

# KARIÉRNÍ SYSTÉM

CZ.1.07/4.1.00/33.0002



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



NÁRODNÍ INSTITUT  
PRO DALŠÍ  
VZDĚLÁVÁNÍ

# KARIÉRNÍ SYSTÉM

**CZ.1.07/4.1.00/33.0002**



## Obsah

1. Předmluva .....	1
2. Kariérní systém učitelů .....	3
3. Kariérní systém ředitelů.....	22
4. Systém dalšího vzdělávání pro kariérní systém.....	35
Příloha č. 1 Standard učitele.....	40
Příloha č. 2 Standard ředitele .....	81

Tým autorů děkuje za aktivní spolupráci členům řešitelských skupin a interní oponentní skupiny, konzultantům pilotáže dokladového portfolia, účastníkům pilotáže vzdělávacích programů, školám, ve kterých probíhalo ověřování dokladového portfolia a všem ostatním, kteří se na úspěšné realizaci projektu podíleli.



## PŘEDMLUVA

Jednou ze zásadních výzev, před kterými stojí české regionální školství, je zavedení kariérního systému učitelů jako žádoucího kroku, který bude mít velký potenciál vedoucí ke zvýšení kvality učitelské profese a regionálního školství jako celku. Splněním prvního kroku tohoto úkolu – vytvoření modelu kariérního systému učitelů – byl pověřen realizační tým Individuálního projektu národního Kariérní systém (15. 3. 2012 – 31. 3. 2015). Po zahájení projektu byly postupně sestaveny řešitelské týmy a oponentní skupiny, složené ze zkušených učitelů, ředitelů škol, expertů specializovaných na pedagogické vědy, odborníků z vysokých škol připravujících učitele a odborníků z praxe z jiných oborů. V průběhu řešení projektu byly jeho jednotlivé části ověřovány v pilotních školách a připomínky vyhodnocovány a zapracovávány do finálních výstupů.

V realizačním týmu panovala shoda na tom, aby byl kariérní systém těsně propojen se systémem specializovaného dalšího vzdělávání, s prokazováním jeho úspěšné aplikace v praxi u atestačního řízení a transparentně motivačně odměňován. Pro naplnění těchto priorit bylo nutno vytvořit víceúrovňové standardy pro učitele a pro ředitele, popsat podmínky a možnosti kariérního postupu, připravit hodnotící procesy a navrhnout institucionální a finanční zajištění celého systému. Důležitým znakem je dobrovolnost, kariérní systém musí respektovat právo na volbu zúčastnit se jej (na úrovni KS2 a výše), nebo nadále dobře vykonávat svoji pedagogickou práci a směřovat své úsilí, vedle povinnosti rozvíjet v souladu se zákonem své profesní kompetence průběžným dalším vzděláváním, třeba do specializačních nebo funkčních činností.

Kariérní systém učitelů, který je blíže popsán v této brožuře, je připraven pro odborně kvalifikované učitele mateřských a základních škol, konzervatoří, středních škol včetně učitelů praktického vyučování a odborného výcviku, vyšších odborných škol a základních uměleckých škol. Brožura shrnuje základní informace o kariérním systému učitelů, především o nově vytvořené kariérní cestě rozvoje profesních kompetencí. Naznačena je i představa řešitelského týmu o nutných doprovodných krocích, tj. snížení úvazků ve vyšších kariérních stupních a výrazný finanční příplatek. V brožuře je popsána též představa řešitelského týmu o atestačním řízení a jeho organizaci.

Nejdůležitějším výstupem projektu je čtyřstupňový Standard učitele, postavený na profesních kompetencích učitele a jejich gradaci směrem k rostoucí kvalitě práce učitele. Dalším z důležitých výstupů projektu jsou podklady pro návrh legislativních změn a finančních opatření. Dále je navrhován popis specializované činnosti mentora. Důležitou součástí zavedení kariérního systému je systém podpory v oblasti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, zejména vzdělávání k plánování profesního rozvoje, naplňování kompetencí stanovených ve Standardu učitele a vedení profesních portfolií.



Kariérní systém ředitelů, který je také jedním z důležitých výstupů projektu, je připraven ve fázi ucelené koncepce. Jeho podrobné rozpracování a ověření jeho funkčnosti již přesahuje rámec stávajícího projektu.

Významnými výstupy projektu, které jsou všechny dostupné na webových stránkách NIDV [www.nidv.cz](http://www.nidv.cz) a [www.karieraucitelu.cz](http://www.karieraucitelu.cz), jsou:

- Kariérní systému učitelů
- Standard učitele
- Kariérní systém ředitelů
- Standard ředitele
- Metodika pro ředitele k plánování a hodnocení profesního rozvoje učitelů, která poskytuje ředitelům škol informace o možné podpoře učitelů v jejich profesním rozvoji. Metodika také obsahuje popis adaptačního období začínajících učitelů, který shrnuje postup při podpoře těchto učitelů.
- Metodika pro učitele k přípravě a vedení dokladového portfolia v kariérním systému poskytuje informace a instrukce k tvorbě dokladového portfolia, které je povinnou součástí atestačního řízení pro postup do vyššího kariérního stupně.
- Kariérní systém učitelů – metodická příručka pro učitele – Kariérní cesta rozvoje profesních kompetencí v kariérním systému učitelů shrnuje pro učitele zásadní informace o podobě nové kariérní cesty rozvoje profesních kompetencí. Popisuje možnosti, přínosy, i pravidla postupu učitelů po této kariérní cestě.
- Kariérní systém učitelů – metodická příručka pro ředitele škol – Kariérní cesta rozvoje profesních kompetencí v kariérním systému učitelů poskytuje ředitelům škol informace o jejich roli a úkolech při podpoře učitelů po nové kariérní cestě rozvoje profesních kompetencí.



# Kariérní systém učitelů

březen 2015



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Obsah

1.	Úvod .....	5
2.	Nejdůležitější změny oproti současnému stavu .....	6
3.	Kariérní systém učitelů – popis cílového stavu .....	6
3.1.	Cílová skupina .....	7
3.2.	Kariérní cesty v kariérním systému učitelů .....	7
3.2.1.	Cesta rozvoje profesních kompetencí .....	7
3.2.2.	Cesta ke specializovaným pozicím .....	9
3.2.3.	Cesta k funkčním pozicím .....	11
3.2.4.	Provázanost kariérních cest .....	11
4.	Standard učitele .....	12
4.1.	Struktura Standardu učitele .....	12
4.2.	Oblasti Standardu učitele .....	12
4.3.	Gradace .....	13
5.	Atestační řízení .....	13
5.1.	Doložení práce učitele pro potřeby atestačního řízení .....	15
5.2.	Atestační řízení pro postup do KS2 .....	15
5.3.	Atestační řízení pro postup do KS3 .....	16
5.4.	Atestační řízení pro postup do KS4 .....	18
5.5.	Atestační příplatky .....	20
5.6.	Poplatek za atestační řízení .....	21
5.7.	Organizace atestačního řízení .....	21

## 1. Úvod

Řada domácích i zahraničních studií ukazuje, že kvalita vzdělávacího systému je přímo závislá na kvalitě učitelů, jejich kvalifikaci, profesní zdatnosti, pedagogickém mistrovství a entuziasmu. S tím souvisí i postavení učitelů ve společnosti, jejich prestiž a zprostředkovaně i odpovídající platové ocenění.

Systém, který by učitele dostatečně motivoval, zatím v České republice chybí, a proto je třeba tento nedostatek v následujícím období napravit.

Zvyšování profesionality pedagogických pracovníků je jednou z priorit Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT). Vytvoření a postupné zavedení kariérního systému učitelů je jedním z kroků, jak k tomuto cíli přispět.

Ambicí i závazkem Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy bylo proto připravit odpovídající kariérní systém, který podpoří celoživotní profesní růst učitelů a propojí ho se systémem odměňování. Obdobně bylo žádoucí vytvořit standardy pro učitele a ředitele, popsat podmínky a možnosti kariérního postupu, připravit hodnotící procesy a navrhnout institucionální a finanční zajištění celého systému.

Zavedení kariérního systému učitelů a ředitelů je krokem žádoucím, který má velký potenciál ke zvýšení kvality učitelské profese a školství jako celku. Kariérní systém cílí k růstu kvality škol, ke změnám priorit v řízení škol, ke zvyšování kvality práce učitelů a ke zlepšování výsledků žáků<sup>1</sup>, a to zejména tím, že:

- pedagogické řízení škol se vrátí mezi priority ředitelů, resp. vedení škol,
- změni se příprava budoucích učitelů a propojí se pregraduální příprava učitelů na SŠ, VOŠ a fakultách vzdělávajících učitele s praxí škol,
- dojde ke změnám hodnocení práce učitele a rozvoji vlastního hodnocení ze strany učitelů,
- zefektivní se systém dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (dále jen DVPP) a změni se pohled na plánování profesního rozvoje učitelů,
- dojde ke sdílení příkladů dobré praxe uvnitř škol i mezi školami, vytvoří se podmínky pro předávání zkušeností, mentoring a koučování,
- dojde ke změnám v práci se začínajícími učiteli,
- dojde ke změnám v přípravě ředitelů škol, resp. managementu škol.

Zavádění kariérního systému si vyžádá postupné a vzájemně provázané kroky, které umožní hladký přechod od současného stavu k aplikaci kariérního systému po nabytí účinnosti všech legislativních změn.

---

<sup>1</sup> Materiál, včetně Standardu učitele, používá jednotný termín „žáci“. V případě mateřských škol jsou míněny „dětí“, v případě VOŠ jsou míněny „studenti“.



## 2. Nejdůležitější změny oproti současnému stavu

Současná podoba kariérního systému pedagogických pracovníků byla ukotvena v zákoně č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů. V jeho pojetí jsou možné pouze dvě kariérní cesty – cesta ke specializačním a cesta k funkčním pozicím. Z tohoto důvodu není pro pedagogické pracovníky stávající kariérní systém motivující, protože nenabízí možnost zohlednit kvalitu práce učitele.

- Základem nového kariérního systému se stává čtyřstupňový standard učitele (SU), který je postaven na profesních kompetencích učitele a jejich gradaci směrem k rostoucí kvalitě práce učitele a zvyšování rozsahu jeho práce s odpovídajícím rozšířením jeho odpovědnosti.
- Přibývá nová kariérní cesta – cesta rozvoje profesních kompetencí – a definují se podmínky pro postup učitele po této kariérní cestě; v rámci této nové kariérní cesty kromě jiného nově vzniká nebo nabývá vyšší kvalitativní úroveň:
  - podoba atestačního řízení pro postup učitele do vyššího kariérního stupně;
  - nastavuje se podoba prvních dvou let v praxi učitele – tzv. adaptační období – a definují se povinnosti participujících aktérů – zejména ředitele, uvádějícího učitele, zástupců vysokých škol vzdělávajících učitele.
- Na Standard učitele jsou navázány již existující kariérní cesty – cesta směrem k funkčním pozicím a cesta směrem ke specializačním pozicím.
- Rozšiřuje se počet specializovaných činností ve školství o činnost „mentor“.
- Je vytvořen soubor metodických materiálů pro aktéry zajišťující dílčí součásti kariérního systému.

## 3. Kariérní systém učitelů

### Principy nového kariérního systému učitelů

Nový kariérní systém:

- vytvoří novou kariérní cestu založenou na hodnocení kvality práce učitele,
- vytvoří standard učitele jako základ nově vytvořené cesty rozvoje profesních kompetencí,
- zachová shodné principy stavby dosavadních kariérních cest,
- umožní provázanost kariérních cest, jejich kombinaci a vzájemnou prostupnost,
- zahrne princip dobrovolnosti zapojení učitelů do kariérního systému (s výjimkou adaptačního období),
- umožní zapojení všech učitelů splňujících odbornou kvalifikaci (včetně odborníků z praxe) bez ohledu na zřizovatele.

### 3.1. Cílová skupina

Kariérní systém učitelů je připraven pro odborně kvalifikované učitele MŠ, ZŠ, SŠ, konzervatorií, VOŠ a ZUŠ<sup>2</sup>. Cíle projektu byly soustředěny na učitele všech druhů a typů škol bez ohledu na zřizovatele.

Učitelé, jejichž kvalifikace neodpovídá podmínkám zákona č. 563/2004 Sb., ani výjimkám, které zákon definuje, a v odůvodněných případech přesto vzdělávají ve školách, zůstávají mimo kariérní systém.

### 3.2. Kariérní cesty v kariérním systému učitelů

Kariérní systém učitelů je nově postaven na třech kariérních cestách:

- 1) cesta rozvoje profesních kompetencí (nová)
- 2) cesta ke specializovaným pozicím (doplňená)
- 3) cesta k funkčním pozicím (inovovaná)

Návrh kariérního systému popisuje a zavádí dosud chybějící cestu rozvoje profesních kompetencí. Další dvě kariérní cesty jsou dlouhodobě funkční a navržený kariérní systém je pouze propojuje s nově vznikající kariérní cestou rozvoje profesních kompetencí, jejímž základem je Standard učitele.

Nově též zavádí specializovanou pozici mentor v rámci kariérní cesty ke specializovaným pozicím.

V samostatném návrhu kariérního systému ředitele jsou nově popsány podmínky pro cestu k funkčním pozicím.

Cesty ke specializovaným pozicím a k funkčním pozicím nejsou na rozdíl od cesty k rozvoji profesních kompetencí gradovány.

Grafické schéma kariérního systému, jednotlivých kariérních cest a jejich návaznost na Standard učitele obsahuje plakát Kariérní systém učitelů (viz příloha).

#### 3.2.1. Cesta rozvoje profesních kompetencí

Cesta rozvoje profesních kompetencí dodržuje principy stavby shodné s ostatními kariérními cestami:

- postup je podmíněn absolvováním přípravy a splněním stanovených požadavků, v tomto případě absolvováním atestačního řízení,

---

<sup>2</sup> Učitelé, jejichž kvalifikace odpovídá podmínkám zákona č. 563/2004 Sb., včetně aplikace výjimek, které zákon definuje.



- postup znamená pro učitele potvrzení profesních kompetencí na úrovni daného kariérního stupně a s tím související zvýšení odpovědnosti a rozsahu práce,
- postup je spojen s vyšším finančním ohodnocením.

Kariérní cesta rozvoje profesních kompetencí je spojena se Standardem učitele. Učitel má možnost v jejím průběhu postupovat po kariérních stupních od kariérního stupně 1 po kariérní stupeň 4 (dále jen KS1 – KS4).

Na rozdíl od standardní a učitelům zákonem uložené povinnosti neustále se vzdělávat, aktualizovat a rozvíjet své profesní kompetence není cesta rozvoje profesních kompetencí jako celek pro učitele povinná. Jediným povinným krokem, který se kariérním systémem pro učitele zavádí, je postup z KS1 do KS2.

## Postup po cestě profesních kompetencí

### a) Adaptační období a podpora profesního rozvoje učitelů na KS1

Každý začínající učitel, ať se jedná o čerstvého absolventa školy vzdělávající učitele, nebo o odborníka z praxe, zahájí tzv. adaptační období, které trvá 2 roky.

Cílem dvouletého období, v němž učitel setrvá na KS1, je adaptace učitele na podmínky praxe a přizpůsobení poznatků nabytých v pregraduální přípravě potřebám školy. V průběhu adaptačního období je začínajícímu učiteli poskytována podpora pro rozvoj všech profesních kompetencí. Profesní rozvoj v KS1 se řídí plánem profesního rozvoje učitele, je podporován ze strany tzv. uvádějícího učitele a vedení školy dle „Metodiky pro ředitele k plánování a hodnocení profesního rozvoje učitelů“.

Adaptační období učitele je vyhodnocováno na konci dvouletého období. Hodnocení je zaměřeno na plnění plánu profesního rozvoje a je cíleno na konkrétní pokroky v práci učitele ve vztahu k výsledkům žáků. Východiskem pro hodnocení je mimo jiné hodnocení ředitele školy, uvádějícího učitele, popř. pedagoga ze školy vzdělávající učitele či jiného učitele, pokud se na podpoře začínajícího učitele v adaptačním období podílel, a na základě dokladového portfolia.

### b) Podpora profesního rozvoje učitelů na KS2

Na KS2 může učitel zůstat po celý svůj profesní život. Jeho práce se soustředí výhradně na práci s žáky a jeho profesní rozvoj směřuje k postupnému naplňování kompetencí požadovaných standardem na úrovni KS2, tedy ke stálému zvyšování kvality práce.

K průběžnému profesnímu rozvoji těchto učitelů, jenž je jejich zákonnou povinností již dnes, bude i nadále využíván existující systémový nástroj – další vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP) včetně nově navrhovaného druhu – dalšího



vzdělávání pro kariérní systém (DVKS<sup>3</sup>). Toto vzdělávání zajistí celoživotní rozvoj a zdokonalování profesních kompetencí do stavu popsaného ve Standardu učitele pro KS2. Podporu učitelům na KS2 budou nově díky kariérnímu systému dodávat též jejich kolegové na KS3, kteří se uplatní jako interní mentoři, konzultanti a neformální lídři.

Profesní rozvoj učitelů v KS2 se řídí plánem profesního rozvoje učitele. Při jeho vytváření za pomoci učitelů na KS3 i při pravidelných hodnoticích rozhovorech s vedením školy pak učitelé prokazují, že systematicky pracují na udržování a rozvíjení úrovně osvojených kompetencí podle Standardu učitele.

Za vedení učitele k plnění plánu profesního rozvoje učitele a jeho průběžné hodnocení je stejně jako doposud zodpovědný ředitel školy.

Tyto postupy nepřinášejí zásadně novou povinnost pro ředitele škol, ale přesněji specifikují již daný zákonný požadavek<sup>4</sup>. Na pomoc ředitelům byla vytvořena „Metodika pro ředitele k plánování a hodnocení profesního rozvoje učitelů“, dále budou v rámci implementace kariérního systému učitelů připraveny vzdělávací akce pro ředitele. Předpokládá se samozřejmě i aktivní přístup učitelů na KS2 při plánování jejich profesního rozvoje. Významnou úlohu při zvyšování kvality práce a rozvoje profesních kompetencí učitelů na KS2 nově hrají i jejich kolegové, učitelé na KS3, resp. na KS4. Do systému podpory tak přibývá nový a zásadní prvek.

#### c) Postup do vyšších kariérních stupňů

Rozhodnutí postoupit do KS3 nebo KS4 je individuálním rozhodnutím učitele. Podmínkou postupu do vyššího kariérního stupně je úspěšné absolvování atestačního řízení. Jemu je věnována kapitola č. 5.

### 3.2.2. Cesta ke specializovaným pozicím

Kariérní cesta ke specializovaným pozicím již v současné době existuje, učitelé při ní získávají kompetence pro výkon specializovaných činností.

U specializovaných činností jsou zachovány dosavadní požadavky pro získání kvalifikačních předpokladů k jejich výkonu a rovněž podmínky pro přiznání specializačního příplatku, tj.:

- absolvování požadovaného vzdělávání (250 hodin),
- délka pedagogické praxe,
- výkon specializované činnosti.

3 Blíže k DVKS – viz <http://www.nidv.cz/cs/projekty/projekty-esf/karierni-system.ep/>.

4 Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, § 24.



Nezbytnou podmínkou pro výkon specializovaných činností tak nadále zůstává absolvování studia k výkonu specializovaných činností. Cesta ke specializovaným pozicím není gradována.

