádí přehledně následující tabulka:

Modul	Kód	Úroveň	Ukončení
Organizační management	OMA 1101	1	projekt 5 000 slov, ústní obhajoba
Řízení lidských zdrojů	ŘLZ 1102	1	projekt 5 000 slov, ústní obhajoba
Didaktické inovace	DIN 1103	1	projekt 5 000 slov, ústní obhajoba
Celoživotní vzdělávání učitelů	CVU 1104	1	projekt 5 000 slov, ústní obhajoba
Asertivita a komunikace	AKO 0105	0	esej 2 500 slov
Marketing ve školství	MAŠ 0106	0	seminární práce 2 500 slov
Školství v edukačně vyspělých zemích	ŠEV 0107	0	esej 2 500 slov
Hodnocení a sebehodnocení v práci učitele	HSU 0108	0	seminární práce 2 500 slov
Moderní technologie ve školství	MTŠ 0109	0	písemná a praktická zkouška (45 min.)
Alternativy v pedagogice	ALP 0110	0	písemná zkouška (30 min.)
Antropologie pro učitele	ANU 0200	0	písemná zkouška (15 min.)
Psychohygiena	PSH 0300	0	písemné řešení problému (1 500 slov)
Právní vědomí učitele	PVU 0400	0	písemné řešení problému (1 500 slov)

Druhá číslice zleva označuje katedru, která je garantem daného modulu. Poslední dvojčíslí označuje pořadové číslo modulu na dané katedře.

Navrhovaný systém modulů je možno rovněž využít v oblasti přípravy učitelů k atestacím 1. a 2. stupně v připravovaném projektu MŠMT Učitel či pro navrhovaný Kariérní růst učitele (stupně 1–4). Tyto moduly tvoří základ pro další vzdělávání učitelů v oblasti pedagogických disciplín. Do

systemu je možno řadit i další moduly. Je zde možná spolupráce i s ostatními fakultami vzdělávajícími učitele nejen v rámci Univerzity Palackého, ale i ostatních univerzit. Nabízí se tak možnost vytvoření konsorcia, které poskytuje celoživotní vzdělávání učitelů v široké nabídce s možností volby nejen obsahu, ale i místa a času.

## Návrh standardů pro jednotlivé kategorie vedoucích pedagogických pracovníků

### Východiska

1. Výzkum prokazuje úzké sepětí mezi kvalitou vyučovacího procesu a výsledky dosaženými žáky, mezi kvalitou vedení a kvalitou vyučovacího procesu. Základem zlepšení kvality školy je profesionalita vedoucích pedagogických pracovníků.
2. Základním cílem standardů je podporovat úspěšný a efektivní profesionální rozvoj vedoucích učitelů, uvádějících učitelů a okresních metodiků, který bude podstatný pro úspěch žáků.
3. Standardy vymezují profesionální vědomosti, porozumění, dovednosti a postoje, které jsou nezbytné pro úspěšné řešení úkolů spojených s jejich profesní pozicí.
4. Standardy pomáhají těmto vedoucím pedagogickým pracovníkům plánovat jejich profesionální rozvoj, získávat vzdělání odpovídající jejich individuálním potřebám.
5. Standardy pomáhají těmto vedoucím pedagogickým pracovníkům identifikovat jejich vzdělávací potřeby a formulovat relevantní vzdělávací cíle, pomáhají vyhodnocovat jejich profesionální rozvoj, potvrzují dosažené úspěchy a identifikují další vzdělávací priority.
6. Na základě standardů jsou formulovány cíle jednotlivých modulů a navržen jejich obsah.
7. Navržené standardy vycházejí ze zjištěných vzdělávacích potřeb vedoucích učitelů, uvádějících učitelů a metodiků, z jejich rolí a kompetencí, které k plnění těchto rolí jsou nezbytné.

