

## **Rozhovor s Andreasem Schleicherem: „Profesní učitelská kultura se mění, příprava na profesi také“**

Andreas Schleicher, ředitel Direktoriátu pro vzdělávání OECD, poskytl Pedagogické orientaci exkluzivní rozhovor na téma profese učitele a přípravy na ni. Schleicher je dnes bezesporu jedním z nejuznávanějších expertů v oblasti vzdělávací politiky ve světě. Zásadní je jeho podíl na tvorbě, realizaci a interpretaci takových šetření, jako je PISA nebo TALIS. Ta ovlivňují školsko-politická rozhodnutí národních vlád i dnes. V roce 2018 také publikoval monografii *World Class. How to build the school for the 21<sup>st</sup> Century. Strong Performers and Successful Reformers in Education*. V ní velmi přehledným způsobem shrnuje výsledky různých šetření OECD v posledních téměř dvaceti letech. Přístupy vzdělávací politiky k profesi učitele pak tvoří jedno z klíčových témat jeho úvah.

Rozhovor s Andreasem Schleicherem uskutečnili v listopadu 2022 Jan Koucký, Vladimíra Spilková a Stanislav Štech.

**V mnoha zemích není učitelské povolání považováno za příliš atraktivní a žádané a vzdělávací politika musí naléhavě řešit závažné problémy spojené s nedostatkem učitelů. Do jaké míry jsou to problémy vzdělávací politiky jako takové (např. nízké platy učitelů, nedostatečné prognózování a plánování jejich nabídky a poptávky, špatná koordinace vývoje počtu potřebných učitelů a jejich vysokoškolské přípravy, příliš náročná a stresující profese s velkou pracovní zátěží atd.) a do jaké míry jsou to obecnější problémy vývoje společnosti (měnící se hodnotové systémy, individualizace a hédonismus, rozšiřování pracovních příležitostí zejména pro ženy atd.)?**

Není to jen o zvýšení platů učitelů. Podívejte se na Lucembursko nebo Německo, země s nejvyššími platy učitelů – potýkají se se stejným nedostatkem učitelů jako Česká republika. Platy jsou jistě součástí problému, ale je třeba dívat se na to šířeji.

Co ovlivňuje nabídku osob, z níž si průmysl vybírá své odborníky? Obecně je to kombinace společenského postavení spojeného s danou prací, přínosu pro společnost, který uchazeč vnímá, a míry, do jaké je práce finančně a intelektuálně přínosná.

Postavení učitelé profese v dané zemi má zásadní vliv na to, kdo usiluje o vstup do této profese. Ve Finsku je učitelé povolání vysoce výběrové s vysoce kvalifikovanými a vzdělanými učiteli všude po celé zemi. Jen málokteré povolání v této zemi má vyšší prestiž. Také v tradičně konfuciánských kulturách mají učitelé již dlouho vyšší společenské postavení než většina jejich kolegů na Západě.

V Anglii se labouristická vláda Tonyho Blaira po jeho nástupu do funkce potýkala s jedním z největších nedostatků učitelů v britské historii. O pět let později připadalo na jedno volné místo učitele osm uchazečů. Do jisté míry to souviselo se zvýšením počátečních platů a s výraznými změnami v pracovním prostředí. Důležitou roli v tomto obratu však sehrál také propracovaný a razantní nábor a inzerce.

Singapur je pozoruhodný svým propracovaným přístupem ke zlepšování kvality kandidátů na studium učitelství. Vláda je pečlivě selektuje a nabízí jim během přípravného vzdělávání měsíční stipendium, které je srovnatelné s měsíčními platy čerstvých absolventů jiných oborů. Výměnou za to se tito učitelé ve výcviku musí zavázat, že budou vykonávat profesi po dobu nejméně tří let. Singapur také pečlivě sleduje nástupní platy a upravuje platy nových učitelů. Země tak prakticky usiluje o to, aby její nejkvalifikovanější uchazeči považovali učitelství za stejně finančně atraktivní jako jiné profese. Údaje z výzkumu PISA ukazují, že školy v Singapuru mají poměrně omezený prostor pro rozhodování při přijímání zaměstnanců. Ředitel školy, ke které jsou studenti-učitelé přiděleni, však zasedá v přijímací komisi a tato rozhodnutí zvažuje, neboť si je dobře vědom toho, že špatné rozhodnutí o přijetí může mít za následek 40 let špatné výuky. Celkově tedy nejde jen o jejich školu, ale o úspěch celého systému.