V současné době je legislativně ukotveno 7 specializovaných činností<sup>5</sup>:

- koordinace v oblasti ICT,
- koordinace v oblasti ŠVP,
- prevence sociálně patologických jevů,
- specializovaná činnost v oblasti EVVO,
- specializovaná činnost v oblasti prostorové orientace zrakově postižených,
- specializovaná činnost v oblasti školské logopedie,
- činnost výchovného poradce.

Ke stávajícím specializovaným činnostem přibývá v kariérním systému učitelů nová specializovaná činnost – mentor.

Získání kompetencí k výkonu většiny specializovaných činností bude umožněno učitelům již od KS2. Výkon některých dalších specializovaných činností je podmíněn dosažením KS3. Začínající učitelé žádnou ze specializovaných činností vykonávat nemohou. Přehled závislosti výkonu specializovaných činností na dosaženém kariérním stupni je zřejmý z tabulky.

Učitel – kariérní stupeň	výkon specializované činnosti
Učitel – KS1	nemůže vykonávat žádnou specializovanou činnost
Učitel – KS2	může vykonávat specializovanou činnost v oblasti: školské logopedie prostorové orientace zrakově postižených environmentální výchovy prevence sociálně patologických jevů informačních a komunikačních technologií
Učitel – KS3	může vykonávat všechny specializované činnosti na KS2 + koordinace ŠVP; výchovný poradce; mentor
Učitel – KS4	může vykonávat všechny specializované činnosti bez omezení

Úspěšným ukončením studia pro výkon některé ze specializovaných činností splní učitel podmínku pro přiznání specializačního příplatku<sup>6</sup>, popř. na snížení přímé výučovací

5 Viz ustanovení § 8 a 9 vyhlášky č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů.

6 Viz § 133 zákona č. 266/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.



činnosti<sup>7</sup>, pokud specializovanou činnost skutečně vykonává. Učitel může vykonávat souběžně více specializovaných činností.

### 3.2.3. Cesta k funkčním pozicím

Tato kariérní cesta je určena učitelům, jejichž ambicí je získání řídicích kompetencí a uplatnění ve funkci ředitele, zástupce ředitele a vedoucího učitele.

V současné době upravuje legislativa<sup>8</sup> z hlediska kvalifikačních předpokladů jen předpoklady pro výkon funkce ředitele školy. Stanoví, že ředitel musí absolvovat v zákonem stanovené lhůtě studium pro ředitele škol a školských zařízení (100 hodin), popř. studium pro vedoucí pedagogické pracovníky (350 hodin). Úspěšným prokázáním řídicích kompetencí (složením závěrečné zkoušky a obhájením závěrečné práce) a při současném výkonu řídicí činnosti splní pedagogický pracovník podmínku pro příznání příplatku za vedení.

V novém kariérním systému je výkon funkční pozice zástupce ředitele a vedoucího učitele možný od KS2. Pro výkon funkce ředitele školy je požadován KS3<sup>9</sup> s tím, že dosažení KS3 bude řediteli umožněno v zákonem stanovené lhůtě<sup>10</sup>.

Samostatným výstupem IPn Kariérní systém je návrh kariérního systému pro ředitele, který je postaven mimo jiné i na zpřísnění kvalifikačních předpokladů – nutnost absolvovat přípravné vzdělávání před nástupem do funkce. Tím tato kariérní cesta nabude na významu. Zavedením kariérního systému pro učitele se kromě požadavku, aby byl v budoucnu ředitel na KS3, tato kariérní cesta nemění.

### 3.2.4. Provázanost kariérních cest

Z hlediska provázanosti všech tří kariérních cest je klíčová cesta rozvoje profesních kompetencí. Na ni jsou navázány jak cesta k specializovaným pozicím, tak cesta k funkčním pozicím. Teprve prokázání kompetencí popsanych ve Standardu učitele pro KS3 umožní učiteli výkon specializované činnosti v oblasti koordinace ŠVP, výchovného poradce a mentora nebo výkon funkce ředitele školy.

7 Viz NV 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků.

8 Ustanovení § 5 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů.

9 Očekáváme-li, že jedním z důsledků zavedení kariérního systému učitelů bude rostoucí kvalita škol, že dojde ke změnám priorit v řízení škol a pedagogické řízení škol se vrátí mezi priority ředitelů, je požadavek, aby ředitel dosáhl KS3, legitimní.

10 Bude součástí návrhu novely zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů.



Učitel může v průběhu své profesní kariéry zvolit i kombinaci kariérních cest a kromě postupu po kariérních stupních cesty rozvoje profesních kompetencí získat i specializační či řídicí kompetence ve specializačním či funkčním studiu.

## 4. Standard učitele

Standard učitele je věcným i ideovým základním stavebním prvkem celého kariérního systému. Tvoří základ pro všechny kariérní cesty, které jsou na něj navázány. V případě cesty rozvoje profesních kompetencí celistvě popisuje jednotlivé kariérní stupně, a to jak z hlediska očekávané vzrůstající kvality práce učitele, tak i z hlediska očekávaného zvětšujícího se rozsahu působení od práce ve třídě se žáky, přes činnosti pro profesní komunitu až po aktivity zvyšující kvalitu školského systému jakožto celku. Je navržen jako nástroj pro dosahování, udržování a zvyšování kvality práce učitele a postihuje i rozsah působení učitele v systému.

Standard učitele stanovuje požadavky státu na osobnostní kvality a profesní dovednosti učitele a na jejich rozvoj v celém průběhu jeho kariéry.

### 4.1. Struktura Standardu učitele

Standard učitele je postaven jako kompetenční model založený na profesních kompetencích učitele. Profesními kompetencemi se rozumí soubor znalostí, dovedností, schopností a postojů, které může učitel v daném kontextu opakovaně prokázat. Jsou hodnotitelné, dají se získat a rozvíjet nebo zvýšit dalším vzděláváním a praxí.

Standard je uveden preambulí, která se zabývá etikou a hodnotami v práci učitele. Sdílení etických hodnot a principů chování učitele je ve Standardu učitele vnímáno jako základní předpoklad pro práci učitele.

Standard učitele umožňuje rozpoznání kvality a jejího zúročení v práci učitele ve prospěch žáků i ve prospěch ostatních učitelů ve škole i mimo ni.

### 4.2. Oblasti Standardu učitele

Standard učitele má čtyři oblasti:

- 1) Etická preambule
- 2) Učitel a jeho profesní Já
- 3) Učitel a jeho žáci
- 4) Učitel a jeho okolí



### 4.3. Gradace

S výjimkou etické preambule jsou oblasti Standardu učitele gradovány do čtyř kariérních stupňů.

#### **Učitel na kariérním stupni 1**

KS1 je standardem pro úroveň, ve které vstupuje začínající učitel do praxe. Úzce souvisí s profilem absolventa škol vzdělávajících nové učitele. Rozsah jeho práce je omezen zejména na práci se žáky ve třídě a je mu poskytnuta přímá a soustavná pomoc uvádějícího učitele.

#### **Učitel na kariérním stupni 2**

KS2 popisuje standard pro úroveň kvalitního, soustavně se vzdělávajícího učitele, který v průběhu své praxe postupně naplňuje státem očekávané nároky učitelské profese. Práce učitele na KS2 je cílena zejména na práci se žáky podle stanoveného úvazku.

#### **Učitel na kariérním stupni 3**

KS3 popisuje standard pro úroveň vynikajícího učitele s dlouhodobě výbornými výsledky, který splňuje všechny nároky KS2 a je pedagogickým lídrem své školy. Dlouhodobě a s jasnými výsledky podporuje své kolegy ve škole v cestě za kvalitou.

#### **Učitel na kariérním stupni 4**

KS4 popisuje standard pro úroveň vynikajícího učitele s dlouhodobě výbornými pedagogickými výsledky, učitele aktivně se podílejícího na rozvoji školství v ČR.

### 5. Atestační řízení

Postup do vyššího kariérního stupně je podmíněn úspěšným absolvováním atestačního řízení<sup>11</sup>. Atestační řízení je postaveno na obhajobě dosavadní práce učitele s využitím dokladového portfolia.

Na rozdíl od některých zahraničních systémů nebude atestační řízení založeno na získávání kreditů např. za vzdělávací akce, ani se nebude jednat o zkoušku.

Při atestačním řízení se posuzuje dosavadní profesní kariéra učitele. V průběhu atestačního řízení bude učitel obhajovat s využitím dokladového portfolia naplnění standardu

<sup>11</sup> Na základě expertního odhadu, který vychází z náročnosti Standardu učitele a plnění podmínek atestačního řízení pro KS3 a KS4, a na základě ekonomické náročnosti vyplývající z navržené výše atestačního příplatku a navrženého odpočtu hodin pro učitele na KS3 a KS4 předpokládáme, že cca 15 % učitelů projde úspěšně atestacemi do KS3 a cca 5 % učitelů do KS4. Uvedené údaje neznamenají maximální hranice pro počet učitelů, kteří procházejí do kariérních stupňů. Procentuální podíly slouží jako expertní odhad pro modelování budoucí situace a jeden z podkladů pro výpočet finančních nákladů.



učitele na daném kariérním stupni. Využívá přitom indikátory popisující odpovídající kariérní stupeň.

Práce učitele se v souladu se Standardem učitele posuzuje ze tří hledisek:

- 1) kvalita práce učitele
- 2) výsledky práce učitele
- 3) rozsah práce učitele

Výsledkem atestačního řízení je výrok atestační komise – „komisi jste přesvědčil“, resp. „komisi jste nepřesvědčil“<sup>12</sup>. V případě neúspěchu se může učitel hlásit k atestačnímu řízení opakovaně počínaje nejbližším termínem.

Opravný prostředek bude ukotven v zákoně č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů.

Výsledky atestačního řízení budou zaznamenávány do registru pedagogických pracovníků či jiné k tomu určené databáze.

Důvěryhodnost kariérního systému souvisí úzce s objektivitou atestačních orgánů a srovnatelností nároků na hodnocení učitele v průběhu atestačního řízení. Kariérní systém proto předpokládá zapojení části učitelů na KS4 do procesů podpory a monitoringu učitelů, kteří se hlásí k atestačnímu řízení, a to v roli konzultantů. Jejich úkolem bude v průběhu ročního období mezi podáním přihlášky učitele k atestačnímu řízení a samotnou atestací pracovat s učiteli, kteří se k atestaci přihlásili. Konzultant bude v průběhu školního roku sledovat učitelovu práci a naplňování profesních kompetencí dle Standardu učitele, posoudí rozsah jeho činnosti nad rámec práce se žáky ve třídě a povede ho při výběru dokladů do dokladového portfolia k atestaci.

Úkolem konzultanta bude vypracovat na základě dlouhodobého pozorování práce učitele zprávu pro atestační komisi a následně se účastnit atestačního řízení jako člen komise.

Učitelům, kteří podají přihlášku k atestačnímu řízení pro postup do KS3, bude učitel-konzultant přidělen na základě regionální příslušnosti a s přihlédnutím k druhu školy, v níž učitel působí.

Učitel na KS4, plnící roli konzultanta pro své kolegy přihlášené k atestačnímu řízení, bude pracovat maximálně se čtyřmi učiteli. Tato zátěž odpovídá navrhovanému snížení základního úvazku takového učitele. Podmínkou je pravidelné vzdělávání a prvotní detailní příprava.

---

<sup>12</sup> Je využit mechanismus obdobný závěrům hodnocení rigorózní zkoušky.

## 5.1. Doložení práce učitele pro potřeby atestačního řízení

Učitel svou práci obhájí a dokládá v atestačním řízení ve všech kariérních stupních prostřednictvím tzv. dokladového portfolia. To je reálným důkazem o naplňování kompetencí Standardu učitele na odpovídající úrovni a ukázkou konkrétních výsledků práce učitele (např. příprav na hodinu, videonahrávky, ukázek práce žáků). Do portfolia vybírá učitel doklady, které souvisí s profesními kompetencemi definovanými ve Standardu učitele a které prokazují odpovídající kvalitu práce učitele, výsledky jeho práce a rozsah jeho působení. Obsah dokladového portfolia může učitel vytvořit výběrem ze svého profesního portfolia nebo z jiných zdrojů, případně vytvořit zcela nové doklady z průběhu své pedagogické činnosti ve škole. Při tvorbě dokladového portfolia se učitelé budou opírat o Metodiku pro učitele k přípravě a vedení dokladového portfolia v kariérním systému.

## 5.2. Atestační řízení pro postup do KS2

S učiteli přicházejícími do praxe, ať už po ukončení pregraduální přípravy, nebo jako odborníci z praxe, a s učiteli, kteří nemají úspěšně ukončeno adaptační období, bude uzavírán pracovní poměr na dobu určitou, a to nejdéle do konce adaptačního období. Důvodem je ponechat řediteli možnost neprodloužit pracovní smlouvu těm učitelům, kteří při hodnocení v závěru adaptačního období – přes získání formální kvalifikace k práci učitele – nepotvrdili, že jsou schopni dlouhodobě zvládat nároky, které jsou na učitele kladeny. Tito učitelé tak zůstávají v KS1 a mohou se pokusit o splnění úrovně kompetencí potřebných pro postup do KS2 v jiné škole. Počet pokusů takto opakovat adaptační období není omezen. Vzhledem k tomu, že budou výsledky atestačního řízení zaznamenávány, je na řediteli samotném i na dalším potenciálním zaměstnavateli, jak neúspěch konkrétního učitele na předchozí škole (školách) zohlední a vyhodnotí.

Postup učitele z adaptačního období, tedy z KS1 do KS2, je jediným povinným krokem učitele v jeho profesním životě. Atestační řízení je plně v režii školy, ve které učitel pracuje. Atestační řízení má charakter hodnotícího rozhovoru. Práci hodnotí ředitel školy a uvádějící učitel, popř. též zástupce školy vzdělávající učitele nebo učitel z jiné školy stejného druhu, pokud se na adaptačním období učitele podíleli. Hodnocení je zaměřeno na dosažení předepsaných kompetencí dle Standardu učitele pro KS2 a splnění plánu profesního rozvoje stanoveného učiteli ředitelem v průběhu adaptačního období, které učitel předkládá atestační komisi v dokladovém portfoliu.

Výsledek je zaznamenán do registru pedagogických pracovníků či jiné k tomu určené databáze.

Opravný prostředek bude ukotven v zákoně č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů.

#### Způsob a termín přihlášení

- oznámení do registru pedagogických pracovníků či jiné k tomu určené databáze 6 měsíců před ukončením adaptačního období

#### Termín povinného hodnocení

- březen druhého roku adaptačního období

#### Místo a organizační zajištění

- škola, ve které začínající učitel působí

#### Složení hodnotící komise

- ředitel školy (vždy)
- uvádějící učitel (vždy)
- zástupce školy vzdělávající učitele nebo jiný odborník ze stejného druhu a typu školy na KS3, pokud se na uvádění podílel

#### Obsah povinného hodnocení

- formální zhodnocení dodržení náležitostí adaptačního období dle platné legislativy, zpracování protokolu
- písemná zpráva uvádějícího učitele, která bude obsahovat kromě dalšího vyhodnocení plánu profesního rozvoje začínajícího učitele, zhodnocení rozvoje profesních kompetencí začínajícího učitele dle Standardu učitele
- doložení dokladového portfolia a diskuse nad jeho obsahem

#### Výrok

- výrok ředitele o úspěšném ukončení adaptačního období učitele a s tím spojený postup do KS2; resp. výrok o neúspěšném ukončení adaptačního období se zdůvodněním<sup>13</sup>

### 5.3. Atestační řízení pro postup do KS3

Atestační řízení pro postup do KS3 má podobu obhajoby práce učitele na základě doložení kvality jeho práce, výsledků jeho práce a rozsahu jeho působení dle Standardu učitele před atestační komisí.

#### Způsob a termín přihlášení

- Zápis do registru pedagogických pracovníků či jiné k tomu určené databáze proběhne 12 měsíců před termínem atestačního řízení, tedy v červnu odpovídajícího škol-

<sup>13</sup> Opravný prostředek bude ukotven v zákoně č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů.

ního roku. Termíny atestačního řízení a podání přihlášky budou vždy s předstihem upřesněny. Přihláška musí být podána nejpozději jeden rok před konáním atestace.

#### Termíny atestačního řízení

- pro atestační řízení bude určen jeden termín, a to v červenci
- termín pro zaslání podkladů je jeden měsíc před konáním atestačního řízení
- podklady jsou rozeslány členům atestační komise elektronicky minimálně tři týdny před konáním atestačního řízení

#### Místo a organizační zajištění

- atestační řízení se konají v jednotlivých krajích ČR
- místem konání jsou místně příslušné pověřené vysoké školy vzdělávající učitele a krajská pracoviště NIDV
- organizačním zajištěním je pověřeno NIDV

#### Atestační komise<sup>14</sup>

- atestační komise má pět členů
- garanci správnosti a administraci činnosti atestační komise zajišťuje metodik pro kariérní systém v roli tajemníka

##### Členové komise

- zástupce nominovaný vysokou školou vzdělávající učitele
- učitel na KS4 v roli odborného konzultanta
- učitel na KS3 ze stejného druhu školy
- ředitel školy, v níž učitel pracuje
- delegovaný odborník z oboru dle druhu, př. typu školy, z níž se učitel k atestačnímu řízení hlásí – inspektor ČŠI pro určitý sektor vzdělávání, zástupce hospodářské komory, zástupce zaměstnavatelů nebo zástupce odborné profesní asociace vedoucích pracovníků dle druhu, př. typu školy, z níž se učitel k atestačnímu řízení hlásí – AŘZŠ, AŘG, AŘ SOŠ...

##### Tajemník atestační komise

- metodik pro kariérní systém – zaměstnanec organizace pověřené administrací atestačního řízení a garancí procesní správnosti

#### Podklady pro rozhodování atestační komise

- dokladové portfolio učitele obsahující sebehodnocení učitele ke všem kompetencím ze Standardu učitele na úrovni KS2, 3 plány profesního rozvoje a doklady k na-

<sup>14</sup> Statut atestační komise a jednací řád atestační komise jak pro atestace pro KS3, tak pro atestace pro KS4, bude dopracován.

plňování kompetencí ze Standardu na KS3 s ohledem na prokázání kvality práce učitele, na výsledky vzdělávání a rozsah působení učitele ve škole

- zpráva učitele na KS4 vykonávajícího činnost odborného konzultanta – strukturovaná písemná zpráva
- vyjádření ředitele školy, v níž učitel působí, k dokladovému portfoliu a k dalším složkám působení učitele ve škole

#### Průběh atestačního řízení

- úvodní vystoupení učitele – shrnutí dosavadní praxe a rozvedení profesní filozofie
- ústní zpráva učitele na KS4 vykonávajícího činnost odborného konzultanta – komentář k písemné zprávě a rozvedení podstatných bodů
- vyjádření členů atestační komise k dokladovému portfoliu
- obhajoba dokladového portfolia učitelem – prezentace jeho práce a komentář k předloženým dokladům se zdůvodněním souvislosti s odpovídajícím stupněm ve Standardu učitele ve vztahu ke kvalitě práce učitele, výsledkům jeho práce a rozsahu působnosti
- vyjádření ředitele školy
- dotazy členů atestační komise, rozprava, zpětná vazba uchazeči
- porada atestační komise bez přítomnosti uchazeče

#### Výrok

- výrok o výsledku atestačního řízení sdělený předsedou atestační komise „komisi jste přesvědčil“, resp. „komisi jste nepřesvědčil“, v případě negativního výsledku s písemným zdůvodněním<sup>15</sup>

Celý průběh atestačního řízení je zaznamenán a archivován. Jednání atestační komise je veřejné.