### Vedoucí učitel

#### *Role vedoucího učitele*

Vedoucí učitel poskytuje vedení a orientaci skupině vzájemně spolupracujících učitelů zpravidla stejného aprobačního předmětu nebo blízkých aprobačních předmětů. Zajišťuje, aby cíle školy a cíle v jednotlivých předmětech

byly v souladu. Hraje klíčovou roli v podpoře, vedení, motivaci učitelů. Hodnotí výsledky výuky v jednotlivých předmětech, koordinuje vzájemnou spolupráci učitelů tak, aby docházelo ke zlepšení kvality výuky. Identifikuje potřeby učitelů a žáků v jednotlivých předmětech a uvádí je do vzájemného souladu, do souladu s potřebami školy. Monitoruje, jak předměty dané skupiny přispívají ke vzdělávání žáků.

Ředitelé od vedoucího učitele očekávají:

- pomoc neaprobovaným kolegům, pomoc začínajícím učitelům;
- koordinaci práce v rámci své odbornosti, usměrňování požadavků učitelů na kvantitu i kvalitu výuky, sjednocování požadavků na učebnice;
- garanci mezipředmětových vztahů, komunikaci s vedením školy, odbornou pomoc vedení školy, evidenci a půjčování pomůcek, zajišťování pomůcek, tvorbu vlastních pomůcek;
- organizaci soutěží a olympiád, řízení týmové práce při projektovém vyučování, směřování k novým formám práce.

Program Učitel vymezuje odpovědnosti vedoucího učitele následujícím způsobem: „Vedoucí učitel je odpovědný řediteli školy za odbornou úroveň vyučování předmětům sdruženým v školní oborové komisi a případně za zpracování těch částí vzdělávacího programu, které se k těmto předmětům vztahují. Vykonává rovněž organizačně-administrativní práce vztahující se k metodickému obsahu své funkce. Z titulu své funkce spolupracuje s okresním metodikem“. (Příprava učitelů . . . , 1995)

### *Návrh standardů pro vedoucího učitele*

#### Profesionální vědomosti

Vedoucí učitel musí mít vědomosti, které jsou částečně specifické pro dané předměty a částečně obecné pro jeho vedoucí roli. Tyto vědomosti budou vyžadovat neustálé doplňování a inovace, aby odpovídaly posledním trendům jak v daném předmětu, tak i v oblasti výchovy a vzdělávání. Vedoucí učitel musí být schopen aplikovat tyto vědomosti do své každodenní činnosti.

Vedoucí učitel by měl mít následující vědomosti:

- cíle školy, priority, plánování;
- vztah předmětu k celému vzdělávacímu programu;
- znalost kurikula jako celku, znalost učebních osnov pro dané předměty, požadavky pro hodnocení kurikula, hodnocení výsledků výuky, hodnocení žáka;
- charakteristika vyučovacího procesu, metody výuky, výukové strategie, zlepšování kvality výuky, proces učení, možnosti dosahování kvalitních výsledků žáků;

- nové výukové technologie, výsledky relevantních výzkumů, vedoucích ke zkvalitnění výuky;
- současné používání nových informačních a komunikačních technologií ve výuce a ve vedení lidí;
- jak podporovat rozvoj žáka v daných předmětech, jak využívat předmětů k morálnímu, sociálnímu rozvoji žáka;
- znalosti z legislativy, financování školství;
- vztahy mezi lidmi, vedení lidí;
- bezpečnost ve vyučování.

Vedoucí učitel by měl mít následující dovednosti a vlastnosti:

A) *dovednost vést lidi:*

- jasně formulovat cíle a přesvědčit ostatní participovat na plnění cílů, vést lidi k dosažení společných cílů;
- plánovat a organizovat;
- pracovat v týmu;
- jednat citlivě s lidmi, rozeznat individuální potřeby, vytvořit konzistentní tým směřující k dosažení úspěchů žáků v daných předmětech;
- rozeznat a využít zkušeností, rad a práce ostatních;
- rozdělit odpovědnosti a delegovat úkoly;
- podporovat členy týmu;
- poskytovat rady ostatním;

B) *dovednosti rozhodovací:*

- dovést učinit rozhodnutí, rozhodnout, kdy konzultovat s ostatními, obhájit rozhodnutí odlišné od rozhodnutí vedení školy či ostatních;
- analyzovat, porozumět a interpretovat relevantní informace a data;
- myslet tvořivě a s představivostí, řešit problémy, identifikovat příležitosti;