Zatímco ztraktivnit učitelství po finanční stránce je poměrně snadné, ztraktivnit ho po stránce intelektuální bývá mnohem těžší. Právě ta je však klíčová pro přilákání vysoce talentovaných osobností, zejména proto, že mnoho lidí, kteří se věnují učitelství, chce změnit společnost k lepšímu. Ztraktivnit učitelství po stránce intelektuální je náročné. Rozhoduje to, jak je práce učitelů organizována, jaké mají učitelé příležitosti k profesnímu růstu a jak je jejich práce vnímána v rámci profese i celé společnosti.

**Na konci své odpovědi uvádíte velmi zajímavou věc. Mohl byste ji, prosím, trochu více rozvést?**

Finanční zatraktivnění výuky pouze vyžaduje více peněz, ale lze to udělat rychle. Když se však podíváte na země s nejvyššími platy učitelů, Německo a Lucembursko, tak se stále potýkají s velkým nedostatkem učitelů. Peníze samy o sobě nic nezmůžou. Zvýšit intelektuální atraktivitu výuky znamená vytvořit pro učitele poutavé a zajímavé pracovní prostředí, poskytnout jim atraktivní kariérní příležitosti a podporu, kulturu spolupráce a tak dále, což ze škol dělá skvělá místa pro práci. Toho je mnohem obtížnější dosáhnout, protože se vyžaduje aktivní zapojení škol a jejich vedení. Nicméně údaje TALIS ukazují, že například kultura profesní spolupráce a sdílení zkušeností je lepším prediktorem spokojenosti učitelů s prací než velikost tříd nebo výše platu učitelů. Politika může udělat mnoho pro podporu skutečné spolupráce: zavedením strategií rozvoje vedení školy, které vytváří a udržuje učící se společenství; začleněním ukazatelů profesní spolupráce do inspekčních a akreditačních (hodnotících) procesů škol; propojením dokladů o zapojení učitelů do profesních učících se společenství s odměňováním a s hodnocením kompetencí učitelů; a také výší prostředků pro sebevzdělávání ve školách a mezi školami. K podpoře kolektivní účinnosti učitelů jsou zapotřebí struktury a procesy, které podporují spolupráci učitelů, včetně dostátku času a příležitostí pro kolektivní profesní rozvoj. Takové aktivity mohou zahrnovat výzkumné projekty iniciované učiteli, sítě učitelů, pozorování kolegů a mentoring nebo koučování. Podporou podmínek a činností, které jsou nejvíce spojeny s efektivním profesním rozvojem učitelů, mohou tvůrci politik zvýšit atraktivitu této práce. Neméně důležité jsou vhodné možnosti kariérního postupu. Singapur poskytuje tři cesty: kariérní postup, uznání prostřednictvím finančních odměn a systém hodnocení. Systém v rámci kariérního postupu pracuje s tím, že učitelé mají různé aspirace, a nabízí tři kariérní dráhy: dráhu učitele, která umožňuje učitelům zůstat ve třídě a postoupit na úroveň učitelského mistrovství; dráhu vedoucího pracovníka, která poskytuje učitelům příležitost zaujmout vedoucí pozice ve školách a na ministerstvu; a dráhu experta, ve které mohou učitelé nastoupit na ministerstvo a stát se součástí „silného jádra odborníků s hlubokými znalostmi a dovednostmi ve specifických oblastech vzdělávání, kteří budou hledat nové cesty a udržet Singapur na špičkové úrovni“, jak uvádí singapurská vláda.

**V knize *World Class*<sup>1</sup> říkáte: „Jednou z největších výzev do budoucna je, abychom začali lépe oceňovat učitele za to, co umí a co dokáží, a ne za to, jak se stali učiteli.“ Jak tomuto tvrzení rozumět? Znamená to, že dnes je vysokoškolské / univerzitní přípravné vzdělávání učitelů pro zajištění kvality méně důležité než bylo v minulosti?**