### 5.4. Atestační řízení pro postup do KS4

Atestační řízení pro postup do KS4 má podobu obhajoby práce učitele na základě doložení kvality jeho práce, výsledků jeho práce a rozsahu jeho působení dle Standardu učitele před atestační komisí.

#### Způsob a termín pro přihlášení

- Zápis do registru pedagogických pracovníků či jiné k tomu určené databáze proběhne 12 měsíců před termínem atestačního řízení, tedy v červnu odpovídajícího škol-

<sup>15</sup> Opravný prostředek bude ukotven v zákoně č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů.

ního roku. Termíny atestačního řízení a podání přihlášky budou vždy s předstihem upřesněny. Přihláška musí být podána nejpozději jeden rok před konáním atestace.

#### Termín atestačního řízení

- pro atestační řízení bude určen jeden termín v průběhu školního roku – únor, termín je společný s náhradním termínem atestačního řízení do KS3
- pro atestační řízení pro KS4 nebude stanovován náhradní termín
- podklady jsou rozeslány členům atestační komise elektronicky minimálně tři týdny před konáním atestačního řízení

#### Atestační komise

- atestační komise má tři členy
- garanci správnosti a administraci činnosti atestační komise zajišťuje metodik pro kariérní systém v roli tajemníka

#### Členové komise

- zástupce nominovaný vysokou školou vzdělávající učitele
- učitel na KS4 ze stejného druhu školy
- učitel na KS4 – odborník na oblast, v níž se uchazeč profiluje

#### Tajemník atestační komise

- metodik pro kariérní systém – zaměstnanec organizace pověřené administrací atestačního řízení a garanci procesní správnosti

#### Podklady pro rozhodování atestační komise

- dokladové portfolio má stejnou strukturu jako portfolio pro atestační řízení na KS3. Bude postaveno opět na trojí charakteristice dokladů ke kompetencím ze Standardu učitele, tedy „kvalita – rozsah – výsledek“. Z dokladů předložených pro doložení rozsahu činnosti učitele musí být patrný významný přesah aktivit učitele za hranice vlastní školy.

#### Průběh atestačního řízení

- úvodní vystoupení učitele – shrnutí dosavadní praxe a rozvedení profesní filozofie
- vyjádření členů atestační komise k dokladovému portfolio
- obhajoba dokladového portfolio učitelem – prezentace jeho práce a komentář k předloženým dokladům se zdůvodněním souvislostí s odpovídajícím stupněm ve Standardu učitele ve struktuře „kvalita – rozsah – výsledky“ s důrazem na rozsah práce prokazující významný a dlouhodobý přesah práce učitele vně školy ve prospěch rozvoje školského systému



- dotazy členů atestační komise, rozprava, zpětná vazba uchazeči
- porada atestační komise bez přítomnosti uchazeče

Výrok

- výrok o výsledku atestačního řízení sdělený předsedou atestační komise „komisi jste přesvědčil“, resp. „komisi jste nepřesvědčil“, v případě negativního výsledku s písemným zdůvodněním<sup>16</sup>

Celý průběh atestačního řízení je zaznamenán a archivován. Jednání atestační komise je veřejné.

## 5.5. Atestační příplatky

Postup do vyššího kariérního stupně – s výjimkou povinného postupu do KS2 úspěšným ukončením adaptačního období – je dokladem o vysoké kvalitě práce učitele, o jeho dlouhodobě výborných výsledcích a též o vyšším rozsahu práce učitele směřujícího k růstu kvality práce školy, ve které působí, resp. s dopadem na rozvoj kvality školství v ČR. Splnění podmínek atestačního řízení je tak doprovázeno odpovídajícím finančním oceněním – atestačním příplatkem a současně i snížením základního úvazku na míru, která učiteli umožní věnovat se činnostem souvisejícím s růstem kvality a zlepšováním výsledků žáků ve své škole, resp. činnostem směřujícím ke kvalitativnímu posunu školství v ČR jako celku.

Po splnění požadavků atestačního řízení a postupu do vyššího kariérního stupně se stává atestační příplatek nárokovou složkou platu učitele za podmínek uvedených níže.

Mzdové prostředky na pokrytí atestačních příplatků jsou škole poskytovány nad rámec normativního rozpočtu a účelově tak, aby odpovídaly potřebě konkrétní školy a aby nebyly vypláceny na úkor nenárokových složek platu učitelů dané školy.

Atestační příplatky a snížení úvazku<sup>17</sup>

Postup do KS2 není doprovázen atestačním příplatkem ani snížením základního úvazku. KS2 je trvalý a učitelé nemůže být odebrán. Je zachován při přechodu do jiné školy.

Postup do KS3 je doprovázen atestačním příplatkem ve výši 5 000 Kč měsíčně, z čehož 3 000 Kč je příplatek fixní a nárokový, příplatek 2 000 Kč je vázán na plnění podmínek zvýšeného rozsahu činností vykonávaných pro školu.

<sup>16</sup> Opravný prostředek bude ukotven v zákoně (zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů).

<sup>17</sup> Snížení rozsahu přímé vyučovací činnosti bude ukotveno v NV 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků.



Učiteli na KS3 je snížena přímá vyučovací povinnost o 2 hodiny týdně<sup>18</sup>. Snížení úvazku je vázáno na plnění podmínek zvýšeného rozsahu činností vykonávaných pro školu.

KS3 je trvalý, učiteli nemůže být odebrán a zachovává se při přechodu učitele na jinou školu.

Učiteli nemůže být odebrán fixní příplatek 3 000 Kč. Příplatek 2 000 Kč je však stejně jako snížení základního úvazku vázán na aktivní výkon činností souvisejících se zvýšeným rozsahem činností učitele ve prospěch zvyšování kvality školy, ve které působí. O odejmutí pohyblivé části atestačního příplatku a s tím spojeného opětovného navýšení úvazku do standardní hodnoty rozhoduje ředitel školy.

Postup do KS4 je doprovázen zvýšením atestačního příplatku o dalších 5 000 Kč na 10 000 Kč, z čehož 5 000 Kč je příplatek fixní a nárokový, příplatek 5 000 Kč je vázán na zvýšený rozsah činností ve prospěch růstu kvality školství v ČR.<sup>19</sup>

Učiteli na KS4 je přímá vyučovací povinnost snížena o 3 hodiny týdně<sup>20</sup>. Snížení úvazku je vázáno na plnění podmínek zvýšeného rozsahu činností vykonávaných ve prospěch růstu kvality školství v ČR.

KS4 je udělován učiteli trvale, nemůže být odebrán, nicméně bonusy z něj vyplývající jsou vázány na zvýšený rozsah činností ve prospěch růstu kvality školství v ČR.

## 5.6. Úplata za atestační řízení

Atestační řízení do KS3 a KS4 je zpoplatněno<sup>21</sup>. Stanovenou částku hradí učitel spolu s přihláškou k atestačnímu řízení. Jedná se o částku nevratnou. Úhradu za atestaci hradí učitel instituci zajišťující atestační řízení. Částka je určena na pokrytí nákladů spojených s atestačním řízením.

## 5.7. Organizace atestačního řízení

Organizací atestačního řízení bude pověřena organizace zřizovaná MŠMT. Na organizaci se dále budou podílet vysoké školy, které budou místem konání atestačního řízení.

18 Vztaheno k úvazku 21–22 hodin přímé pedagogické činnosti.

19 Výkon těchto činností monitoruje organizace pověřená organizací atestačního řízení.

20 Vztaheno k úvazku 21–22 hodin přímé pedagogické činnosti.

21 Navrhovaná částka činí 12 000 Kč.



# Kariérní systém ředitelů

březen 2015



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Obsah

1.	Úvod.....	24
2.	Nejdůležitější změny oproti současnému stavu .....	25
3.	Standard ředitele .....	25
3.1	Struktura Standardu ředitele .....	26
3.2	Gradace.....	26
4.	Prostupnost kariéry ředitele a kariérního systému učitelů .....	28
5.	Postup v kariéře ředitele .....	28
6.	Hodnocení ředitele .....	29
7.	Atestační příplatky .....	32
8.	Úplata za atestační řízení.....	32
9.	Organizace atestačního řízení .....	32
10.	Podpora profesního růstu ředitele.....	33
11.	Změny právních předpisů.....	33
12.	Doporučení dalšího postupu.....	34

## 1. Úvod

**Kariérní systém ředitelů<sup>22</sup> je zpracován odbornou pracovní skupinou jako vstupní materiál – východisko – k širší odborné a politické diskusi před budoucím rozhodnutím.**

**Předkládaný popis kariérního systému představuje popis cílového stavu.** To znamená, že popisuje navrhovaný systém, pravidla a změny v právních předpisech tak, jak by vypadaly, pokud by byl navržený systém přijat a uveden do praxe.

Návrh kariérního systému ředitelů je odpovědí na řadu národních i mezinárodních doporučení, které nejnověji komplexně shrnula OECD<sup>23</sup> pro Českou republiku v roce 2012: „Je třeba, aby ředitelé škol věnovali ve své práci větší pozornost pedagogickému vedení. Znamená to, že by se měli dále vzdělávat, aby posílili své vůdčí kompetence zejména v oblasti zkvalitňování činnosti školy a zlepšování kvality výuky a učení. Konečně je třeba přepracovat celkovou koncepci hodnocení ředitelů škol zřizovateli ve smyslu posílení role ředitele školy jako vůdčí osobnosti pedagogického procesu.“

Navržený kariérní systém cílí k růstu kvality škol, ke změnám priorit ve vedení a řízení škol a ke zlepšování výsledků žáků<sup>24</sup>. Proto je postavený na těchto principech:

- Ředitel je především pedagogickým lídrem školy. Pedagogické vedení školy se vrátí mezi priority ředitelů, resp. vedení škol.
- Zájemci o práci ředitele jsou na budoucí funkci připraveni a ředitelé získají podporu od počátku své profesní dráhy.
- Existuje národní systém umožňující transparentní hodnocení uchazeče o funkci ředitele, akceptovaný zřizovateli.
- Dojde k zavedení formativního hodnocení práce ředitele na konci adaptačního období a ke změnám hodnocení práce ředitele v průběhu jeho profesní kariéry.
- Existuje standard kvality práce ředitele po šesti letech od uvedení do funkce, který by měl každý ředitel naplnit.
- Dojde k propojení s kariérním systémem učitelů s důrazem na podporu profesního rozvoje učitelů ze strany ředitele.
- Ředitelé mají kvalitní podporu pro svůj profesní rozvoj: vytvoří se podmínky pro sdílení a předávání zkušeností mezi řediteli, mentoring a koučování a zapojení nej kvalitnějších ředitelů škol jako lídrů školského systému.
- Hodnocení ředitele je propojeno s hodnocením celé školy.

<sup>22</sup> V celém dokumentu je užíváno slovo „ředitel“ ve významu „ředitel nebo ředitelka“.

<sup>23</sup> ZPRÁVY OECD O HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ – ČESKÁ REPUBLIKA 2012. OECD 2012.

<sup>24</sup> Materiál i jeho přílohy, včetně Standardu ředitele, používá jednotný termín „žáci“. V případě mateřských škol je tím myšleno „děti“, v případě VOŠ je míněno „studenti“. Pojmy zahrnují ženy i muže bez rozdílu.

## 2. Nejdůležitější změny oproti současnému stavu

Kariérní systém je navržen pro ředitele škol a školských zařízení.

Návrh kariérního systému ředitelů přináší zásadní změny:

- Funkce ředitele je přirozeným pokračováním kariérní cesty učitele směrem k funkčním pozicím<sup>25</sup>.
- Základem kariérního systému ředitelů se stává čtyřstupňový Standard ředitele (SŘ), který je postaven na profesních kompetencích ředitele a jejich gradaci s ohledem na prohlubování znalostí, zlepšování dovedností, rostoucí zkušenosti a upevňování postojů ředitele školy.
- Standard ředitele definuje a potvrzuje očekávané kompetence ředitele v České republice především jako pedagogického lídra.
- Zavádí se povinné prokázání očekávaných kompetencí již při hodnocení uchazeče o funkci ředitele při konkursním řízení a samotné konkursní řízení je více transparentní.
- Zavádí se účelově vázaný finanční příspěvek státu na vlastní profesní rozvoj začínajícího ředitele.
- Zavádí se formativní hodnocení ředitele po ukončení adaptačního období.
- Definuje se podoba atestačního řízení pro postup ředitele do vyšších kariérních stupňů.
- Zavádí se atestační příplatek pro ředitele.
- Zavádí se účelové finanční prostředky vyčleněné na podporu začínajících ředitelů škol.
- Vzniknou nové modulové vzdělávací programy pro přípravné období a adaptační období ředitele a rozvinou se metody individuální podpory, společného sdílení zkušeností ředitelů a zapojení nejlepších ředitelů jako systémových lídrů.

## 3. Standard ředitele

Standard ředitele je základním stavebním prvkem celého kariérního systému a je jedním ze zásadních výstupů projektu IPn Kariérní systém. Standard ředitele popisuje v jednotlivých kariérních stupních očekávané prohlubování a rozvoj kompetencí ředitele. Je navržen jako nástroj pro dosahování, udržování a zvyšování kvality práce ředitele a postihuje i rozsah působení ředitele v systému.

Standard ředitele zavádí a shrnuje požadavky státu na profesní kompetence ředitele a na jejich rozvoj v celém průběhu jeho kariéry.

---

<sup>25</sup> Viz plakát Kariérní systém.

### 3.1 Struktura Standardu ředitele

Etické hodnoty a zásady ředitele jsou základním předpokladem pro vedení a řízení školy. Svým jednáním ředitel udržuje důstojnost a důvěryhodnost celé profese i školy jako instituce. Při své práci ctí právo a respektuje právní předpisy. Při svých aktivitách na veřejnosti bere v úvahu zájmy školy, odpovědně nakládá s informacemi.

Odborné profesní kompetence jsou popsány ve Standardu ředitele<sup>26</sup>, který je jako kompetenční model postaven na profesních kompetencích ředitele. Jde o soubor znalostí, dovedností, schopností a postojů, které může ředitel v daném kontextu opakovaně prokázat. Jsou hodnotitelné, dají se získat a rozvíjet nebo zvýšit dalším vzděláváním a praxí.

Standard ředitele má pět oblastí:

- 5) **Vedení a řízení vzdělávání a výchovy**
- 6) **Vedení a řízení postavené na hodnotách a vizi**
- 7) **Vedení lidí**
- 8) **Řízení organizace**
- 9) **Osobnostní a profesní rozvoj**

### 3.2 Gradace

Kariérní cesta ředitele je spojena se Standardem ředitele. K hodnocení očekávaných kompetencí jsou ve standardu navrženy indikátory, které vyjadřují úroveň plnění kompetencí na kariérních stupních.

**Kariérní systém ředitele** má čtyři kariérní stupně: 0, 1, 2, 3. Zájemce o funkci ředitele je zařazen do kariérního stupně 0. Po převzetí funkce ředitele postupuje po kariérních stupních od kariérního stupně 1 po kariérní stupeň 3.

**KSŘ0** – Zájemce o funkci ředitele na kariérním stupni 0

KSŘ0 se nevztahuje přímo na ředitele školy či školského zařízení. Je určen zájemcům o pozici ředitele školy a zahrnuje období přípravy na funkci. Toto období není nijak časově omezeno, přípravu na funkci ředitele může pedagog zahájit již po dosažení kariérního stupně 2 učitele.

Cílem v této fázi rozvoje kariéry je připravit se na dobu po převzetí funkce ředitele ve škole.

**KSŘ1 – Ředitel na kariérním stupni 1**

Od data svého jmenování do funkce je ředitel na KSŘ1 plně odpovědný za plnění všech činností a za celkový chod školy. V KSŘ1 by měl ředitel, který doposud neřídil žádnou školu, setrvat čtyři až šest let.

<sup>26</sup> Příloha – Standard ředitele.

Toto období se dělí na:

- **Adaptační období** v délce dvou let. **Cílem adaptačního období** je dokonale se seznámit s prostředím školy, žáky, zaměstnanci, zajistit řádný průběh vzdělávání a výchovy v dané škole, seznámit se s místní komunitou, zajistit řízení změn přicházejících zvenčí. Zároveň vede a řídí všechny činnosti potřebné pro zajištění kvality vzdělávání a výchovy a řádného chodu školy. Za tímto účelem používá převážně ve škole již zavedené postupy a své znalosti získané ještě před nástupem do funkce ředitele. **Ve standardu ředitele je pro KSŘ1 definována úroveň očekávaných kompetencí na konci adaptačního období.**
- **Období post-adaptační.** Ředitel se již zaměřuje na samostatné a cílené vedení a řízení všech činností ve všech oblastech. Reaguje na podněty nejen zvenčí, ale upravuje činnosti a řídí změny i na základě výsledků autoevaluace školy, stanovených cílů a vypracované strategie rozvoje. Má dosáhnout vyváženého stavu, kdy škola naplňuje kritéria kvality ve všech oblastech. V průběhu tohoto období tak ředitel postupně rozvine své kompetence až na úroveň popsanou indikátory pro druhý kariérní stupeň.

### ***KSŘ2 – Ředitel na kariérním stupni 2***

**Druhý kariérní stupeň je základní úroveň v kariéře ředitele, kterou musí dosáhnout každý ředitel. Je to úroveň, která je klíčová pro kvalitní řízení školy.** Do druhého kariérního stupně je zařazen ředitel poté, co prokázal, že ve své praxi naplňuje všechny kompetence na úrovni odpovídající indikátorům v KSŘ2.

Ředitel v tomto stupni samostatně, cíleně řídí a rozvíjí školu. Za tímto účelem využívá efektivní metody řízení. Cílem je zajistit dlouhodobě stav, kdy škola vykazuje ve všech oblastech své činnosti očekávané výsledky. Časové období pro setrvání v KSŘ2 není omezeno. Na KSŘ2 může ředitel zůstat po celý svůj profesní život a jeho profesní rozvoj směřuje k postupnému prohlubování kompetencí požadovaných standardem na úrovni KSŘ2, tedy ke stálému zvyšování kvality jeho práce a kvality školy. V KSŘ2 tak budou ředitelé s různou mírou profesní zkušenosti – mohou zde být lidé relativně ještě málo zkušené, kteří právě přešli z post-adaptačního období, i velmi zkušené ředitelé, kteří nemají zájem postupovat do třetího kariérního stupně.

### ***KSŘ3 – Ředitel na kariérním stupni 3***

Třetí kariérní stupeň je nepovinný a je určen pro špičkové ředitele škol, kteří se kromě dosahování výborných výsledků ve svých školách věnují aktivně i zkvalitnění vzdělávání. Do třetího kariérního stupně je zařazen ředitel poté, co prokázal, že škola pod jeho vedením získala při hodnocení Českou školní inspekcí označení jako příklad dobré praxe v oblasti řízení školy a zároveň se osobně aktivně a prokazatelně podílí na rozvoji jiných ředitelů nebo na pozitivním ovlivňování vzdělávacího systému na mezinárodní, národní nebo regionální úrovni. Uvedené příklady možností zapojení ředitele nepředpokládají,

že je ředitel v KSŘ3 vykonává všechny najednou, např. podílí se na koncepčních, analytických materiálech anebo se aktivně zapojuje do tvorby a připomínkování návrhů novel školské legislativy, je aktivním členem profesních sdružení a skupin, publikuje v odborných časopisech nebo prezentuje své názory a zkušenosti, ověřuje nové postupy, metody práce a vyhodnocuje rizika spojená s jejich zaváděním a realizací, poskytuje podporu ostatním ředitelům, zejména začínajícím, jako jejich mentor, kouč nebo působí jako lektor ve vzdělávání ředitelů a aktivně se zapojuje do síťování škol.