C) *dovednosti komunikativní:*

- komunikovat efektivně, slovně i písemně, s učiteli, žáky, rodiči a sociálními partnery;
- jednat a konzultovat efektivně;
- zajistit dobrou komunikaci s ostatními členy učitelského sboru a mezi členy učitelského sboru;
- vést jednání efektivně;

D) *sebeřídící dovednosti:*

- plánovat a využívat svůj čas efektivně;
- nalézt správně priority a umět rozdělit čas vzhledem k vlastní výuce, vedení skupiny a účasti v řízení školy;
- dosahovat svých profesionálních cílů;



- vzít odpovědnost za profesionální rozvoj ostatních;

#### E) *vlastnosti:*

- adaptibilita na změny a nové myšlenky;
- odpovědnost;
- entuziasmus;
- intelektuální schopnosti;
- spolehlivost a integrita.

## Uvádějící učitel

### *Role uvádějícího učitele*

Uvádějící učitel poskytuje vedení začínajícímu učiteli. Jeho činnosti jsou vymezeny následovně: „Jeho úkolem je pomoci tomuto začínajícímu učiteli jak po stránce metodické, tak po stránce administrativně organizační. Jednou z povinností uvádějícího učitele je zpracování hodnocení začínajícího učitele, které bude sloužit jako důležitý podklad při posuzování učitelské způsobilosti začínajícího učitele.“ (Příprava učitelů . . . , 1995)

Uvádějící učitelé na školách plní nejčastěji následující hlavní povinnosti:

- metodická pomoc při přípravě výuky;
- pomoc při vedení dokumentace;
- hospitace u začínajícího učitele;
- pomoc při sestavování tématických plánů;
- realizace náslechových hodin pro začínající učitele;
- seznámení s organizačním řádem a plánem školy;
- pomoc při řešení výchovných problémů;
- poradenská a konzultační činnost;
- pomoc při hodnocení a klasifikaci žáků;
- seznámení začínajícího učitele s učebními pomůckami a didaktickou technikou.

### *Návrh standardů pro uvádějícího učitele*

#### Profesionální vědomosti

Uvádějící učitel musí mít především vědomosti z daného aprobačního předmětu a vědomosti, nezbytné pro jeho vedoucí roli. Tyto vědomosti budou vyžadovat neustálé doplňování a inovace, aby odpovídaly posledním trendům jak v daném předmětu, tak i v oblasti výchovy a vzdělávání. Uvádějící učitel musí být schopen aplikovat tyto vědomosti do své každodenní činnosti a být schopen je předávat začínajícímu učiteli.

Uvádějící učitel by měl mít následující vědomosti:

- specificky předmětové vědomosti a vědomosti z didaktiky daného předmětu;
- cíle školy, priority, plánování;
- znalost kurikula jako celku, znalost učebních osnov pro daný předmět, požadavky pro hodnocení kurikula, hodnocení výsledků výuky, hodnocení žáka;
- charakteristika vyučovacího procesu, metody výuky, výukové strategie, zlepšování kvality výuky, proces učení, možnosti dosahování kvalitních výsledků žáků;
- vyučovací metody a jejich aplikace ve výuce;
- vědomosti, jak zkvalitnit a modernizovat používané metody výuky, jak je efektivně využívat, vyhodnocovat je z hlediska novějších výzkumů;
- pozorování vyučovací hodiny;
- reflexe vlastní činnosti;
- konstruktivní zpětná vazba;
- nové výukové technologie, výsledky relevantních výzkumů, vedoucích ke zkvalitnění výuky;
- současné používání nových informačních a komunikačních technologií ve výuce;
- jak podporovat rozvoj žáka v daných předmětech, jak využívat předmětů k morálnímu, sociálnímu rozvoji žáka;
- znalost základní legislativy, bezpečnost ve vyučování.

Uvádějící učitel by měl mít následující dovednost a vlastnosti:

A) *dovednost předávat zkušenosti:*

- jasné formulace cílů
- plánovat a organizovat;
- pracovat v týmu;
- rozeznat a využít zkušeností, rad a práce ostatních;
- poskytovat rady ostatním;
- detailně pozorovat činnost začínajícího učitele;
- dovést pozitivně hodnotit a citlivě poukázat na nedostatky;
- mentorské dovednosti.