Vím, že je to kontroverzní, ale chci tím říct, že jen to, že jste prošli formálním vzdělávacím a certifikačním procesem, z vás nutně nedělá skvělého učitele. Od skvělých učitelů očekáváme, že budou mít hluboké a rozsáhlé znalosti o tom, co učí, koho učí a jak se žáci učí, protože to, co učitelé vědí a o co se zajímají, má velký vliv na učení žáků. Očekáváme však mnohem více, než co uvádíme v popisu práce učitelů. Očekáváme, že učitelé budou zapálení, empatictí a přemýšliví, že pro ně učení bude to hlavní a že budou podporovat aktivní zapojení a odpovědnost žáků, že budou účinně reagovat na žáky s různými potřebami, z různého prostředí a s různými jazyky a že budou podporovat toleranci a sociální soudržnost, že budou žáky průběžně hodnotit a poskytovat jim zpětnou vazbu a že zajistí, aby se studenti cítili docenění a začlenění tak, aby učení probíhalo ve vzájemné spolupráci. Očekáváme, že učitelé budou sami spolupracovat a pracovat v týmech a s ostatními školami a rodiči, stanovovat společné cíle a plánovat a sledovat jejich dosahování. V neposlední řadě je nepravděpodobné, že se žáci budou věnovat celoživotnímu učení, pokud nebudou vnímat, že se jejich učitelé také aktivně celý život vzdělávají, že jsou ochotni rozšiřovat si obzory a zpochybňovat zavedené pravdy. A co víc, většina úspěšných lidí měla alespoň jednoho učitele, který jim skutečně změnil život – protože působil jako vzor nebo se skutečně zajímal o jejich pohodu a budoucnost nebo jim poskytl emocionální podporu, když ji potřebovali.

Tento výčet by mohl být delší, ale jde o to, že většina těchto vlastností se týká toho, co učitelé dělají, a ne jen toho, co se naučili, a my musíme lépe rozpoznat, co učitelé dělají. Z toho vyplývá, že bychom mohli přijmout učitele, kteří prokazují požadované znalosti, dovednosti, postoje a hodnoty, i když neprošli formálním programem přípravy učitelů, což mnoho zemí již dělá.

**Uvádíte, že bychom mohli přijmout učitele, kteří prokáží požadované znalosti, dovednosti, postoje a hodnoty, i když neprošli formálním vzdělávacím programem pro učitele. Jak může takový uchazeč o učitelství bez formálního pedagogického vzdělání prokázat, že má požadované**

<sup>1</sup> Schleicher, A. (2018). *World class. How to build the school for the 21<sup>st</sup> century. Strong performers and successful reformers in education.* OECD Publishing.

## **znalosti, dovednosti, postoje a hodnoty, když nikdy neměl pedagogickou praxi?**

Ve školství to považujeme za obtížné, ale s touto výzvou se potýká každý zaměstnavatel v soukromém sektoru. Školství musí najít lepší způsoby, jak rozpoznat skutečné dovednosti, které učitelé mají, a nehledět jen na způsob, jakým dosáhli své kvalifikace. Organizace jako Teach for All jsou dobrým příkladem, jak toho lze dosáhnout. Snahou Teach For All<sup>2</sup> je získat nadějně budoucí lídry z různých akademických oborů a profesí, kteří budou alespoň dva roky učit v náročných školách a stanou se celoživotními ambasadory kvality a spravedlnosti ve vzdělávání.

## **Lze identifikovat a popsat úspěšné a méně úspěšné strategie týkající se učitelství? Kde je učitelské povolání považováno za jedno z nejžádanějších a co se tam pro to udělalo? A kterých evropských zemí se to týká?**

To je složitá otázka, která si zaslouží komplexní odpověď, ale ve zkratce lze říci, že úspěšné kroky jsou ty, které změnilly organizaci práce učitelů z průmyslové kultury na kulturu profesní, ve které učitelé nejsou jen vyměnitelnými součástkami na montážní lince, ale jsou zodpovědní za svou praxi a pracují s vysokou mírou profesní autonomie v kultuře spolupráce.