Časové období pro setrvání v KSŘ3 není omezeno.

#### 4. Prostupnost kariéry ředitele a kariérního systému učitelů

Kariérní systém učitelů v ČR je nově postaven na třech kariérních cestách:

1. cesta rozvoje profesních kompetencí,
2. cesta ke specializovaným pozicím,
3. cesta k funkčním pozicím.

**Návrh kariérního systému ředitelů navazuje na cestu učitele k funkčním pozicím<sup>27</sup>. Doporučuje se, aby byl do funkce ředitele prioritně vybírán učitel, který je na úrovni kariérního stupně 3 v kariérním systému učitele.** Důvodem je to, že učitel na kariérním stupni 3 již prokázal, že má dovednosti pro vedení týmu, přináší do školy nové myšlenky, podporuje ostatní učitele a je přirozeným lídrem.

Nově se zavádí přenositelnost kariérního stupně a části atestačního příplatku učitele. Pokud do funkce ředitele vstupuje učitel, který je na úrovni kariérního stupně 3 učitele nebo 4 učitele, pak tento kariérní stupeň řediteli zůstává. Fixní (nároková) část atestačního příplatku z KS3 nebo KS4 učitele přechází i do platu ředitele školy, který je zařazen do KSŘ1. Část atestačního příplatku učitele, která je vázána na plnění podmínek zvýšeného rozsahu činností vykonávaných pro školu ve funkci učitele, do platu ředitele nepřechází a je nahrazena příplatkem za vedení. Do platu ředitele, který je zařazen do KSŘ2 a KSŘ3, se příplatek již nepřenáší. Řediteli náleží atestační příplatek pro tyto kariérní stupně ředitele.

#### 5. Postup v kariéře ředitele

Učitel na kariérním stupni 2, 3 nebo 4, který se již systematicky připravuje na funkci ředitele, je již považován za účastníka kariérního systému ředitele na kariérním stupni 0 (KSŘ0).

Postup z KSŘ0 do kariérního stupně 1 (dále jen KSŘ1) bude i nadále probíhat při konkursním řízení<sup>28</sup> a toto zůstává i nadále jako povinný krok v postupu ředitele kariérním

<sup>27</sup> Viz plakát Kariérní systém učitelů.

<sup>28</sup> Podle vyhlášky č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích.

systémem. Do KSŘ1 je zařazen začínající ředitel od data svého jmenování do funkce. Pokud do funkce ředitele vstupuje již ředitel, který již předtím dosáhl KSŘ2 nebo KSŘ3, vstupuje do toho kariérního stupně, kterého již předtím dosáhl.

Ředitel, který doposud neřídil žádnou školu, může v KSŘ1 setrvat čtyři roky, maximálně však šest let.

Postup z KSŘ1 do KSŘ2 je povinný. Maximální doba pro přechod z KSŘ1 do KSŘ2 je šest let od nástupu ředitele do funkce. Ředitel předkládá zřizovateli<sup>29</sup> doklad o postupu do KSŘ2 nejpozději šest let po nástupu do funkce.

Časové období pro setrvání v KSŘ2 není omezeno.

Přechod do KSŘ3 je dobrovolný a probíhá nejdříve po šesti letech od zahájení funkce ředitele. Časové období pro setrvání v KSŘ3 není omezeno.

## 6. Hodnocení ředitele

### 6.1 Doložení práce ředitele

Ředitel svou práci představuje a obhajuje s využitím tzv. **dokladového portfolia**. To je reálným důkazem o naplňování kompetencí Standardu ředitele na odpovídající úrovni a ukázkou konkrétní práce ředitele. Do portfolia vybírá ředitel ze svého profesního portfolia doklady prokazující rozvoj profesních kompetencí na požadované úrovni Standardu ředitele. Profesní portfolio je metodou reflexe a sebereflexe práce učitele i ředitele a při správném použití nabízí efektivní cestu k profesnímu rozvoji ředitelů. Je vysoce žádoucí, aby ředitelé pochopili smysl a účel práce s dokladovým, resp. profesním portfoliem, aby se zabránilo formalismu při práci s ním.

Svou práci ředitel školy dokládá také inspekční zprávou České školní inspekce, pokud hodnocení školy proběhlo v období, za které ředitel školy nese odpovědnost.

### 6.2 Hodnocení práce ředitele

#### Hodnocení na konci KSŘ0

**Hodnocení provádí vzdělávací organizace, připravující zájemce o funkci ředitele v KSŘ0.** Pozitivní hodnocení, že zájemce naplňuje kompetence na úrovni KSŘ0, může ředitel získat jak na základě portfolia a absolvovaného vzdělávání zakončeného zkouškou, tak pouze zkouškou, která ověřuje úroveň kompetencí.

#### Hodnocení na vstupu do KSŘ1

**Přechod mezi KSŘ0 a KSŘ1** odpovídá postupu, který je stanoven právními předpisy<sup>30</sup> pro výběr ředitele v konkursním řízení. Proces spočívá ve splnění předpokladů pro vý-

<sup>29</sup> Shoda se zřizovateli na tomto znění je klíčová.

<sup>30</sup> § 3 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích.





kon práce ředitele ze strany uchazeče, jeho účastí v konkursu, úspěšným absolvováním konkursu a jmenováním do funkce ředitele.

### **Nově se doplňuje, že:**

- Uchazeč o funkci ředitele bude muset nově u konkurzního řízení prokázat, že naplňuje kompetence na úrovni KSŘ0 v kariérním systému ředitele. Tato změna je odpovědí na požadavek, aby do škol vstupovali ředitelé, kteří se již předem na svou funkci připravovali a mohou ji od počátku vykonávat zodpovědně s potřebným přehledem a vstupními vědomostmi i dovednostmi.
- Uchazeč musí prokázat minimálně 5 let praxe na daném druhu školy nebo školského zařízení.
- Při hodnocení uchazečů je preferováno, aby uchazeč ke dni konání konkursu získal třetí nebo čtvrtý kariérní stupeň učitele, pokud předtím funkci ředitele nevykonával.
- Při hodnocení uchazečů je preferováno, aby uchazeč, který již funkci ředitele vykonával, byl na úrovni KSŘ2 nebo KSŘ3.
- O osobě, která bude jmenována do funkce ředitele školy, rozhoduje zřizovatel školy. Zřizovatel své rozhodnutí písemně odůvodní a rozhodnutí spolu s odůvodněním zveřejní.

### **Hodnocení v průběhu KSŘ1**

Na konci adaptačního období (po dvou letech ve funkci ředitele) probíhá formativní evaluační pohovor. V evaluačním pohovoru se hodnotí nejen to, zda ředitel naplňuje očekávané kompetence na úrovni popsané indikátory pro KSŘ1, ale zároveň se také hodnotí, jak již postupuje směrem k naplnění úrovně na KSŘ2. Výstupem pohovoru je plán osobního profesního rozvoje, který pomáhá řediteli při rozvoji kompetencí do úrovně dané indikátory pro KSŘ2. Tento rozvoj probíhá v post-adaptačním období.

### **Hodnocení pro vstup do KSŘ2**

Na konci post-adaptačního období v KSŘ1 probíhá hodnocení ředitele v atestačním řízení, které ověřuje, zda již naplňuje úroveň kompetencí pro KSŘ2. Ředitel by měl být připraven pro postup do KSŘ2 po čtyřech letech, ale nejpozději po šesti letech od nástupu do funkce. Pokud tuto úroveň naplňuje, postupuje do KSŘ2. Dosažení KSŘ2 je povinné. Časové období pro setrvání v KSŘ2 není omezeno. Řediteli, kterému byl jednou KSŘ2 přiznán, již tento nelze odejmout.

### **Hodnocení v průběhu KSŘ3**

Nejdříve po šesti letech ve funkci se může ředitel, který je v KSŘ2, přihlásit do atestačního řízení pro posouzení jeho zařazení do KSŘ3. KSŘ3 není povinný. Časové období pro setrvání v KSŘ3 není omezeno. Řediteli, kterému byl jednou KSŘ3 přiznán, již tento nelze odejmout.



Obrázek: Časová osa kariéry ředitele

Počet školních let ve funkci ředitele																	
→	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	→
Očekávaná plnění kompetencí pro kariérní stupeň	Nulý kariérní stupeň																

## 7. Atestační příplatky

Kariérní systém ředitele předpokládá zachování tzv. „věkového automatu“ i zachování standardně využívaných motivačních způsobů odměňování ředitelů s využitím příplatků:

- příplatku za vedení
- osobního příplatku
- zvláštního příplatku
- specializačního příplatku
- mimořádných odměn

Řediteli v prvním kariérním stupni nepřísluší žádný atestační příplatek.

Nově se zavádí atestační příplatek ředitele na druhém a třetím kariérním stupni ředitele.

Po dosažení druhého kariérního stupně náleží řediteli atestační příplatek v měsíční výši 8 000 Kč. Příplatek je vyplácen řediteli po celou dobu, kdy je ve funkci ředitele se zařazením do druhého kariérního stupně.

Po dosažení třetího kariérního stupně náleží řediteli atestační příplatek ve výši 13 000 Kč. Příplatek je vyplácen řediteli po celou dobu, kdy prokazatelně provádí činnosti spojené s dosažením KSŘ3. Ředitel ve třetím kariérním stupni má snížený úvazek, aby mohl tyto činnosti provádět.

Po splnění požadavků atestačního řízení a postupu do vyššího kariérního stupně se stává atestační příplatek nárokovou složkou platu ředitele.

Mzdové prostředky na pokrytí atestačních příplatků jsou škole poskytovány nad rámec normativního rozpočtu a účelově tak, aby odpovídaly potřebě konkrétní školy a aby nebyly vypláceny na úkor nenárokových složek platu ředitele ani učitelů dané školy.

## 8. Úplata za atestační řízení

Atestační řízení bude zpoplatněno. Úplatu za atestační řízení hradí účastník atestačního řízení. Výše úplaty za atestační řízení musí být dojednána.

## 9. Organizace atestačního řízení

Organizace atestačního řízení bude navržena po rozhodnutí o podobě kariérního systému ředitele.

## 10. Podpora profesního růstu ředitele

Pro podporu profesního růstu ředitele se rozvíjí systém, který dokáže motivovat a připravovat zájemce o práci ředitele a profesionalizovat práci ředitele po celou dobu výkonu jeho funkce. Systém začlení již stávající a osvědčené programy přípravy ředitelů, které probíhají na vysokých školách.

Cíle vzdělávacích programů jsou dány kompetencemi uvedenými ve Standardu ředitele. K získání a rozvoji těchto kompetencí jsou připraveny vzdělávací programy. Vzdělávací programy se poskytují jako modulové.

**Systém podpory profesního růstu ředitele obsahuje tyto složky:**

**Přípravné vzdělávání**

**Vzdělávací programy a individuální podpora (mentor, kouč) začínajícího ředitele**

- pro adaptační období
- pro post-adaptační období

**Aktualizační vzdělávání** – systémové a jednotné, zejména v oblasti právních předpisů

**Sdílení zkušeností ředitelů** – vznik sítí škol

**Odborně vedená setkávání ředitelů**

**Nově se zavádí podpora vzdělávání pro profesní růst začínajícího ředitele.**

**V KSŘ1** jsou řediteli poskytována tzv. „**stipendia pro začínající ředitele**“, tvořená účelově přidělenými finančními prostředky, která má začínající ředitel možnost využít v systému podpory profesního růstu (individuální podporu ze strany mentora nebo kouče, účast na vzdělávání ředitelů v prvním kariérním stupni, sdílení zkušeností).

## 11. Změny právních předpisů

Návrh kariérního systému ředitele vyvolá změny zejména v těchto právních předpisech:

- Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).
- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.
- Vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích.
- Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů.

## 12. Doporučení dalšího postupu

Představený návrh kariérního systému ředitele je potřeba ještě důkladně projednat se zástupci relevantních partnerů.

K diskusi musí být přizváni zejména:

- MŠMT
- Česká školní inspekce
- Zřizovatelé škol
- Vysoké školy připravující ředitele v bakalářských (Školský management) a magisterských nebo postgraduálních vzdělávacích programech (Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky)
- Vzdělávací instituce poskytující studium pro ředitele v rámci DVPP
- Profesní asociace ředitelů
- Zástupci odborových organizací.

# Systém dalšího vzdělávání pro kariérní systém

březen 2015



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## System dalšího vzdělávání pro kariérní systém (DVKS)

Jedním z dílčích cílů projektu Kariérní systém je inovace systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků v rámci kariérního systému (DVPP) tak, aby toto vzdělání bylo přínosné, kvalitní a efektivní z hlediska finančních prostředků na něj vynakládaných.

DVKS, které je v tomto smyslu chápáno jako podmnožina DVPP, je jednou z klíčových komponent, která u učitelů podpoří dosažení kompetencí umožňujících postup v jejich profesní kariéře. DVKS je taktéž jednou z oblastí, která nemalou měrou ovlivňuje přijetí kariérního systému učiteli a celkový úspěch zavedení kariérního systému v resortu školství.

Současný systém dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků je upraven zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Pedagogickým pracovníkům je zde stanovena povinnost dalšího vzdělávání, kterým si obnovují, udržují a prohlubují kvalifikaci, a dále možnost účasti na dalším vzdělávání, kterým si svoji odbornou kvalifikaci zvyšují.

Zákon současně stanoví, ve kterých vzdělávacích institucích se další vzdělávání pedagogických pracovníků uskutečňuje. Zárukou toho, že se pedagogickým pracovníkům dostane kvalitního vzdělávání, je v současném systému téměř výhradně akreditace vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů. Systém akreditace je typickým hodnocením „na vstupu“, které sice může eliminovat programy pro DVPP vyložené nevhodné, ale o průběhu a účincích programu mnoho neříká.

Cílenou kontrolu činnosti institucí, které DVPP poskytují, může MŠMT provádět, avšak v praxi ji téměř nerealizuje. Dále chybí koncepční rámec (včetně procesů, metodiky evaluace a indikátorů hodnocení vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů), který by realizaci kontrolní činnosti a zjišťování zpětné vazby definoval.

Je proto potřeba vytvořit mechanismy, které povedou ke zkvalitnění DVPP. S ohledem na problematiku projektu Kariérní systém byly pochopitelně jeho cíle zaměřeny výhradně na DVKS, ovšem s možnou perspektivou aplikovat výstupy, pokud se v praxi ověří jako přínosné a efektivní, na celou oblast DVPP.

Projekt navrhuje, aby předmětem hodnocení v rámci DVKS byly oproti DVPP nejen vzdělávací programy, ale nově i instituce, které vzdělávací programy učitelům poskytují, a lektori, kteří v nich působí. **Těžiště hodnocení kvality bude na rozdíl od současnosti přesunuto do fáze realizační.** Navíc i hodnocení na vstupu v akreditační fázi bude posíleno o zavedené posudky hodnotitele DVKS. Na hodnocení vzdělávacích programů se budou vedle odborných pracovníků (hodnotitelé DVKS) podílet i samotní účastníci vzdělávacích programů formou standardizovaných dotazníků.

Aby mohl být nový systém hodnocení DVKS zaveden, je třeba realizovat následující kroky:

- 1) Legislativně vymezit nový druh dalšího vzdělávání (studium k prohlubování odborné kvalifikace v kariérním systému) zaměřeného na postup učitelů v rámci příslušných stupňů kariérního systému.
- 2) Legislativně vymezit obsah a metody hodnocení kvality DVKS zaměřené na hodnocení instituce poskytující vzdělávací programy, lektora a vzdělávacího programu.<sup>31</sup>
- 3) Vydat standard programů DVKS zaměřený na kvalitativní ukazatele (standard bude jedním z výstupů projektu Kariérní systém, po akceptování ho zveřejní odbor 24 MŠMT).
- 4) Institucionálně, personálně, organizačně a technicky zajistit nový systém hodnocení DVKS.
- 5) Pilotně ověřit celý systém hodnocení ve spolupráci s NIDV.

### 1.1. Organizačně-technické zajištění systému hodnocení DVKS

Fungování nového systému DVKS bude nutné organizačně a personálně zajistit. Organizační a technické zabezpečení může zajistit přímo MŠMT nebo některá z jeho přímo řízených organizací.

Druhou důležitou složkou potřebnou pro zavedení systému hodnocení je i vzhledem k počtu realizovaných programů a jejich rozprostřenosti po celém území ČR existence odpovídajícího informačního systému. Předpokládá se, že pro hodnocení DVKS bude možné využít informační systém ISAK, který se nově využívá k hodnocení akreditací DVPP.

### 1.2. Role hodnotitelů DVKS a akreditační komise DVPP

Klíčovými osobami pro hodnocení programů DVKS budou hodnotitelé DVKS. Systém hodnocení DVKS bude spočívat v hodnocení vzdělávacích programů ve všech etapách **s akcentem na hodnocení ve fázi realizační.**

Stávající systém hodnocení ve fázi přípravné zajišťuje akreditační komise DVPP, která má v současnosti dle platné legislativy 25 členů. Vzhledem ke kompatibilitě nového systému hodnocení DVKS projektový tým navrhuje, aby tato komise byla pro potřeby DVKS rozšířena o 5 členů.

**Hodnotitelé nebudou členy akreditační komise a budou zajišťovat pouze hodnocení DVKS ve fázi realizační.**

---

<sup>31</sup> Návrh legislativních úprav je jedním z výstupů projektu Kariérní systém.



Výhodou řešení je minimalizace zásahů do stávajícího systému akreditace DVPP charakterizovaná především organizační a personální úsporností. Počet nových členů akreditační komise bude fixní, počet hodnotitelů DVKS bude možné flexibilně měnit na základě potřeb, což se odvíjí především od počtu realizovaných programů v jednotlivých krajích. Předpokládaný počet hodnotitelů pro období 2016–2020 je 35 hodnotitelů.

### 1.3. Výběr a příprava hodnotitelů DVKS

Hodnotitelé DVKS budou vybíráni na základě své odborné způsobilosti definované prostřednictvím kritérií hodnocení a indikátorů kvality. Návrh parametrů výběru byl zpracován v rámci projektu<sup>32</sup>. Výběr hodnotitelů bude komisionální, přičemž výběrovou komisi jmenuje MŠMT.

Nezbytnou podmínkou činnosti hodnotitelů DVKS je jejich administrativní koordinace. Hodnotitele DVKS však bude nutné koordinovat i po stránce odborné a obsahové. Jedním z možných řešení odborné koordinace hodnotitelů pracujících v krajích je využití 5 nových členů akreditační komise.

Jednou z povinností zájemců o činnost hodnotitele DVKS, kteří uspějí ve výběrovém řízení MŠMT, bude i absolvování školení pro hodnotitele DVKS. Obsah tohoto školení byl zpracován v rámci projektu<sup>33</sup>. Součástí školení bude i praktická pilotáž hodnocení a dále závěrečný test. Teprve hodnotitelé, kteří v proceduře uspějí, budou certifikováni. Certifikace hodnotitelů bude jednou z podmínek jejich jmenování do funkce hodnotitelů ze strany MŠMT.

Hodnotitelé DVKS budou jmenováni na dobu neurčitou a zařazeni do databáze hodnotitelů DVKS.