B) *dovednosti rozhodovací:*

- dovést se správně rozhodovat ve výuce;
- analyzovat, porozumět a interpretovat relevantní informace a data;
- myslet tvořivě a s představivostí, řešit problémy, identifikovat příležitosti.

C) *dovednosti komunikativní:*

- efektivně komunikovat, slovně i písemně;
- efektivně jednat a konzultovat;
- vést hodnocení vyučovací hodiny efektivně;

#### D) *sebeřídící dovednosti:*

- efektivně plánovat a využívat svůj čas;
- dosahovat svých profesionálních cílů;
- vzít odpovědnost za profesionální rozvoj začínajícího učitele;
- neustále se vzdělávat.

#### E) *vlastnosti:*

- adaptabilita na změny a nové myšlenky;
- odpovědnost;
- entuziasmus;
- intelektuální schopnosti;
- spolehlivost a integrita.

## Metodik

### *Role metodika*

Role metodika je vymezena následujícím způsobem: „Metodik provádí v první řadě metodicko-konzultační a koordinační činnosti. Současně se uplatňuje jako lektor. Poskytuje pomoc především učitelům-čekatelům, významně spolupracuje s vedoucími učiteli dané odbornosti.“ (Příprava učitelů . . . , 1995)

Okresní metodici provádějí nejčastěji následující činnosti:

- organizace seminářů pro vedoucí učitele;
- příprava exkurzí učitelů, soutěží žáků;
- spolupráce se středními školami, ekologickými iniciativami, dalšími vzdělávacími institucemi;
- zajišťování poradenských služeb.

### *Návrh standardů pro metodika*

#### Profesionální vědomosti

Metodik musí mít vědomosti, které jsou částečně specifické pro dané předměty a částečně obecné pro jeho vedoucí roli. Tyto vědomosti budou vyžadovat neustálé doplňování a inovace, aby odpovídaly posledním trendům jak v daném předmětu, tak i v oblasti výchovy a vzdělávání. Proto by měly

být pravidelně revidovány. Metodik musí být schopen aplikovat tyto vědomosti do své každodenní činnosti. Jeho odborné znalosti jsou demonstrovány schopností aplikovat tyto vědomosti.

Metodik by měl mít následující vědomosti:

- kvalita vzdělávání, charakteristika úspěšné školy;
- strategie pro růst efektivity výuky a žakových úspěchů;
- politické, ekonomické a sociální efekty, které mají vliv na vzdělávání;
- vzdělávací politika, role a funkce vzdělávacích institucí;
- současná struktura školství a její důležitost pro klíčové otázky ve vzdělávání;
- cíle a vize školy, priority, plánování;
- znalost kurikula jako celku, znalost učebních osnov pro dané předměty, požadavky pro hodnocení kurikula, hodnocení výsledků výuky, hodnocení žáka;
- charakteristika vyučovacího procesu, metody výuky, výukové strategie, zlepšování kvality výuky, proces učení, možnosti dosahování kvalitních výsledků žáků;
- nové výukové technologie, výsledky relevantních výzkumů, vedoucích ke zkvalitnění výuky;
- současné používání nových informačních a komunikačních technologií ve výuce a ve vedení lidí;
- jak podporovat rozvoj žáka v daných předmětech, jak využívat předmětů k morálnímu, sociálnímu rozvoji žáka;
- znalosti z legislativy, financování školství; Charta dítěte;
- řízení školství na národní a místní úrovni;
- informační a metodické materiály národních institucí a asociací;
- činnost inspekce;
- využití výzkumu pro růst kvality výuky;
- vztahy mezi lidmi, vedení lidí;
- bezpečnost ve vyučování.

Metodik by měl mít následující dovednosti a vlastnosti:

#### A) *dovednost vést lidi:*

- jasné formulace cílů a přesvědčit ostatní participovat na plnění cílů, vést lidi k dosažení společných cílů;
- stanovit priority, plánovat a organizovat;
- iniciovat a řídit změny;
- řídit a koordinovat činnost jiných;
- pracovat v týmu;

- jednat citlivě s lidmi, rozeznat individuální potřeby, vytvořit konzistentní tým směřující k dosažení úspěchů žáků v daných předmětech;
- rozeznat a využít zkušeností, rad a práce ostatních;
- rozdělit odpovědnosti a delegovat úkoly;
- podporovat členy týmu;
- poskytovat rady ostatním;
- lektorské dovednosti.