## **Ve vaší knize *World Class* se hodně píše o podpoře profesionality učitelů, profesionalizaci učitelství a odpovědnosti za profesi... Mohl byste českému čtenáři blíže vysvětlit, co je tím myšleno?**

Úspěšné vzdělávací systémy v 21. století dělají vše pro to, aby se učitelé stali odpovědnými za svou profesní praxi. Setkávám se s mnoha lidmi, kteří říkají, že učitelům a vedoucím pracovníkům ve vzdělávání nemůžeme dát větší autonomii, protože nemají dostatečné kapacity a odborné znalosti, aby ji mohli realizovat. Na tom může být něco pravdy. Ale pouhé udržování normativního

---

<sup>2</sup> Teach for All je celosvětová síť organizací působících dnes zhruba v 60 zemích. Program začíná šestitýdenním soustředěním a připravuje absolventy neučitelských studijních programů na vzdělávání sociokulturně a socioekonomicky znevýhodněných žáků. Tito pedagogové působí ve školách obvykle jen dva roky. Jsou totiž připravováni jako "lídři", kteří mají v různých sférách a organizacích usilovat o proměny vzdělávacího systému. Kritickou analýzu Teach for Slovakia lze nalézt v textu Pupala, B., Kaščák, O., & Rehúš, M. (2020). Teachers for Slovakia: Tensions in the profession. *Studia Paedagogica*, 25(2), 97–116. <https://journals.phil.muni.cz/studia-paedagogica/article/view/19177>. Mezi roky 2014 a 2018 absolvovalo na Slovensku tento program celkem 62 zájemců.



modelu výuky nevytvoří kreativní učitele: z těch, kteří jsou vyškoleni pouze k ohřívání polévky, se pravděpodobně nestanou mistři kuchaři.

Naproti tomu, když učitelé cítí, že jsou odpovědní za své třídy, a žáci cítí, že jsou odpovědní za své učení, dochází k produktivní výuce. Řešením je tedy posílení důvěry, transparentnosti, profesní autonomie a kultury spolupráce v profesi současně.

Zapojení učitelů do tvorby profesních standardů je skvělým způsobem, jak budovat profesní znalosti. Aby byly standardy pro učitele relevantní a aby se na nich podílela celá profese, je nezbytné, aby učitelé hráli při jejich tvorbě hlavní roli. Stejně tak je nezbytné, aby se učitelé podíleli na tvorbě metod hodnocení učitelů, má-li být systém hodnocení efektivní. Zapojení učitelů je způsob, jak uznat jejich profesionalitu, důležitost jejich dovedností a zkušeností a rozsah jejich odpovědnosti. Učitelé budou také otevřenější k hodnocení své osoby, pokud s nimi bude tento proces konzultován. Tvůrci systémů hodnocení proto musí spolupracovat s profesními organizacemi učitelů a vynikajícími učiteli z celého systému. Učitelé, stejně jako ostatní profesionálové, mají nakonec opravdový zájem na ochraně standardů a pověsti své profese.

Nejdůležitější však je, že učitelé musí převzít odpovědnost za svou profesi, protože ve školských systémech 21. století dochází k rychlým změnám. I ty nejintenzivnější snahy o převedení vládou stanovených osnov do praxe ve třídách se obvykle protáhnou na více než deset let, protože je zapotřebí mnoho času k tomu, aby se cíle a metody vzdělávání dostaly do různých vrstev systému a aby se zabudovaly do programů vzdělávání učitelů. Když se to, co a jak se žáci učí, mění tak rychle, vede tento pomalý proces implementace k prohlubování rozdílů mezi tím, co se žáci potřebují naučit, a tím, co a jak učitelé učí.

Jediným způsobem, jak tuto dobu zkrátit, je profesionalizace výuky, která zajistí, že učitelé budou mít hluboké znalosti nejen o kurikulu jako produktu, ale také o procesu tvorby kurikula a o pedagogických postupech, které nejlépe zprostředkují myšlenky tohoto kurikula.

Vysoce standardizovaná průmyslová organizace práce ve výuce paradoxně často ponechává učitele ve třídě samotné. Nulová autonomie školy znamená stoprocentní izolaci učitelů za zavřenými dveřmi třídy.

S oslabením normativního přístupu je třeba posílit pozici učitelů. Zatímco vlády mohou stanovit směry a cíle kurikula, učitelská profese musí převzít odpovědnost za systém výuky a vlády musí najít způsoby, jak umožnit a podpořit profesionalitu učitelů. Větší profesní autonomie však znamená také zpochybnění významu pouze osobní praktické zkušenosti. Znamená to odklon od tohoto tzv. idiosynkratického přístupu učitele ke společnému používání postupů, na nichž se profese shodla jako na účinných, a učinit tak z vyučování nejen umění, ale také vědu.