Jednou z povinností hodnotitelů bude výkon hodnotitelské činnosti podle požadavků zadavatele a dále absolvování aktualizací školení jednou za kalendářní rok.

### 1.4. Podpora a vzdělávání poskytovatelů DVPP v náběhovém období

Nový systém hodnocení DVKS přinese nové nároky i na vzdělavatele, tj. instituce, které budou programy DVKS učitelům nabízet. Tyto požadavky je možné rozdělit do dvou kategorií. Nejprve to budou požadavky administrativní povahy. Instituce budou muset umět akreditovat programy v systému ISAK a v případě akreditovaných programů do tohoto systému evidovat potřebné podrobnosti o jejich realizaci (místo a čas). Druhou kategorií požadavků je systém autoevaluace institucí (jejich schopnost reflektovat kva-

32 Blíže k DVKS – viz <http://www.nidv.cz/cs/projekty/projekty-esf/karierni-system.ep/>.

33 Blíže k VP pro hodnotitele DVKS – viz <http://www.nidv.cz/cs/projekty/projekty-esf/karierni-system.ep/>.



litu vzdělávacích programů předkládaných k akreditaci), který bude také jedním z parametrů hodnocení DVKS.

Vzhledem k výše uvedenému je proto vhodné, aby MŠMT zajistilo minimálně pro období 2016–2017 vzdělávací programy pro zaměstnance těchto institucí. Systém tak bude moci být zaváděn za metodického dohledu a podpory bez větších otřesů.

V souvislosti s podporou budoucích poskytovatelů DVKS je vhodné, aby informace pro poskytovatele DVKS byly zpracovány i formou metodické příručky, která bude dostupná ke stažení na stránkách MŠMT. Obsah této metodické příručky by měl korelovat s obsahem seminářů.



# STANDARD UČITELE

## Učitel a jeho profesní Já

# Učitel a jeho profesní Já

Profesní kompetence, profesní znalosti,  
sebereflexe a osobnostní a profesní rozvoj

Učitel disponuje osobnostními předpoklady a profesními znalostmi potřebnými pro výkon profese. Je schopen reflektovat sebe sama, usiluje o zkvalitňování své činnosti, přijímá odpovědnost za svůj profesní rozvoj a systematicky se vzdělává. Zvládá specifické nároky profese – je jazykově vybaven, zvládá ICT a orientuje se ve vědecké práci.



## CHARAKTERISTIKA KARIÉRNÍHO STUPNĚ

### 01

**Začínající učitel**

**Úroveň kvality** – počáteční připravenost

**Výsledky práce** – plní svůj rozvojový plán pro adaptační období

**Rozsah působení** – práce s žáky s podporou

### 02

**Samostatný učitel**

**Úroveň kvality** – velmi dobrá

**Výsledky práce** – velmi dobré

**Rozsah působení** – aktivní samostatná práce s žáky

### 03

**Vynikající učitel, pedagogický lídr školy**

**Úroveň kvality** – vysoká

**Výsledky práce** – vynikající

**Rozsah působení** – podpora růstu kvality ve škole

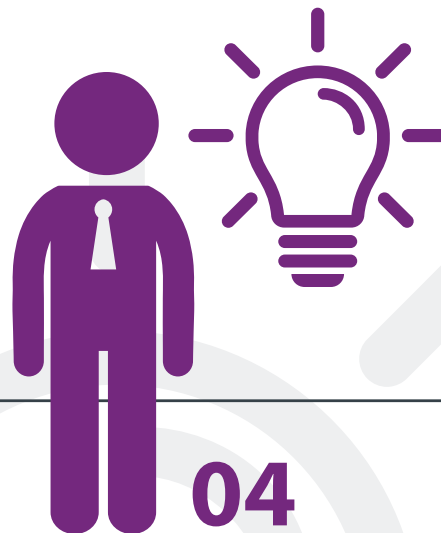
### 04

**Vynikající učitel, lídr školského systému**

**Úroveň kvality** – vysoká

**Výsledky práce** – vynikající

**Rozsah působení** – podpora rozvoje kvality školského systému



## OČEKÁVANÉ PROFESNÍ KOMPETENCE UČITELE

### 1.1 Profesní znalosti a dovednosti

Učitel zná kurikulum a rozumí mu, umí ho přizpůsobit všem žákům. Má potřebné profesní dovednosti a znalosti - obecné pedagogické znalosti, znalosti kurikula, znalosti obsahu, pedagogicko-psychologické znalosti o žácích, didaktické znalosti obsahu apod. - a na nich zakládá své pedagogické působení.

### 1.2 Sebereflexe a osobnostní rozvoj

Učitel rozumí tomu, proč a jak zkoumat svou vlastní praxi. Je schopen reflektovat svou profesní praxi a vyvíjet aktivity ke stálému zlepšování. Je schopen reflektovat sebe sama, plánovat a naplňovat svůj osobnostní a profesní rozvoj se zřetelem k potřebám školy a svým profesním zájmům, systematicky se vzdělává a udržuje si všeobecný a kulturní rozhled. Plánuje svůj profesní rozvoj se zřetelem k potřebám školy a svým profesním zájmům, rozvíjí své obecné a odborné kompetence ve vztahu k praxi v oboru.

### 1.3 Specifické profesní znalosti a dovednosti

Učitel zvládá základní techniky vědecké práce, je jazykově vybaven, umí pracovat v týmu a zvládá práci s ICT.

# 1.1 PROFESNÍ ZNALOSTI A DOVEDNOSTI

Učitel zná kurikulum a rozumí mu, umí ho přizpůsobit všem žákům. Má potřebné profesní znalosti – obecné pedagogické znalosti, znalosti kurikula, znalosti obsahu, pedagogicko-psychologické znalosti o žácích, didaktické znalosti obsahu apod. – a na nich zakládá své pedagogické působení.

## 1.1.1 Pedagogika

### 1.1.1-I

Má znalosti příslušných kurikulárních dokumentů i způsobů, jak s kurikulem ve škole pracovat.

Zná cíle vzdělávání stanovené v kurikulárních dokumentech a jeho práce směřuje k dosažení těchto cílů. Je vybaven obecnými pedagogickými znalostmi, které přesahují jeho aprobační obory a souvisejí zejména s řízením třídy a podporou procesu učení.

### 1.1.1-II

V oblasti **pedagogiky** se průběžně vzdělává. Orientuje se bez problémů v ŠVP své školy. Zná jeho součásti, rozumí obsahu, disponuje potřebnými teoretickými znalostmi i praktickými pedagogickými dovednostmi nezbytnými k jeho úspěšnému naplňování.

Rozumí souvislostem mezi ŠVP a obecnými pedagogickými zásadami, zná společné vzdělávací strategie uplatňované školou a naplňuje je.

### 1.1.1-III

V oblasti pedagogiky se cíleně vzdělává, sleduje aktuální trendy a aplikuje je na ŠVP své školy.

Své nadstandardní znalosti v této oblasti využívá ke spolupráci na hodnocení a aktualizacích ŠVP.

V oblasti obecné pedagogiky je přírozným rádcem učitelů své školy.

### 1.1.1-IV

Systematicky sleduje domácí i zahraniční zdroje v oblasti pedagogiky. Svě nadstandardní znalosti uplatňuje jako lektor, autor odborných textů, mentor či kouč.

## 1.1.2 Metodika a didaktika

### 1.1.2-I

Je vybaven potřebnými znalostmi a dovednostmi v oblasti oborové didaktiky a metodiky. Na teoretické úrovni zvládá různé metody didaktického uchopení učiva, orientuje se v metodách učení. Díky dílčím praktickým zkušenostem je schopen vnímat souvislosti mezi metodou práce a cílem učení.

Má přehled o obecných pedagogicko-psychologických charakteristikách současné populace žáků a je schopen diferencovaně nahlédnout jejich specifické vzdělávací možnosti a potřeby.

### 1.1.2-II

V oblasti **metodiky a didaktiky** se průběžně vzdělává. Rozumí souvislostem teoretické didaktiky a metodiky a jejich aplikace v ŠVP své školy. Je schopen vybrat ty metody práce a didaktické postupy, které odpovídají záměrům a cílům ŠVP, skupině žáků, s nimiž pracuje.

Je metodicky a didakticky vybaven k plnění individuálního vzdělávacího plánu žáků se ŠVP, které učí. Při výuce tyto své znalosti úspěšně aplikuje.

### 1.1.2-III

V oblasti metodiky a oborové didaktiky se cíleně vzdělává, sleduje aktuální trendy a promýšlí jejich možnou aplikaci v ŠVP své školy.

Jeho nadstandardní znalosti v této oblasti mu umožňují spolupracovat na hodnocení a aktualizacích ŠVP.

V oblasti metodiky a oborové didaktiky je přirozeným rádcem učitelů své školy.

### 1.1.2-IV

Metodice a oborové didaktice se z teoretického úhlu pohledu věnuje v roli autora odborných textů, vystupuje na odborných konferencích, lektoruje apod.

### 1.1.3 Učivo

#### 1.1.3-I

Na potřebné úrovni je vybaven znalostmi učiva ve svých aprobačních předmětech. Rozlišuje obsah učiva v RVP pro různé druhy škol. Na teoretické úrovni je vybaven znalostmi kurikula různých typů škol, má potřebné znalosti související s didaktickým uchopením obsahu učiva pro jeho zprostředkování žákům.

#### 1.1.3-II

Sleduje vývoj v oblasti svého předmětu. Inovuje své znalosti obsahu učiva. Zná **rozpracování učiva z RVP do ŠVP** své školy. Ví, které učivo je v osnovách ŠVP učivem základním a které rozšiřujícím. Zná mezipředmětové souvislosti v učivu svého předmětu a dalších předmětů učebního plánu své školy.

#### 1.1.3-III

Má výrazný nadhled nad učivem svých předmětů. Obsahu učiva rozumí v širších mezioborových, kulturních a společenských souvislostech. Na základě svých znalostí obsahu a jeho dokonalého porozumění navrhuje inovace obsahu učiva svého předmětu, které vedou ke změnám a aktualizaci ŠVP jeho školy. Je aktivním členem odborných sdružení učitelů stejné aproby, zúčastňuje se pravidelně akcí profesní komunity a informace přenáší do své školy.

#### 1.1.3-IV

Systematicky sleduje vývoj svého aprobačního oboru. Analyzuje změny v oboru z pohledu jeho využitelnosti ve výuce a následně navrhuje inovace obsahu vzdělávání na úrovni rámcových vzdělávacích programů, ty jsou do kurikulárních dokumentů zapracovávány.

### 1.1.4 Pomůcky, didaktická technika, příp. stroje a zařízení

#### 1.1.4-I

Je připraven k práci s moderní didaktickou technikou, učebními pomůckami, při praktickém vyučování se stroji a zařízeními, které jsou ve škole dostupné. Má dílčí praktické zkušenosti s jejich použitím.

#### 1.1.4-II

Zvládá **používání didaktické techniky**, pomůcek, při praktickém vyučování strojů a zařízení na takové úrovni, aby mohl realizovat činnosti vymezené ŠVP. K využití ve výuce vyhledává nové učební pomůcky, případně je sám tvoří.

#### 1.1.4-III

Ve využití didaktické techniky a při praktickém vyučování ve využití strojů a zařízení je zkušeným praktikem. Aktivně a dlouhodobě pomáhá kolegům v otázkách využití techniky a pomůcek při vyučování. Vede interní školení zaměřená na využití didaktické techniky. Je iniciátorem rozvoje technických podmínek pro výuku. V souladu s aktuálním vývojem navrhuje změny ve využívání techniky.

#### 1.1.4-IV

Podílí se na vývoji a testování nové didaktické techniky a učebních pomůcek a na jejich zavádění do škol, dále na rozvoji využívání strojů a zařízení při praktickém vyučování na školách.

### 1.1.5 Učebnice a další vzdělávací zdroje

#### 1.1.5-I

Je vybaven potřebnými znalostmi o učebnicích a dalších učebních materiálech, stejně tak jako o vzdělávacích zdrojích souvisejících s jeho aprobačními předměty.

#### 1.1.5-II

**Orientuje se v učebnicích a dalších relevantních vzdělávacích zdrojích**, které jsou v jeho předmětech ve škole využívány. Bez problémů s nimi pracuje. Zná jejich návaznost na osnovy v ŠVP. Vytváří pro svou potřebu výukové materiály, dodržuje autorská práva a licenční podmínky.

#### 1.1.5-III

Orientuje se v nabídce učebnic a výukových zdrojů pro své předměty, ve své práci využívá alternativních učebnic a dokáže je doporučit svým kolegům. Pro potřeby svého předmětu zpracovává dílčí učební materiály, které sdílí se svými kolegy ve škole.

#### 1.1.5-IV

Podílí se na pilotáži nových výukových materiálů. Je autorem či spoluautorem učebnic, sbírek, pracovních sešitů, e-learningových aplikací a dalších učebních materiálů, které dává k dispozici kolegům z dalších škol.



## 1.2 SEBEREFLEXE A OSOBNOSTNÍ ROZVOJ

Učitel rozumí tomu, proč a jak zkoumat svou vlastní praxi. Je schopen reflektovat svou profesní praxi a vyvíjet aktivity ke stálému zlepšování. Je schopen reflektovat sebe sama, plánovat a naplňovat svůj osobnostní a profesní rozvoj se zřetelem k potřebám školy a svým profesním zájmům, systematicky se vzdělává a udržuje si všeobecný a kulturní rozhled. Plánuje svůj profesní rozvoj se zřetelem k potřebám školy a svým profesním zájmům, rozvíjí své obecné a odborné kompetence ve vztahu k praxi v oboru.

### 1.2.1 Sebereflexe

#### 1.2.1-I

Má přehled o možnostech a technikách sebereflexe a dokáže je využít pro poznání sebe sama.

Na základě sebereflexe je schopen posoudit, které ze svých osobnostních a profesních předpokladů může účinně využít ve svém pedagogické působení a které je žádoucí dále rozvíjet a kultivovat.

#### 1.2.1-II

Průběžně vyhodnocuje svou pedagogickou činnost. K **reflexi své práce** využívá profesní portfolio a další vhodné postupy.

Pro hodnocení a další zefektivnění a zkvalitnění výuky a výchovy využívá informace vedení, kolegů, rodičů, žáků a dalších partnerů školy.

#### 1.2.1-III

Vyhodnocuje pedagogickou činnost kolegů a poskytuje jim zpětnou vazbu, ve své škole se zabývá problematikou kvality a efektivity pedagogické práce.

Navrhuje opatření vedoucí ke zlepšení výsledků vzdělávání v dané oblasti.

#### 1.2.1-IV

Systematicky sleduje domácí i zahraniční zdroje v oblasti pedagogiky. Své nadstandardní znalosti uplatňuje jako lektor, autor odborných textů, mentor či kouč.

### 1.2.2 Využití mentoringu

#### 1.2.2-I

Rozumí principům koučingu a mentoringu, chápe jejich význam pro reflexi své práce. S koučkem i mentoringem má dílčí zkušenosti z pozice menteeho.

#### 1.2.2-II

Využívá poradenství a zpětné vazby a je otevřený pro **koučování a mentoring**.

#### 1.2.2-III

Ve škole zastává formálně či neformálně roli, která mu umožňuje ovlivňovat pedagogický rozvoj svých kolegů. Díky svému vzdělání je připraven plnit ve škole roli interního mentora pro své kolegy. V této oblasti je významným spolupracovníkem vedení školy.

#### 1.2.2-IV

Je aktivním mentorem, koučem v oblasti reflektivní praxe.

## 1.2.3 Plán profesního rozvoje, profesní portfolio

### 1.2.3-I

Z pregraduální přípravy má přehled o možnostech osobnostního a profesního rozvoje učitelů, je schopen je plánovat a je připraven je s podporou realizovat s ohledem na potřeby školy, své vlastní profesní zájmy a osobní profesní rozvoj. Do své aktivní pedagogické praxe si přináší praktické dovednosti nezbytné pro vytváření profesního portfolio. Je obeznán s systémem atestačního řízení a využití portfolio pro účel postupu do vyšších kariérních stupňů.

### 1.2.3-II

Sestavuje **svůj plán profesního rozvoje** na základě sebereflexe, zpětné vazby od kolegů, úkolů vedení školy a plánu dalšího vzdělávání školy a dle svých vlastních představ o profesním růstu. Svůj profesní rozvoj dokládá **profesním portfolio**m, které je základním nástrojem reflexe jeho pedagogického rozvoje a výsledků jeho práce.

### 1.2.3-III

Dlouhodobě a s prokazatelnými úspěchy řídí vlastní profesní rozvoj, pomáhá v této oblasti kolegům a řeší s nimi problémy související s naplňováním cílů jejich profesního rozvoje. Je poradcem kolegům v otázkách souvisejících se stavbou, vedením a využitím profesního portfolio.

### 1.2.3-IV

Díky dlouhodobým zkušenostem v oblasti profesního plánování a osobního rozvoje a v oblasti práce s profesním portfolio publikuje, působí jako lektor na místní, národní nebo mezinárodní úrovni.

## 1.2.4 Další vzdělávání

### 1.2.4-I

Je připraven se dále vzdělávat v oblasti profesních kompetencí a udržovat si tak odborný i všeobecný kulturní a společenský rozhled.

### 1.2.4-II

Svými aktivitami v oblasti formálního i neformálního vzdělávání naplňuje svůj plán profesního rozvoje. Aktivně se účastní **DVPP, odborných vzdělávacích akcí interních školení apod.** Využívá institutu volna k samostudiu k individuálnímu vzdělávání směřujícímu k dosažení cílů stanovených plánem profesního rozvoje.

### 1.2.4-III

Ve své škole podává podněty k dalšímu vzdělávání pedagogických pracovníků. V souladu s plánem dalšího vzdělávání školy monitoruje, vyhledává a organizuje nabídku vzdělávacích akcí pro své kolegy. Navrhuje vhodná interní školení, je v kontaktu se vzdělávacími institucemi i konkrétními lektory. Dává podněty a pomáhá kolegům vytvářet vhodnou náplň samostudia tak, aby korespondovalo s potřebami školy i učitelů.

### 1.2.4-IV

Spolupracuje se školami a institucemi zajišťujícími DVPP při přípravě programové nabídky DVPP. Je velmi dobře hodnoceným lektorem DVPP. Pro učitele odborných předmětů pomáhá zajišťovat odborné vzdělávací akce. Podílí se na tvorbě výukových materiálů, včetně e-learningových aplikací, studijních materiálů používaných v rámci DVPP atd. Podílí se na tvorbě studijních textů, e-learningových aplikací, odborných webových stránek a dalších digitálních materiálů využitelných pro další vzdělávání učitelů formou samostudia.

## 1.2.5 Změna a inovace

### 1.2.5-I

Vnímá společenský vývoj a jeho dopad na oblast školství. Je připraven na práci v podmínkách kontinuální změny, je kreativní a inovace vnímá jako výzvu.

### 1.2.5-II

Má kreativní a konstruktivně kritický **přístup k inovacím.**

### 1.2.5-III

Je iniciátorem změn a akcelérátorem inovací ve své škole. Zavádění inovací ve škole koordinuje.

### 1.2.5-IV

Pomáhá ostatním školám při zavádění a vyhodnocování inovací.

## 1.3 SPECIFICKÉ PROFESNÍ ZNALOSTI A DOVEDNOSTI

Učitel zvládá základní techniky vědecké práce, je jazykově vybaven, umí pracovat v týmu a zvládá práci s ICT.