B) *dovednosti rozhodovací:*

- dovést učinit rozhodnutí, rozhodnout, kdy konzultovat s ostatními, obhájit rozhodnutí odlišné od rozhodnutí ostatních;
- analyzovat, porozumět a interpretovat relevantní informace a data;
- myslet tvořivě a s představivostí, řešit problémy, identifikovat příležitosti;
- demonstrovat dobré posouzení a rozhodnutí.

C) *dovednosti komunikativní:*

- efektivně komunikovat, slovně i písemně, s učiteli žáky, rodiči a sociálními partnery;
- efektivně jednat a konzultovat;
- zajistit dobrou komunikaci s ostatními členy učitelského sboru a mezi členy učitelského sboru;
- efektivně vést jednání;
- rozvíjet kontakty a efektivně je využívat.

D) *sebeřídící dovednosti:*

- efektivně plánovat a využívat svůj čas;
- nalézt správně priority a umět rozdělit čas vzhledem k vlastní výuce, vedení skupiny, týmů;
- dosahovat úspěšných profesionálních cílů;
- mít odpovědnost za svůj profesionální rozvoj a profesionální rozvoj ostatních.

E) *vlastnosti:*

- adaptibilita na změny a nové myšlenky;
- odpovědnost, důvěryhodnost;
- entuziasmus;
- energie, ráznost, vytrvalost;
- intelektuální schopnosti;
- spolehlivost a integrita.

## Základní kompetence jednotlivých kategorií vedoucích pracovníků ve školství

Bohužel samotný pojem kompetence učitele není v české pedagogické teorii přesně definován. O to obtížnější je vymezení kompetencí vedoucích pedagogických pracovníků – vedoucího učitele, uvádějícího učitele a metodika. Z některých prací lze vyvodit, že tento pojem se vykládá jako komplexní soubor určitých dispozic a dovedností učitele, jenž je složen z dílčích či speciálních kompetencí. Je otázkou, zda se do tohoto pojmu nekládají požadavky na tak početné, rozsáhlé a různorodé činnosti a dispozice k činnostem, že je v úplnosti sotva může realizovat daný typ vedoucího pracovníka ve školství. Je pak ještě obtížnější skloubit tyto teoretické představy se stávající edukační realitou ve školské praxi a s přirozenou a psychickou kapacitou těchto pracovníků jako normálních lidských bytostí. Jiným přístupem jsou v této oblasti takové modely učitelovy kompetence, které vycházejí ne tolik z ideálních představ, jaký by tento pracovník měl být, nýbrž z toho, co za daných podmínek opravdu dělá a dělat musí.

Základním cílem studia modulového studijního programu pro vedoucí učitele, uvádějící učitele a metodiky v tomto projektu pro vysokoškolské instituce je připravit kvalifikovaného pracovníka pro výkon jeho profese. Moduly jsou konstruovány tak, aby umožnily účastníkům studia získávat takové znalosti a dovednosti, postojе, jež v celku vytvářejí jejich profesní kompetenci. Ty samozřejmě souvisejí s rolí vedoucího učitele, uvádějícího učitele a metodika. Tyto klíčové role a kompetence uvádí následující přehled:

Klíčová role	Element kompetence
Realizace školské politiky	A1 posoudit, rozvíjet a prezentovat cíle školské politiky a cíle školy
	A2 rozvíjet podpůrné vztahy mezi učiteli, žáky, rodiči, sociálními partnery, místními organizacemi
Realizace výuky	B1 hodnotit, rozvíjet a uvádět nové prostředky pro podporu výuky
	B2 využívat nových metod výuky
	B3 monitorovat a vyhodnocovat vzdělávací programy
Vedení lidí	C1 podporovat učitele
	C2 vytvářet týmy
	C3 rozvíjet a posilovat týmovou práci
	C4 zlepšovat svůj výkon
	C5 plánovat, řídit a hodnotit práci týmů
	C6 vytvářet a posilovat efektivní pracovní vztahy
Přenos informací	D1 vyhledávat, vyhodnocovat informace a aktivně je využívat
	D2 získávat a předávat informace pro řešení problémů a přijímání rozhodnutí