Zjištění, které pedagogické přístupy fungují nejlépe v jakých podmínkách, vyžaduje čas, investice do výzkumu a spolupráci, aby se dobré nápady šířily a prosazovaly v profesi. Dosažení tohoto cíle vyžaduje zásadní posun od průmyslové organizace práce ke skutečně profesionální organizaci práce učitelů a vedení škol, v níž profesní normy kontroly nahradí byrokratické a administrativní formy. Větší profesní volnost, která bude učitelům ponechána, jim zase umožní větší volnost při rozvíjení tvořivosti žáků a dovedností kritického myšlení, které jsou klíčové pro úspěch v 21. století a které se mnohem obtížněji rozvíjejí ve vysoce normativním vzdělávacím prostředí. Podporu takového posunu bychom měli očekávat od vzdělávací politiky 21. století.

**Jaké jsou alternativy k tradiční cestě vysokoškolského studia při nedostatku kvalifikovaných učitelů? A jakou roli by měly hrát alternativní cesty přípravy učitelů (můžete uvést pozitivní příklady)?**

Jak jsem již zmínil, pozitivním příkladem je Teach First v Anglii a Walesu coby příklad programů Teach For All uskutečňovaných v různých zemích.

**A považujete možnost ředitele školy udělit plnou pedagogickou kvalifikaci, byť na omezenou dobu, osobě s vysokoškolským vzděláním neučitelského směru za alternativní cestu k učitelskému povolání?**

To samozřejmě vyžaduje, aby ředitelé škol nebyli jen administrátory, ale také efektivními vedoucími pracovníky v pedagogické oblasti, kteří jsou schopni rozpoznat kvalitní učitele. Toho jsme však stále častěji svědky a profesionální úsudek může být ve skutečnosti lepší než jen to, co plyne z formální kvalifikace. Obecněji řečeno, průběžné hodnocení učitelů je skutečně nezbytné. Stejně jako všichni státní zaměstnanci a mnoho dalších odborníků v Singapuru jsou učitelé každoročně hodnoceni komisí na základě 13 různých kompetencí. Ty se netýkají pouze jejich pedagogických výsledků, ale zahrnují i přínos učitelů ke studijnímu a osobnostnímu rozvoji žáků, jejich spolupráci

s rodiči a komunitními skupinami a jejich vliv na kolegy a školu jako celek. Učitelé v Singapuru to nevnímají jako shora nařízený systém hodnocení, ale spíše jako nástroj pro vlastní zlepšování a svůj kariérní rozvoj. Učitelé, kteří odvádějí vynikající práci, dostávají prémie ze školního bonusového fondu. Po třech letech výuky jsou učitelé každoročně hodnoceni, aby se zjistilo, která ze tří kariérních cest by pro ně byla nejvhodnější – mistrovský učitel, specialista na kurikulum nebo výzkum, nebo vedoucí pracovník školy. Důležité je, že systém individuálního hodnocení zapadá do celkového plánu školy na dosažení kvality ve vzdělávání.

**Jaký je podle vás vztah mezi kvalifikovaným a kvalitním učitelem? Jaké zkušenosti lze v tomto ohledu čerpat z různých zemí?**

Být kvalifikovaným učitelem jednoduše znamená, že jste prošli určitým vzdělávacím a kvalifikačním programem pro učitele. To znamená, že jste si osvojili všechny věcné a pedagogické znalosti, které daná kvalifikace zahrnuje. Ve skutečnosti to však vypovídá jen málo o tom, co každý den děláte ve třídě. Abyste byli kvalitním učitelem, musíte využívat své znalosti, musíte prokázat, že znáte svůj předmět a máte pro něj skutečné nadšení, že víte, jak se různí žáci učí tento předmět, a na co se často zapomíná, musíte znát a milovat své žáky. Musíte vědět, kdo jsou, kým se chtějí stát a jak je můžete na jejich cestě doprovázet.

**Znamená to, že formální kvalifikace se stala formalitou a není vlastně předpokladem pro to, aby se člověk stal kvalitním učitelem? Mohly by ji nahradit programy typu Teach First nebo Teach for (např. America)? Máme nějaké údaje o efektivitě takového programu?**

Myslím, že jde o obecný trend posuzovat lidi spíše podle toho, co znají a umí, než podle toho, jak své znalosti získali. Je těžké to kvantifikovat, ale podívejme se na zemi, jako je Velká Británie. Jakmile zde bylo školám umožněno najímat učitele z programu Teach First, stal se tento způsob najímání nejoblíbenějším. Lidé hlasují nohama.