### 1.3.1 Vědecká práce

#### 1.3.1-I

Orientuje se v základních technikách vědecké práce v oblasti pedagogiky a souvisejících disciplín. Ovládá základní techniky vědecké práce.

#### 1.3.1-II

Čerpá z **vědeckých výstupů** a jiných zdrojů pro obohacení vlastní praxe. Při plánování své práce dovede s porozuměním využívat výsledků šetření směřujících ke zjišťování výsledků vzdělávání (testování, statistická data, mezinárodní srovnání).

#### 1.3.1-III

Pro potřeby své školy, resp. pro potřeby jemu svěřeného úseku, rozpracovává výsledky testování a dalších šetření směřujících k průběžnému zvyšování kvality výsledků ve škole. Prakticky zvládá základní techniky vědeckého výzkumu a ve své práci je prokazatelně využívá.

#### 1.3.1-IV

Dlouhodobě spolupracuje při přípravě a realizaci celoplošných šetření. Spolupracuje s výzkumnými či vědeckými pracovišti.

### 1.3.2 Pedagogická šetření

#### 1.3.2-I

Má dílčí praktické zkušenosti v oblasti pedagogických šetření, umí na základě analýzy problému připravit šetření směřující k získání podkladů pro jeho řešení. Zvládá techniky zpracování dat získaných v průběhu šetření a správně je interpretovat.

#### 1.3.2-II

S pochopením dané problematiky zajišťuje na svěřeném úseku realizaci dílčích **pedagogických šetření**, jejichž výsledky předává ke zpracování.

#### 1.3.2-III

Připravuje evaluační procesy ve škole. Získané výsledky samostatně vyhodnocuje a navrhuje opatření k průběžnému zvyšování kvality práce školy.

#### 1.3.2-IV

Analyzuje výsledky celoplošných šetření, formuluje jejich závěry. Zjištění kvalifikovaně interpretuje a navrhuje opatření s celoplošným dopadem.

### 1.3.3 Týmová spolupráce

#### 1.3.3-I

Má praktické zkušenosti s řešením problémů a plněním úkolů v rámci týmu. Má dílčí zkušenosti s vedením týmů zabývajících se šetřeními v oblasti pedagogiky.

#### 1.3.3-II

**Pracuje ve školních týmech** na řešení samostatných úkolů, při nichž aplikuje své dovednosti v dílčích úkolech.

#### 1.3.3-III

Pracuje jako koordinátor interních školních týmů při úkolech výzkumného charakteru. Připravuje a vyhodnocuje práci týmu a zpracovává výsledky týmové práce pro potřeby managementu školy.

#### 1.3.3-IV

Díky svým hlubokým teoretickým znalostem a praktickým zkušenostem se podílí na pedagogických projektech regionálního či národního, případně mezinárodního významu.

## 1.3.4 ICT kompetence

### 1.3.4-I

Na teoretické i praktické rovině je plně připraven zvládat nároky související se zapojením ICT do výuky i do dalších oblastí práce učitele.

### 1.3.4-II

Pracuje s digitálními technologiemi, které jsou ve škole k dispozici. Zvládá na potřebné úrovni kancelářské i výukové aplikace.

**Digitální technologie** běžně využívá ve všech oblastech své činnosti včetně komunikace s rodiči a průběžně pracuje na svém rozvoji v této oblasti.

### 1.3.4-III

V oblasti začleňování ICT do výuky je iniciátorem změn, v této oblasti se podílí na interním průběžném vzdělávání učitelů ve své škole. Integruje ICT do výuky svého předmětu. Vytváří výukové materiály, které sdílí se svými kolegy.

### 1.3.4-IV

Jeho odborné kompetence v oblasti digitálních technologií mu umožňují účast při tvorbě obecně užívaných aplikací, které školy využívají pro zajištění plánování, kontroly, administrace provozu apod.

## 1.3.5 Jazykové kompetence

### 1.3.5-I

Jeho jazykové kompetence odpovídají stupni B1. Ve své výuce i přípravě na ni je připraven využívat cizojazyčné zdroje. Má přehled o podpoře pro své aprobační předměty na cizojazyčných webových portálech.

### 1.3.5-II

**Průběžně pracuje na svém rozvoji v oblasti cizího jazyka** s cílem dosáhnout úrovně B2.

Do výuky dílčím způsobem zahrnuje i cizojazyčné zdroje. Pro výuku svého předmětu využívá webovou podporu. Účastní se zahraničních aktivit školy.

### 1.3.5-III

Aktivně ve své práci využívá cizojazyčné zdroje a průběžně s nimi pracuje. Jeho jazykové kompetence odpovídají stupni B2.

Podílí se na přípravě a organizaci mezinárodních aktivit školy, je koordinátorem mezinárodní spolupráce v souladu s dlouhodobou koncepcí své školy.

### 1.3.5-IV

Na centrální úrovni se podílí na přenosu zahraničních zkušeností do výuky svého předmětu.

Podílí se na překladech zahraničních výukových zdrojů. Dodržuje při tom autoritativní zákon. Vytváří české verze zahraničních výukových programů.

## 1.3.6 Projekty

### 1.3.6-I

Má praktické zkušenosti s prací na projektech. Dokáže pracovat v projektových týmech, je schopen v nich zastávat různé role.

Má dílčí zkušenosti s vedením projektového týmu.

### 1.3.6-II

Zapojuje se do **školních projektů**. Podílí se na projektech, které jsou součástí SVP. Po odborné i metodické stránce je schopen zajistit související dílčí úkoly.

V projektových týmech plní určené role. Přijímá odpovědnost za plnění dílčích úkolů.

### 1.3.6-III

Díky svým zkušenostem a přirozené autoritě mezi kolegy a žáky patří v oblasti tvorby a realizace školních projektů ve své škole k hlavním iniciátorům projektové činnosti.

Díky svému nadhledu dokáže koordinovat dílčí projektové aktivity. Odpovídá za jejich průběh a výsledky.

### 1.3.6-IV

Díky svým odborným kvalitám je členem řešitelských skupin projektů na mezinárodní, národní nebo regionální úrovni, pracuje v hodnotitelských komisích národních nebo mezinárodních projektů, podílí se na zpracování metodik pro žadatele, příjemce podpory apod.

Dokument Standard učitele používá jednotný termín „žáci“. V případě mateřských škol je tím myšleno „dětí“, v případě VOŠ je míněno „studenti“. Termínem „rodič“ je míněn kromě rodiče i zákonný zástupce. Pojmy zahrnují muže a stejně tak i ženy bez rozdílu. Standard učitele obsahuje tyto části: Profesní etika, Učitel a jeho profesní já, Učitel a jeho žáci, Učitel a jeho okolí.

Kariérní systém učitelů byl vytvořen v rámci IPn Kariérní systém (reg. č. CZ.1.07/4.1.00/33.0002), který byl realizován od 15. 3. 2012 do 31. 3. 2015. Dílčí výstupy projektu byly pilotovány. Více informací naleznete na [www.nidv.cz](http://www.nidv.cz) a [www.karieraucitelu.cz](http://www.karieraucitelu.cz).





# STANDARD UČITELE

Učitel a jeho žáci



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Učitel a jeho žáci

Plánování výuky, podpora procesů učení,  
hodnocení práce žáků, rozvoj schopností žáků hodnotit vlastní práci,  
reflexe výuky, péče o klima

Učitel je schopen prokázat profesní kompetence, které se projevují v klíčových oblastech jeho činností – zejména v plánování výuky, řízení a organizaci procesů učení, vedení žáků k hodnocení jejich práce, v hodnocení procesů i výsledků žákova učení a v systematické reflexi práce se žáky, ve vytváření podnětného prostředí pro učení apod.



## CHARAKTERISTIKA KARIÉRNÍHO STUPNĚ

### 01

#### Začínající učitel

**Úroveň kvality** – počáteční připravenost  
**Výsledky práce** – plní svůj rozvojový plán pro adaptační období  
**Rozsah působení** – práce s žáky s podporou

### 02

#### Samostatný učitel

**Úroveň kvality** – velmi dobrá  
**Výsledky práce** – velmi dobré  
**Rozsah působení** – aktivní samostatná práce s žáky

### 03

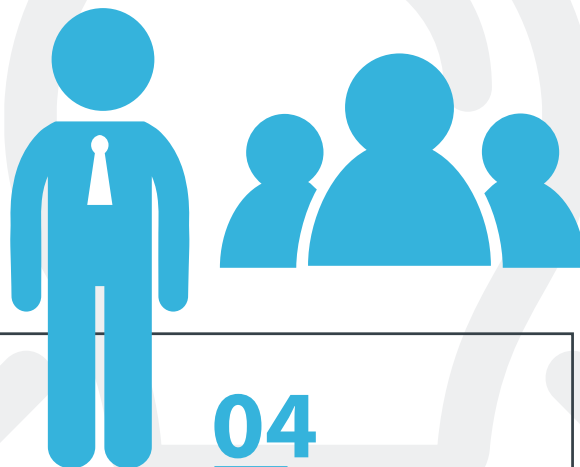
#### Vynikající učitel, pedagogický líder školy

**Úroveň kvality** – vysoká  
**Výsledky práce** – vynikající  
**Rozsah působení** – podpora růstu kvality ve škole

### 04

#### Vynikající učitel, líder školského systému

**Úroveň kvality** – vysoká  
**Výsledky práce** – vynikající  
**Rozsah působení** – podpora rozvoje kvality školského systému





# OČEKÁVANÉ PROFESNÍ KOMPETENCE UČITELE

## 2.1 Plánování výuky

Učitel při plánování výuky i svého výchovného působení na žáky vychází z didaktické analýzy obsahu učiva, směřuje k cílům stanoveným kurikulárními dokumenty a má na zřeteli očekávané výstupy, učivo i kompetenční rozvoj žáků. Zohledňuje individuální potřeby a možnosti žáků.

## 2.2 Podpora učení

Učitel využívá široké spektrum forem a metod výuky, které vedou k aktivnímu a kooperativnímu učení žáků. Individualizuje výuku s ohledem na dispozice, zájmy, možnosti i potřeby jednotlivých žáků. Výchovně působí na žáky, umožňuje jim získat vnitřní motivaci, osvojit si žádoucí kompetence.

## 2.3 Hodnocení průběhu a výsledků učení

Učitel hodnotí průběh a výsledky učení žáků s využitím relevantních aktuálních poznatků. Dbá na odbornou a věcnou správnost učení žáků. Hodnocení žákovy práce provádí dle jasných kritérií a vztahuje je k cílům učení. Přihlíží k individuálním možnostem žáka.

## 2.4 Výchova žáků k hodnocení vlastní práce

Učitel rozvíjí u žáků dovednosti potřebné k hodnocení vlastní práce i práce ostatních. Vede je k odpovědnosti za průběh a výsledky vlastního učení.

## 2.5 Reflexe

Učitel systematicky reflektuje procesy plánování, vlastní výuku a její dopad na žáky s cílem zkvalitnit svoji práci a zvýšit tak efektivitu žákova učení.

## 2.6 Klima

Učitel ovlivňuje prostředí pro učení ve třídě a klima třídy s cílem vytvořit co nejlepší podmínky pro učení žáků a jejich stálé zlepšování. Podporuje sociální klima založené na vzájemném respektu a spolupráci.

## 2.1 PLÁNOVÁNÍ VÝUKY

Učitel při plánování výuky i svého výchovného působení na žáky vychází z didaktické analýzy obsahu učiva, směřuje k cílům stanoveným kurikulárními dokumenty a má na zřeteli očekávané výstupy, učivo i kompetenční rozvoj žáků. Zohledňuje individuální potřeby a možnosti žáků.

### 2.1.1 Systém plánování ve škole

#### 2.1.1-I

Je seznámen se systémem plánování ve školní praxi, rozumí podstatě plánování a jeho důležitosti pro úspěšné fungování kolektivu žáků i školy jako celku.

#### 2.1.1-II

Je obeznámen se **systémem plánování ve škole**, na níž působí. Řídí se školními plány a účinně je využívá při své práci.

#### 2.1.1-III

Detailně rozumí systému plánů své školy a jejich vzájemným vazbám. Ve škole se podílí na tvorbě a hodnocení plánů v jemu svěřené oblasti.

#### 2.1.1-IV

Dlouhodobě se zabývá problematikou plánování v oblasti výchovy a vzdělávání. V této oblasti publikuje, podílí se na výzkumu, pracuje v roli lektora.

### 2.1.2 Plánování vzhledem k cílům učení

#### 2.1.2-I

Teoreticky je vybaven znalostmi nezbytnými pro správný postup při plánování své práce ve třídě a plánování činnosti žáků při jejich učení v souladu s cíli stanovenými v kurikulárních dokumentech.

#### 2.1.2-II

Při plánování pracuje s ukazateli **dosažení vzdělávacích a výchovných cílů**, které jsou stanoveny v ŠVP. Rozumí smyslu a cílům vyučovacího předmětu dle ŠVP a účinně směřuje k očekávaným výstupům ve svých třídách. Cíle stanovené ŠVP je schopen rozpracovat do dílčích vzdělávacích cílů a následně je úspěšně naplňovat při své práci se žáky ve třídě. Při plánování vychází z reflexe průběhu a výsledků předchozí výuky a učení žáků, které prokazatelně monitoruje.

#### 2.1.2-III

Je flexibilní a zkušený v plánování a vytváření učebních postupů v hodině i ve sledu více hodin tak, aby byly účinně propojeny s cíli ŠVP i s potřebami žáků. Tyto své zkušenosti předává svým kolegům a podílí se tak na růstu kvality jejich práce se žáky.

#### 2.1.2-IV

Spolupracuje s vysokými školami vzdělávajícími učitele v pozici fakultního učitele či s nimi spolupracuje jako externí učitel při přípravě budoucích učitelů a z této pozice působí na budoucí učitele s cílem rozvíjet jejich dovednosti při plánování výuky.

### 2.1.3 Plánování obsahu

#### 2.1.3-I

Je vybaven na státem očekávané úrovni znalostmi učiva ve svých aprobačních předmětech. V praxi volí pro svou práci s žáky takový

#### 2.1.3-II

**Volbou obsahu**, promyšlenou provázaností učiva a vhodným využitím mezipředmětových vztahů naplňuje cíle výuky ve svém předmětu – dosahuje očekávaného

#### 2.1.3-III

Má výrazný nadhled nad probíraným učivem, zprostředkovává obsah v širších mezipředmětových, kulturních a společenských souvislostech.

#### 2.1.3-IV

Systematicky sleduje vývoj svého aprobačního oboru. Analyzuje změny v oboru z pohledu jeho využitelnosti ve výuce a následně navrhuje inovace obsahu vzdělá-

obsah, který je nezbytný k naplnění cílů daných pro jeho předměty kurikulárními dokumenty.

rozvoje klíčových kompetencí svých žáků a očekávané úrovně jejich vědomostí, dovedností, případně pracovních návyků a postojů. Sleduje vývoj svých aprobačních předmětů. V plánování obsahu učiva pro práci se žáky ve své třídě zohledňuje novinky v oboru nebo oblasti a jeho metodologii. Při plánování obsahu výuky promýšlí způsoby hodnocení procesů a výsledků učení žáků.

Novinky z oborů přenáší do vlastní výuky a navrhuje inovace obsahu učiva v ŠVP své školy.

S oporou o znalost cílů výuky kolegům vysvětluje a zdůvodňuje výběr učiva. Podněcuje je k rozvoji v této oblasti.

vání na úrovni rámcových vzdělávacích programů.

## 2.1.4 Plánování vzhledem k individuálním potřebám žáků

### 2.1.4-I

Je obeznán s problematikou diferenciace a individualizace výuky v závislosti na možnostech a potřebách žáků. Zná postupy využívané pro tvorbu individuálních vzdělávacích plánů pro žáky se specifickými vzdělávacími potřebami.

### 2.1.4-II

Pro žáky, kteří to potřebují, je schopen v úzké spolupráci s poradenským pracovníkem připravit **individuální vzdělávací plán žáka** (IVP, osobní vzdělávací program), nebo využít individuální vzdělávací plán zpracovaný výchovným poradcem. Podle takto zpracovaných dokumentů je schopen pracovat a dosahuje ve své práci předpokládaných výsledků v rozvoji žáka se ŠVP. Přípravuje diferencované činnosti a úkoly pro různé typy žáků na základě jejich diagnostikovaných vzdělávacích možností a potřeb.

### 2.1.4-III

Pro potřeby školy vytváří metodickou podporu pro tvorbu a naplňování IVP. Zpracovává IVP, v oblasti jejich naplňování je konzultantem svým kolegům. Aktivně sleduje dění v oblasti práce se žáky se speciálními vzdělávacími potřebami, na úrovni školy je odpovědný za přenos potřebných informací ostatním učitelům. Navrhuje alternativní postupy při práci s nemotivovanými i s talentovanými žáky ve škole. Principy inkluzivního vzdělávání dokáže efektivně začlenit do kurikulárních dokumentů školy.

### 2.1.4-IV

Dlouhodobě se zabývá problematikou žáků vyžadujících individuální přístup ve výuce. Formuluje strategie ovlivňující obsah koncepčních materiálů v oblasti práce s těmito žáky.

## 2.1.5 Časový rámec

### 2.1.5-I

Časový rámec výuky akceptuje jako základní parametr při plánování práce se žáky.

### 2.1.5-II

Respektuje **časový rámec výuky** stanovený osnovami ŠVP a výuku ve vymezeném čase realizuje.

### 2.1.5-III

Komplexně promýšlí časovou náročnost výuky i komplexní realizaci ŠVP. Podílí se na časovém vymezení učiva v ŠVP, má odpovídající zkušenosti, které mu umožňují monitorovat soulad postupu práce své i práce kolegů v průběhu školního roku a časového rámce vymezeného ŠVP.

### 2.1.5-IV

V rámci tvorby a revizí národních kurikulárních dokumentů se podílí na vytváření učebních plánů.

## 2.2 PODPORA UČENÍ

Učitel využívá široké spektrum forem a metod výuky, které vedou k aktivnímu a kooperativnímu učení žáků. Individualizuje výuku s ohledem na dispozice, zájmy, možnosti i potřeby jednotlivých žáků. Výchovně působí na žáky, umožňuje jim získat vnitřní motivaci, osvojit si žádanou kompetence.

### 2.2.1 Aplikace metod

#### 2.2.1-I

V oblasti metod a forem práce je vybaven na státem očekávané úrovni teoretickými znalostmi.

Je schopen posoudit vhodnost jednotlivých metod pro různé věkové skupiny žáků i různé výukové situace a vnímá jejich různý dopad na žáka.

Díky dílčím praktickým zkušenostem v práci se žáky je mu zřejmý vztah mezi výběrem metody a formy práce se žáky a vzdělávacími cíli.

#### 2.2.1-II

K naplňování vzdělávacích cílů **volí** podle charakteru vzdělávacího obsahu **účinné moderní přístupy a metody** vyučování a učení. Jeho práce s žáky je z hlediska využití metod dostatečně pestrá. Zvládá procesy transformace poznání oboru do obsahu vzdělávání, tj. dokáže strukturovat učivo, dbá na provázanost učiva, rozpoznává a zohledňuje učivo obtížné pro žáky, zprostředkovává informace nad rámec základního učiva. Aktivně vyhledává nové příležitosti k učení žáků.

Vede žáky k porozumění obsahu učiva v souvislostech. Poukazuje na možné aplikace a na praktické využití poznatků nabytých ve škole. Vede žáky k chápání učiva přesahujícího jednotlivé předměty. Při volbě metod je schopen kriticky zhodnotit své osobnostní předpoklady.