Jednotlivé moduly pomáhají vytvářet některé personální kompetence pro gradační funkce vedoucího učitele, uvádějícího učitele a metodika. Přehledně je uvádí následující model personálních kompetencí:

Soubory personálních kompetencí	Dimenze personální kompetence
1. Plánování k dosažení optimálních úspěchů a výsledků	1.1 Demonstrovat schopnost být úspěšným
	1.2 Vybrat prioritní cíle
	1.3 Monitorovat plánovaný proces a reagovat na okamžité potřeby
2. Vedení ostatních k optimalizaci výsledků	2.1 Citlivost k potřebám jiných
	2.2 Pozitivní vztah k ostatním
	2.3 Získat souhlas ostatních
	2.4 Prezentovat se pozitivně ostatním
3. Vedení sebe sama k pozitivním výsledkům	3.1 Prokázat důvěryhodnost a sebeřízení
	3.2 Zvládat personální emoce a stres
	3.3 Demonstrovat sebevzdělávání a osobní rozvoj
4. Používání intelektuálních schopností k optimalizaci výsledků	4.1 Získávání a systematizace informací
	4.2 Identifikace a aplikace konceptů
	4.3 Přijímání rozhodování

## Shrnutí

Porovnáním navrhovaných standardů pro jednotlivé vedoucí pozice ve školství – vedoucí učitel, uvádějící učitel, metodik – lze zjistit mnoho společných standardů. Je to přirozené, neboť odpovídají kariéernímu růstu učitele. Pozice vedoucího učitele a uvádějícího učitele by odpovídaly druhému kvalifikačnímu stupni a pozice metodika čtvrtému kvalifikačnímu stupni (Příprava učitelů . . . , 1995). Základním předpokladem pro kvalifikovanou pedagogickou práci je vysokoškolské vzdělání pedagogického zaměření, které by vycházelo ze standardů kvalifikovaného učitele. Dosažení vyššího kvalifikačního stupně předpokládá absolvování vzdělávacího programu odpovídajícího standardům daného stupně. To vždy vede k získání jistých kompetencí.

Navrhované standardy lze chápat jako pomoc učiteli k objasnění toho, co se od něj očekává pro dosažení určitého kvalifikačního stupně, jakými kompetencemi, které z těchto standardů plynou, by měl disponovat. Tyto standardy vymezují základní oblasti vědomostí, dovedností, vlastností, kterých by měl učitel v průběhu svého dalšího vzdělávání dosáhnout. Na základě těchto standardů si pak pedagogický pracovník vybírá příslušné moduly.

## Literatura

*Příprava učitelů a získávání učitelské způsobilosti. Návrh gradace profesní dráhy učitele. Systém dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Materiál MŠMT ČR. Praha: MŠMT, 1995.*

## Příloha 1: Struktura modulů

**Název modulu:**

**Kód modulu:**

**Úroveň:**

**Katedra:**

**Určeno:**

**Předpoklad:**

**Organizační formy, čas:**

**(1) Kontaktní hodiny**

přednášky:            semináře:            workshop:            laboratoře:

**(2) Samostudium: týdně:            celkový počet hodin:**

**(3) Celkový počet hodin modulu:**

**Syllabus: (5–10 řádků)**

**Cíle:**

**Vzdělávací výsledky:**

**(1) vědomosti:**

**(2) dovednosti:**

**Obsah:**

**Výukové strategie:** (přednáška, práce ve skupině, samostudium, praxe, vedení, prezentace)

**Ukončení modulu:** (projekt, esej, seminární práce, ústní zkouška, písemná zkouška)

**Hodnocení:** (např.: esej 50 %      písemná zkouška: 40 %      prezentace: 10 %)

**Studijní materiály:** (povinná a doporučená literatura, studijní texty, články v časopisech)

NEZVALOVÁ, D. Moduly v celoživotním vzdělávání vedoucích pedagogických pracovníků. *Pedagogická orientace* 1999, č. 1, s. 42–57. ISSN 1211-4669.

**Adresa autorky:** Doc. RNDr. Danuše Nezvalová, CSc., Pedagogická fakulta UP, tř. 17. listopadu 6, 771 40 Olomouc