#### 2.2.1-III

V oblasti aplikace metod a forem výuky je uznávanou autoritou mezi kolegy, žáky i rodiči. Díky svému nadhledu nad ŠVP a hluboké znalosti očekávaných výstupů oboru dokáže volit vhodné metody k jejich naplňování. Své teoretické znalosti i praktické dovednosti v oblasti metod práce se žáky zúročuje ve prospěch své školy, v této oblasti vede své kolegy. Jeho pomoc v této oblasti je vyhledávána a kolegy akceptována. Podílí se na tvorbě metodiky práce ve svém předmětu v návaznosti na cíle školy formulované v ŠVP.

#### 2.2.1-IV

Systematicky sleduje nejnovější didaktické trendy v oblasti podpory procesů učení, je zapojen do výzkumu a navrhuje inovace včetně metodických opor pro výuku, které jsou využívány při změnách národních kurikulárních dokumentů. Podílí se na tvorbě, úpravách a pilotním ověřování národních kurikulárních dokumentů. Teoreticky rozvíjí aktuálně akceptované metodické a didaktické postupy, v této oblasti publikuje, pracuje na národních či mezinárodních projektech. Podílí se na mezinárodních aktivitách v této oblasti.

### 2.2.2 Motivace k učení

#### 2.2.2-I

Je obeznámán s metodami motivace žáků. Má dílčí zkušenosti v jejich uplatňování.

#### 2.2.2-II

**Vhodně motivuje žáky k učení**, aktivizuje jejich zájem o poznání. Účinně posiluje vnitřní motivaci žáků, tj. zprostředkovává žákům smysl učebních činností, propojuje učení s reálnými životními situacemi i s osobními představami a prožitky žáků; systematicky žáky vede k rozvoji kritického myšlení a k efektivní práci s informacemi.

#### 2.2.2-III

V oblasti motivace žáků má nadstandardní znalosti i dovednosti, které prokazatelně zúročuje ve vlastní práci se žáky. Sleduje trendy v této oblasti a cíleně se v ní vzdělává. Dokáže kolegům vysvětlit účinnost svých postupů při motivaci žáků k učení a předává jim potřebné informace a podílí se tak na rozvoji jejich schopností v této oblasti.

#### 2.2.2-IV

Navrhuje a testuje nové tvůrčí přístupy pro kognitivní aktivizaci žáků, pro zvýšení jejich vnitřní motivace a pro rozvoj kompetence k učení. V této oblasti působí jako lektor dalšího vzdělávání, publikuje či přednáší nebo se podílí se na výzkumu v této oblasti.

## 2.2.3 Diferenciace a individualizace

### 2.2.3-I

Po teoretické stránce zvládá metody uplatňované ve školách při individualizaci práce se žáky se SVP a díky dílčím praktickým zkušenostem je schopen je ve své praxi uplatňovat.

### 2.2.3-II

Volí způsoby **diferenciace a individualizace** výuky a výchovy dle možností a potřeb konkrétních žáků. Na základě analýzy výsledků výukového procesu modifikuje v případě potřeby individuální vzdělávací plán žáka ve vztahu k jeho dalšímu rozvoji. Podílí se na projektech individualizace výuky, které škola koordinuje.

### 2.2.3-III

Rozpozná účinnost zvoleného způsobu diferenciace a individualizace výuky a umí jejich volbu zdůvodnit a vysvětlit. Monitoruje opatření pro žáky s individuálními vzdělávacími potřebami v předmětu a na základě zjištění navrhuje vhodné změny a následně je zapracovává. Kolegům je partnerem v roli odborného garanta či odborného pracovníka v této oblasti.

### 2.2.3-IV

Je zapojen do vývoje nových diagnostických či analytických postupů pro zjištění vzdělávacích potřeb žáků, inovativně přistupuje k přípravě metodik tvorby individuálních vzdělávacích plánů. Podílí se na projektech zajišťujících péči o žáky se SVP na regionální, případně celostátní úrovni.

## 2.2.4 Práce s talenty

### 2.2.4-I

Práci s talentovanými žáky vnímá jako podstatnou část své budoucí práce. Vysoce talentované žáky vnímá jako skupinu vyžadující specifický přístup. Je teoreticky vybaven znalostmi metod a přístupů pro motivaci a vedení nadaných a talentovaných žáků.

### 2.2.4-II

Rozpozná **talentované žáky** a ve spolupráci s kolegy o rozvoj jejich talentu odpovídajícím způsobem cíleně, trvale a s dobrými výsledky pečuje. Motivuje a připravuje nadané žáky k účasti v soutěžích a přehlídkách.

### 2.2.4-III

Je zkušený v práci s talentovanými žáky, zvládá v praxi metody vhodné pro jejich podporu. V oblasti práce s talenty dosahuje výborných výsledků. Jejich individuální přípravě se systematicky věnuje. Je garantem přípravy žáků na soutěže. Monitoruje nabídky soutěží a motivuje žáky k účasti v nich. Koordinuje práci kolegů, kteří žáky na soutěže připravují.

### 2.2.4-IV

Přípravě a realizaci akcí cíleně zaměřených na talentované žáky se věnuje na regionální či národní úrovni. Je tvůrcem zadání v soutěžích, zasedá v porotách, doprovází týmy žáků na mezinárodní soutěže.

## 2.2.5 Školní projekty

### 2.2.5-I

Zvládá pravidla pro úspěšnou práci na projektech. Je schopen pracovat v projektových týmech a zastávat v nich stanovené pozice.

### 2.2.5-II

**Podílí se na projektech**, které jsou součástí ŠVP. Po odborné i metodické stránce je schopen zajistit související dílčí úkoly.

### 2.2.5-III

V oblasti tvorby a realizace školních projektů patří ve své škole k hlavním iniciátorům. Díky svému nadhledu dokáže koordinovat dílčí projektové aktivity. Odpovídá za jejich průběh a výsledky.

### 2.2.5-IV

Je členem řešitelských skupin IPn a IPO, pracuje v hodnotitelských komisích národních projektů, je zpracovatelem metodik pro žadatele a příjemce podpory.

## 2.3 HODNOCENÍ PRŮBĚHU A VÝSLEDKŮ UČENÍ

Učitel hodnotí průběh a výsledky učení žáků s využitím relevantních aktuálních poznatků. Dbá na odbornou a věcnou správnost učení žáků. Hodnocení žákovy práce provádí dle jasných kritérií a vztahuje jej k cílům učení. Přihlíží k individuálním možnostem žáka.

### 2.3.1 Teorie hodnocení

#### 2.3.1-I

Orientuje se v základních metodách hodnocení práce žáka. Rozumí souvislostem mezi cíli učení a hodnocením žáků. Chápe rozdíl mezi hodnocením sumativním a formativním. Má dílčí zkušenosti v jeho využívání. Umí vhodně klást otázky.

#### 2.3.1-II

Naplňuje vnitřní školní pravidla související s **hodnocením práce a výsledků žáků**. Dává podněty k jejich úpravám, je-li to potřeba. Ve své práci účinně využívá různé metody hodnocení práce žáka a jeho výsledků. Hodnocení žáka vztahuje k cílům učení stanoveným v ŠVP. Vyhodnocuje vhodnost použití zvolených metod pro dílčí výukové situace. Vhodně uplatňuje sumativní a formativní hodnocení. Výsledky hodnocení sděluje žákům.

#### 2.3.1-III

Aktivně sleduje vývoj a trendy v oblasti hodnocení průběhu a výsledků vzdělávání žáků. V této oblasti je zkušeným odborníkem. Dokáže popsat důvody své volby způsobu hodnocení práce žáka a jeho výsledků. Podílí se na zvyšování kultury hodnocení ve své škole. S cílem zvýšení kvality práce své školy organizuje společná setkání ověřující výsledky žáků v rámci školy.

#### 2.3.1-IV

Podílí se jako autor či expert, resp. oponent, na přípravě a vyhodnocování celoplošných a výběrových šetření směřujících k ověřování průběhu a výsledků vzdělávání na systémové úrovni. Rozpracovává a ověřuje různé podoby formativního i sumativního hodnocení, navrhuje nové postupy hodnocení, které podporují žákovu sebehodnocení. Navrhuje a ověřuje inovativní způsoby sběru dat pro posílení formativní funkce hodnocení na národní úrovni. Prostřednictvím akčního výzkumu ověřuje nové přístupy k hodnocení žáků.

### 2.3.2 Kritéria hodnocení

#### 2.3.2-I

Po teoretické stránce je připraven formulovat kritéria pro hodnocení dílčích činností žáků. Kritéria hodnocení umí používat.

#### 2.3.2-II

K hodnocení práce žáků **využívá jasná kritéria** stanovená školou (ŠVP, předmětové komise, metodická sdružení) a tato kritéria vhodně rozvíjí. Pro dílčí cíle učení stanovuje kritéria popisující žádoucí výsledek vzdělávání. Vytváří příležitosti k tomu, aby se na formulaci kritérií hodnocení podíleli žáci.

#### 2.3.2-III

Vzhledem ke svým znalostem vazeb mezi cíli a hodnocením vzdělávání v rámci ŠVP se ve škole podílí na tvorbě kritérií hodnocení práce žáků. Zastává ve škole v oblasti aplikace kritérií hodnocení průběhu a výsledků hodnocení žáků roli mediátora směrem k žákům a rodičům.

#### 2.3.2-IV

Prokazatelně se dlouhodobě zabývá otázkami hodnocení a problematikou tvorby kritérií. V této oblasti publikuje, působí jako lektor, metodik apod.

### 2.3.3 Nástroje k hodnocení

#### 2.3.3-I

Je schopen využívat dostupné nástroje sloužící k hodnocení průběhu práce žáků a jejich výsledků. Bezpečně se orientuje v problematice vedení a hodnocení žákovských portfolií. Má základní znalosti v oboru testologie.

#### 2.3.3-II

Ve své práci **účinně využívá vhodné nástroje hodnocení** průběhu, pokroku a výsledků práce žáků. K hodnocení využívá dostupnou techniku a pomůcky (ICT, audio, video, foto i písemné záznamy, pozorovací archy, žákovská portfolia). Průběžně shromažďuje formou výběrových portfolií data dokumentující výsledky vzdělávání i průběžný pokrok svých žáků.

#### 2.3.3-III

V oblasti tvorby a aplikace kritérií při hodnocení žáků má nadstandardní znalosti a zkušenosti, které mu umožňují navrhovat a ověřovat na úrovni školy inovativní způsoby nových nástrojů sběru dat pro posílení formativní funkce hodnocení. Připravuje a realizuje hodnocení výsledků ve své vzdělávací oblasti, vyhodnocuje je a zpracovává doporučení vedoucí ke zlepšení výsledků žáků školy.

#### 2.3.3-IV

Na systémové úrovni se podílí na tvorbě nástrojů pro hodnocení. Podílí se na tvorbě a úpravách vzdělávacích standardů a nástrojů pro jejich hodnocení. Spolupracuje s ČŠI při hodnocení škol.

### 2.3.4 Hodnocení jako zpětná vazba

#### 2.3.4-I

Zvládá techniku hodnocení spočívající v podání popisné zpětné vazby žákovi. Umí formulovat hodnocení tak, aby obsahovalo i doporučení, která povedou ke zlepšení výsledků žáka.

#### 2.3.4-II

Poskytuje žákům průběžnou **popisnou zpětnou vazbu** zaměřenou na procesy žákova učení při dosahování vzdělávacích cílů stanovených v ŠVP. Jeho hodnocení obsahuje i doporučení ke zlepšení žáka.

#### 2.3.4-III

Díky svým nadstandardním teoretickým znalostem, praktickým dovednostem a zkušenostem zpracovává pro potřeby školy výsledky interního i externího hodnocení žáků a navrhuje opatření pro zlepšení jejich výsledků. V rámci svého předmětu či školy monitoruje „přidanou hodnotu“. Na základě výsledků monitoringu navrhuje předmětové komisi, resp. vedení školy, vhodné změny ve výuce. V rámci svého předmětu interpretuje výsledky externího testování, připravuje na jejich základě návrhy opatření pro své kolegy ve škole a kontroluje jejich plnění.

#### 2.3.4-IV

Monitoruje a analyzuje výsledky testování v rámci ČR, interpretuje jejich výsledky, navrhuje postup k eliminaci negativních trendů.

### 2.3.5 Hodnocení kompetenčního rozvoje žáků

#### 2.3.5-I

Je seznámen s teorií hodnocení rozvoje klíčových kompetencí žáků. Má v této oblasti dílčí praktické zkušenosti. Je seznámen se standardy hodnocení rozvoje klíčových kompetencí (až budou připraveny).

#### 2.3.5-II

Umí pracovat se standardy **hodnocení rozvoje klíčových kompetencí** (až budou připraveny). Dokáže využívat předem připravených nástrojů k vyhodnocování úrovně dosažených kompetencí jednotlivých žáků.

#### 2.3.5-III

Bezpečně zvládá techniky hodnocení kompetenčního rozvoje žáků. Dokáže je popsat a vysvětlit. U svých kolegů se podílí na rozvoji schopnosti hodnotit kompetenční rozvoj žáků. Ve škole iniciuje procesy vedoucí k hodnocení kompetenčního rozvoje jako akceptované celoškolní strategie.

#### 2.3.5-IV

Z pozice lektora či metodika se věnuje hodnocení kompetenčního rozvoje, v této oblasti publikuje. Účastní se pedagogického výzkumu.

### 2.3.6 Hodnocení vzhledem k možnostem žáků

#### 2.3.6-I

Uvědomuje si nutnost přizpůsobit hodnocení individuálním možnostem žáků a je připraven to při své práci se žáky respektovat.

#### 2.3.6-II

Ve své práci **zohledňuje při hodnocení žáků jejich individuální možnosti**. Vhodně zvolenou formou hodnocení a průběžným poskytováním zpětné vazby pozitivně motivuje každého jednotlivého žáka k další práci a k dalšímu zlepšování.

#### 2.3.6-III

Soustavně se vzdělává v oblasti práce se žáky, kteří vyžadují individuální přístup v hodnocení. Ve škole nastavuje systémy nediskriminačního hodnocení žáků se SVP s ohledem na jejich pochopení ze strany dotčené skupiny žáků. Na základě svých zkušeností a znalostí dané problematiky pomáhá svým kolegům nastavovat systémy hodnocení chování a výsledků vzdělání u konkrétních žáků. S ohledem na kontext školy či regionu je schopen navrhnout efektivní způsoby hodnocení a intervence. V této oblasti je kolegům akceptovaným rádcem.

#### 2.3.6-IV

Podílí se na implementaci problematiky individuálních potřeb žáků do vzdělávacích dokumentů, koncepcí, učebnic a výukových programů. Inicjuje a vede setkávání učitelů s cílem výměny informací v oblasti diferenciací výuky a vzdělávání a jejího hodnocení.

## 2.4 VÝCHOVA ŽÁKŮ K HODNOCENÍ VLASTNÍ PRÁCE

Učitel rozvíjí u žáků dovednosti potřebné k hodnocení vlastní práce i práce ostatních. Vede je k odpovědnosti za průběh a výsledky vlastního učení.

### 2.4.1 Rozvoj schopností hodnotit

#### 2.4.1-I

Ovládá teorii potřebnou k rozvoji schopností žáků hodnotit vlastní práci a práci spolužáků.

#### 2.4.1-II

Do výuky cíleně zařazuje činnosti vedoucí k rozvoji **schopností žáků hodnotit** práci ostatních a sebehodnotit vlastní práci.

#### 2.4.1-III

Disponuje širokým rejstříkem metod, které rozvíjejí u žáků schopnosti hodnocení a sebehodnocení. V této oblasti je rádcem svým kolegům. Díky jeho působení se výchova k hodnocení a sebehodnocení stává úspěšnou celoškolní strategií.

#### 2.4.1-IV

V oblasti výchovy žáků k hodnocení vlastní práce i k hodnocení práce spolužáků publikuje, působí jako lektor. Podílí se na rozvoji teorie v této oblasti.



## 2.4.2 Práce s portfoliem

### 2.4.2-I

Rozumí podstatě práce se žákovským portfoliem, vnímá jeho důležitost pro monitorování průběhu učení žáků. Je teoreticky připraven pro úspěšné vedení žáků k práci s jejich rozvojovými portfolii. V tvorbě portfolia a práce s ním má potřebné zkušenosti, které je připraven dále rozvíjet a využívat v aktivní učitelské práci se žáky.

### 2.4.2-II

Vede žáky k tomu, aby shromažďovali autentické produkty, které dokumentují jejich pokrok v učení. Vede je k **aktivní práci s žákovským portfoliem**.

### 2.4.2-III

Ovládá metodologii práce s portfolii, dokáže zdůvodnit přínosy práce s portfoliem. Příkladně pracuje se žákovskými portfolii, inspiruje k tomu své kolegy, tvoří školní metodiku a pomocné materiály k této problematice.

### 2.4.2-IV

Vytváří obecně použitelné metodiky práce se žákovskými portfolii. Působí jako aktivní lektor, v oblasti portfolii publikuje, spolupracuje s fakultami vzdělávajícími učitele apod.

## 2.4.3 Práce s osobními cíli

### 2.4.3-I

Na základě vlastní zkušenosti umí zprostředkovat žákům základní principy práce s osobními cíli.

### 2.4.3-II

Vede žáky ke **stanovení osobních cílů** v učení přiměřených v obsahu i horizontu plnění možnostem žáka. Pomáhá žákům nastavit opatření vedoucí k naplnění těchto cílů. Poskytuje prostor pro vyhodnocení pokroku a motivuje žáky k práci s cíli.

### 2.4.3-III

Ve své práci se žáky dlouhodobě a s dobrými výsledky vede žáky ke stanovení individuálních cílů. Využívá svých zkušeností i hlubokých teoretických znalostí v této oblasti.

Ve škole je iniciátorem postupů vedoucích k přijetí filozofie práce s osobními cíli jako celoškolské strategie. Je formálním či neformálním mediátorem v oblasti diferenciací výuky a hodnocení.

### 2.4.3-IV

Věnuje se teorii i praxi plánování včetně plánování osobních cílů v kurikulárním kontextu.

Věnuje se osvětové činnosti v oblasti osobního plánování cílů vzdělávání žáků, provádí v této oblasti plošná i výběrová šetření, která vyhodnocuje.

Je tvůrcem či spolutvůrcem metodik pro práci s osobními cíli pro různé věkové kategorie žáků.



## 2.5 REFLEXE

Učitel systematicky reflektuje procesy plánování, vlastní výuku a její dopad na žáky s cílem zkvalitnit svoji práci a zvýšit tak efektivitu žákova učení.

### 2.5.1 Reflexe v práci učitele

#### 2.5.1-I

Reflexi vlastní práce vnímá jako zásadní součást své práce. Po teoretické stránce je obeznán s PDCA cyklem a je připraven ho ve své pedagogické praxi využívat. Je připraven systematicky shromažďovat a využívat zdroje, které mu budou pomáhat reflektovat vlastní výuku.

#### 2.5.1-II

Průběžně **vyhodnocuje svou pedagogickou činnost** tak, že porovnává plánované cíle vzdělávání a dosažené výsledky učení žáků a ve vztahu k nim identifikuje a analyzuje součásti své práce, které mají na výsledky žákova učení vliv. Využívá vhodných reflektivních strategií a technik zahrnujících zpětnou vazbu vedení, kolegů, rodičů, žáků a dalších partnerů školy. Opírá se o nové poznatky a rozšiřuje spektrum používaných reflektivních strategií a technik, využívá poradenství. Je otevřený pro koučování a mentoring.

#### 2.5.1-III

Ve své škole se zabývá problematikou kvality a efektivity pedagogické práce - vyhodnocuje pedagogickou činnost kolegů na jemu svěřeném úseku nebo na úrovni školy a poskytuje jim zpětnou vazbu. Učí ostatní, jak využívat reflexi vlastní práce pro svůj osobní rozvoj a pro průběžné zlepšování výsledků učení svých žáků. Je odpovědný za dílčí výsledky vzdělávání školy, hodnotí výsledky na úrovni školy a identifikuje příležitosti rozvoje práce školy. Navrhuje úpravy v postupech reflexe v praxi učitelů a vhodné vzdělávací akce pro učitele školy.

#### 2.5.1-IV

Dlouhodobě se věnuje otázkám kvality práce učitelů, má v této oblasti bohaté zkušenosti. Vytváří plošně využitelné evaluační a autoevaluační nástroje pro zvyšování kvality.

### 2.5.2 Inovace

#### 2.5.2-I

Akceptuje průběžné další vzdělávání, samostudium, sdílení zkušeností a síťování jako samozřejmou doživotní součást své práce v pozici učitele.

#### 2.5.2-II

Má kreativní a konstruktivně kritický **přístup k inovacím**. Na základě reflexe výuky a s oporou o praktickou zkušenost i souběžně teoretické znalosti upravuje svou práci se žáky.

#### 2.5.2-III

Díky prokazatelně doložitelné kvalitě své práce navrhuje opatření vedoucí ke zlepšení výsledků vzdělávání ve své škole. Je iniciátorem změn a akcelérátorem inovací ve své škole. Zavádění inovací ve škole koordinuje.

#### 2.5.2-IV

Pomáhá ostatním školám při zavádění a vyhodnocování inovací.

## 2.6 KLIMA

Učitel ovlivňuje prostředí pro učení a klima třídy s cílem vytvořit co nejlepší podmínky pro učení žáků a jejich stálé zlepšování. Podporuje sociální klima založené na vzájemném respektu a spolupráci.

### 2.6.1 Management třídy

#### 2.6.1-I

Po teoretické stránce je připraven na zvládání činností v oblasti managementu třídy. Má dílčí zkušenosti z této oblasti, na které je schopen ve své praxi dále navázat.

#### 2.6.1-II

Zvládá **management třídy** a na potřebně úroveň řídí chod třídy. Jedná v souladu s vnitřními normami školy a vyžaduje jejich plnění od žáků. Vhodným způsobem dokáže působit na žáky, kteří tyto normy neplní. Udrží pořádek a kázeň žáků, v plné šíři uplatňuje pochvaly a výchovná opatření, která je schopen účinně obhájit.

#### 2.6.1-III

V oblasti práce s žáky, řešení konfliktů mezi žáky, uplatnění vnitřních norem školy pro řešení nestandardních situací ve třídě je díky svým zkušenostem rádcem svým kolegům. Aktivně se podílí na tvorbě či úpravách vnitřních norem a pravidel fungování školy.

#### 2.6.1-IV

Problematicke klimatu školy a žákovských kolektivů se systematicky věnuje a v této oblasti publikuje, lekturuje, působí jako kouč či mentor.

### 2.6.2 Problémy v chování žáků

#### 2.6.2-I

Na teoretické úrovni je seznámen s problémy v chování žáků a možnostmi přístupu k jejich řešení. Disponuje dílčími praktickými zkušenostmi v této oblasti a je připraven je ve své aktivní pedagogické práci rozvíjet. Je obeznámen s technikou plošných šetření směřujících k identifikaci problémů v chování žáků. Ovládá zásady tvorby anket a dotazníkových šetření.

#### 2.6.2-II

Rozpozná **problémy v chování žáka** ve vztazích mezi žáky a je schopen je řešit, případně se obrátit na kompetentní osobu ve škole, pokud řešení problému přesahuje jeho možnosti. Ve své práci využívá anket a dotazníkových šetření směřujících k diagnostice vztahů ve své třídě. V případě plošných šetření probíhajících v jeho třídě aktivně spolupracuje s pracovníky odborných pracovišť.

#### 2.6.2-III

Mezi učiteli i žáky školy zastává formální či neformální pozici, která mu umožňuje vstupovat do konfliktů ve třídě a díky jeho intervenci se daří tyto konflikty řešit. Je přirozeným spolupracovníkem třídních učitelů, výchovného poradce či vedení školy.

#### 2.6.2-IV

Problematicke vztahů mezi žáky, konfliktů a jejich řešení se věnuje z pozice lektora, kouče či mentora.

## 2.6.3 Atmosféra mezi žáky

### 2.6.3-I

Spolupráci mezi žáky vnímá jako podstatnou okolnost ovlivňující průběh a výsledky učení žáků. Má dostatečné teoretické znalosti i dílčí praktické dovednosti, které mu umožní vytvářet pro podporu soudržnosti vhodné příležitosti a oceňovat vzájemnou pomoc mezi žáky.

### 2.6.3-II

U žáků cíleně vytváří pocit sounáležitosti se školou.  
U žáků vytváří **prostředí** **prostudijní atmosféru**. Podporuje motivaci žáků k učení a brání ve třídě projevům, které by zpochybňovaly aktivní zapojení žáků do práce v hodině.

### 2.6.3-III

Podpoře soudržnosti žáků se věnuje dlouhodobě a s prokazatelně dobrými výsledky. Má k tomu odpovídající teoretické znalosti i praktické zkušenosti. Své zkušenosti předává kolegům např. formou interních školení či individuálních konzultací.

### 2.6.3-IV

V oblasti rozvoje vzájemných pozitivních vztahů žáků ve třídě působí jako lektor, kouč či mentor, případně se podílí na výzkumné činnosti v této oblasti.

## 2.6.4 Podpora rovnosti

### 2.6.4-I

Rovný přístup k žákům akceptuje jako jeden ze základních principů práce učitele. Je připraven ho ve své pedagogické praxi uplatňovat.

### 2.6.4-II

Vytváří **prostředí rovnoprávné pro všechny žáky**. Vede žáky ke vzájemnému respektu. Ke všem žákům přistupuje bez předsudků a svým přístupem k nim šíří atmosféru vzájemné důvěry a spolupráce.

### 2.6.4-III

Sleduje aktuální informace v této dynamicky se rozvíjející oblasti práce učitele a seznamuje s nimi kolegy.  
Ve škole se podílí na řešení nepříznivých situací.

### 2.6.4-IV

Problematické práce se žáky se speciálními vzdělávacími potřebami ve třídě a jejich řešení se věnuje z pozice lektora, kouče či mentora.

## 2.6.5 Prostředí

### 2.6.5-I

Zná psychohygienické zásady vytváření podmínek pro učení žáků a dosahování co nejlepších výsledků; umí jim přizpůsobit prostředí učebny, resp. prostoru, v němž probíhá výuka, její uspořádání, bezpečnost a vybavení.

### 2.6.5-II

**Prostředí učebny, resp. prostoru, v němž výuka probíhá**, vnímá jako faktor přímo ovlivňující kvalitu vzdělávání a výsledky žáků. Vybavení, uspořádání, zařízení, bezpečnost a vyzdobu přizpůsobuje činnostem se žáky.

### 2.6.5-III

Na úrovni školy se podílí na tvorbě a naplňování společné koncepce vnitřního prostředí školy. V této oblasti koordinuje činnost dalších učitelů, analyzuje příčiny a navrhuje opatření ke zlepšení.

### 2.6.5-IV

Systematicky se věnuje problematice zlepšování podmínek pro učení žáků a navrhuje různá inovativní opatření ke zlepšení učebního prostředí.

Dokument Standard učitele používá jednotný termín „žáci“. V případě mateřských škol je tím myšleno „dětí“, v případě VOŠ je míněno „studenti“. Termínem „rodič“ je míněn kromě rodiče i zákonný zástupce. Pojmy zahrnují muže a stejně tak i ženy bez rozdílu. Standard učitele obsahuje tyto části: Profesní etika, Učitel a jeho profesní Já, Učitel a jeho žáci, Učitel a jeho okolí.

Kariérní systém učitelů byl vytvořen v rámci IPn Kariérní systém (reg. č. CZ.1.07/4.1.00/33.0002), který byl realizován od 15. 3. 2012 do 31. 3. 2015. Dílčí výstupy projektu byly pilotovány. Více informací naleznete na [www.nidv.cz](http://www.nidv.cz) a [www.karieraucitelu.cz](http://www.karieraucitelu.cz).





# STANDARD UČITELE

## Učitel a jeho okolí

## Učitel a jeho okolí

Rozvoj školy, klima školy, spolupráce s kolegy,  
s rodiči a sociálními partnery.

Učitel vnímá své povinnosti ve vztahu ke svému okolí. Je aktivním členem školního společenství. Spolupodílí se na rozvoji školy a zkvalitňování vzdělávání v ní. Přispívá k vytváření pozitivního klimatu školy, je si vědom toho, že je nositelem kultury školy. Vnímá spolupráci s rodiči žáků jako jednu ze základních podmínek pro výsledky učení žáků. Aktivně vyhledává příležitosti pro spolupráci s rodiči, odborníky a dalšími partnery školy s cílem zvýšení kvality učení žáků.



## CHARAKTERISTIKA KARIÉRNÍHO STUPNĚ

### 01

#### Začínající učitel

**Úroveň kvality** – počáteční připravenost

**Výsledky práce** – plní svůj rozvojový plán pro adaptační období

**Rozsah působení** – práce s žáky s podporou

### 02

#### Samostatný učitel

**Úroveň kvality** – velmi dobrá

**Výsledky práce** – velmi dobré

**Rozsah působení** – aktivní samostatná práce s žáky

### 03

#### Vynikající učitel, pedagogický lídr školy

**Úroveň kvality** – vysoká

**Výsledky práce** – vynikající

**Rozsah působení** – podpora růstu kvality ve škole

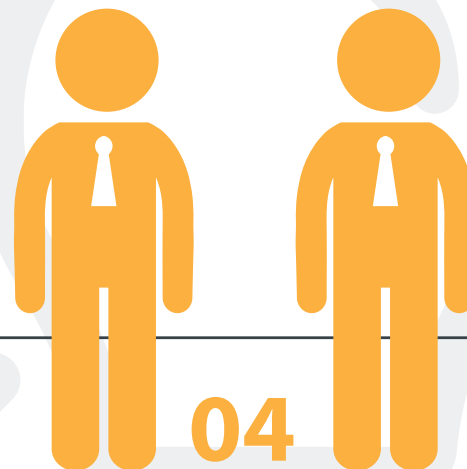
### 04

#### Vynikající učitel, lídr školského systému

**Úroveň kvality** – vysoká

**Výsledky práce** – vynikající

**Rozsah působení** – podpora rozvoje kvality školského systému





## OČEKÁVANÉ PROFESNÍ KOMPETENCE UČITELE

### 3.1 Sdílení a spolupráce

Učitel přispívá k vytváření pozitivního sociálního klimatu školy, založeného na vzájemném respektu, sdílení společných profesních hodnot a spolupráci. Dodržuje pravidla profesní etiky.

### 3.2 Komunikace s rodiči

Učitel poskytuje rodičům vhodným způsobem všechny potřebné informace o procesu i výsledcích žákova učení a výchovy. Spolupracuje s nimi na partnerské rovině s cílem společně hledat cesty k rozvoji dítěte. Usiluje o zapojení rodičů žáků do života školy.

### 3.3 Komunikace se sociálními partnery

Učitel komunikuje s partnery školy a účelně s nimi spolupracuje.

## 3.1 SDÍLENÍ A SPOLUPRÁCE

Učitel přispívá k vytváření pozitivního sociálního klimatu školy, založeného na vzájemném respektu, sdílení společných profesních hodnot a spolupráci. Dodržuje pravidla profesní etiky.

### 3.1.1 Postavení ve škole

#### 3.1.1-I

Vnímá úkoly stojící před začínajícím učitelem. Je připraven účinně spolupracovat se svým uvádějícím učitelem a vedením školy.

#### 3.1.1-II

Je aktivním **členem týmu své školy**. Vnímá hierarchii uvnitř školního společenství, zná interní pravidla své školy a jedná v souladu s nimi.

#### 3.1.1-III

Je odbornou i morální autoritou ve své škole. Podílí se na formování pravidel upravujících vztahy mezi učiteli.

#### 3.1.1-IV

Je odbornou i morální autoritou přesahující rámec školy.

### 3.1.2 Spolupráce s kolegy

#### 3.1.2-I

Má dílčí zkušenosti v práci v kolektivu školy. Je připraven naslouchat a učit se.

#### 3.1.2-II

**Spolupracuje aktivně a účelně** se svými kolegy. Zaujímá v pracovních týmech potřebné role.

#### 3.1.2-III

Rozpoznává příležitosti vhodné pro spolupráci s kolegy. Společně s nimi rozvíjí efektivní postupy směřující k naplnění cílů školy. Motivuje ostatní ke zdokonalování. Jeho strategie a nápady vyvolávají zájem ostatních.

#### 3.1.2-IV

V dalších školách vede „školení pro sborovny“, provádí výcvik teambuildingu.

### 3.1.3 Řešení problémů

#### 3.1.3-I

Je připraven na zapojení se do věcných diskusí s kolegy, zvládá základní komunikační techniky.

#### 3.1.3-II

Dodržuje pravidla profesní etiky. Jedná asertivně a konstruktivně, spory a konfrontace nevyhledává. Nevyhýbá **se řešení nepříjemných problémů** a nepřenáší rozhodnutí v těchto věcech na kolegy.

#### 3.1.3-III

Přispívá k řešení interpersonálních problémů ve škole. Ve sporech uvnitř školy plní úlohu přirozené autority. V případě potřeby plní úlohu mediátora.

#### 3.1.3-IV

Dlouhodobě se věnuje problematice interpersonálních vztahů ve školách a je schopen provádět v této oblasti intervence.

## 3.2 KOMUNIKACE S RODIČI

Učitel poskytuje rodičům vhodným způsobem všechny potřebné informace o procesu i výsledcích žákova učení a výchovy. Spolupracuje s nimi na partnerské rovině s cílem společně hledat cesty k rozvoji dítěte. Usiluje o zapojení rodičů žáků do života školy.

### 3.2.1 Jednání s rodiči

#### 3.2.1-I

V kontaktu s rodiči má základní zkušenosti, je si vědom důležitosti komunikace s nimi.

#### 3.2.1-II

Vnímá svou odpovědnost **za jednání s rodiči žáků**, na jednání s nimi se zodpovědně připravuje. Seznamuje rodiče s jejich právy a možnostmi participace na životě školy a třídy uvedenými v ŠVP, motivuje a podporuje je v této aktivitě. Se zákonnými zástupci žáků komunikuje partnersky na základě vzájemné úcty, respektu a sdílené odpovědnosti za rozvoj žáků.

#### 3.2.1-III

Je oporou svým kolegům při jednáních, v nichž se řeší podněty rodičů v oblasti obsahu a metod výuky, případně dohlíží na realizaci závěrů přijatých na těchto jednáních. Spolupracuje s orgány, které jsou pro spolupráci s rodiči ve škole zřízeny.

#### 3.2.1-IV

Aktivně se podílí na činnosti občanských iniciativ působících v oblasti vzdělávání a výchovy a šíří příklady dobré praxe. Má při tom na zřeteli rozvoj vztahů mezi partnery participujícími na výchově a vzdělávání dětí a růst kvality vzdělávání.

### 3.2.2 Sdílení poznatků o dítěti

#### 3.2.2-I

Má dostatečné teoretické znalosti k tomu, aby byl schopen rodičům vysvětlit své poznatky o jejich dítěti.

#### 3.2.2-II

**Hovoří otevřeně s rodiči** o výchově a vzdělávání jejich dítěte. Aktivně se snaží navazovat komunikaci i tam, kde o to není ze strany rodiny zájem. V komunikaci s rodiči není ovlivněn žádnými předsudky. Je schopen identifikovat podněty, které přesahují rámec ŠVP či jeho kompetence, a je připraven pomoci řešit je na odpovídající úrovni. Je schopen srozumitelně rodičům vysvětlit své poznatky o schopnostech jejich dítěte, které napomáhají k dosažení očekávaných výsledků, i o překážkách komplikujících jejich dosažení. Do řešení problémových situací zapojuje příslušného odborného pracovníka.

#### 3.2.2-III

Ve vztahu ke svým kolegům plní úlohu konzultanta jak při přípravě jednání s rodiči o výchově a vzdělávání žáka, tak v jeho průběhu. Podílí se na řešení problémů ve vztazích učitel – rodič.

#### 3.2.2-IV

Tématu spolupráce rodiny a školy se věnuje dlouhodobě v teoretické i praktické rovině. V této oblasti publikuje, přednáší a pracuje jako lektor.

### 3.2.3 Spolupráce při hodnocení

#### 3.2.3-I

Zná principy hodnocení a klasifikace a je připraven diskutovat s rodiči o jejich využívání v hodnocení jejich dětí.

#### 3.2.3-II

Umí vysvětlit zákonným zástupcům principy hodnocení žáků v pojetí ŠVP své školy. **Vysvětluje rodičům žáků své pojetí výuky a výchovy, používaných metod hodnocení a klasifikace** a zasvěceně o něm s nimi diskutuje. Spolupracuje s nimi na individualizaci hodnocení jejich dítěte v případě žáků se ŠVP. Postupuje tak, aby podněty rodičů k hodnocení jejich dítěte byly v případném nesouladu s pravidly nastavenými v ŠVP adekvátně vyřešeny.

#### 3.2.3-III

Má přehled o individuálních odlišnostech v pojetí výuky, výchovy a hodnocení svých kolegů. Je schopen posoudit, zda jimi zvolený přístup k výuce je v souladu s ŠVP. Ve škole je v pozici, v níž umí případný nesoulad s pravidly nastavenými v ŠVP řešit tak, aby podněty vnášené rodiči k hodnocení jejich dítěte byly adekvátně vyřešeny.

#### 3.2.3-IV

Vnímá problematiku vztahů rodiny a školy v širokém kontextu, podílí se na pedagogickém výzkumu v této oblasti.

### 3.2.4 Podněty rodičů

#### 3.2.4-I

Je teoreticky vybaven k tomu, aby analyzoval informace získané z rozhovorů s rodiči svých žáků.

#### 3.2.4-II

Komunikuje s rodiči a **přenáší podněty** kompetentním pracovníkům školy k jejich řešení.

#### 3.2.4-III

Podílí se na vyhodnocování podnětů rodičů k dění ve škole, na realizaci dohodnutých opatření a odpovídá za splnění dílčích úkolů.

#### 3.2.4-IV

Využívá v praxi své znalosti získané v rámci studia různých vědních oborů a spojuje je při své vědecké a výzkumné činnosti, jejíž výsledky přispívají k posunutí aktuálního vnímání vztahů rodina – škola pro zvyšování kvality vzdělávání.

### 3.2.5 Sdílení relevantních zdrojů

#### 3.2.5-I

Má velmi dobré znalosti o webových zdrojích zabývajících se školstvím. Čerpá z nich informace využitelné pro rodiče žáků.

#### 3.2.5-II

Pracuje s informacemi, které mají k dispozici rodiče na webech věnujících se problematice vzdělávání a výchovy. Dokáže posoudit jejich obsah. **Sdílí s rodiči relevantní zdroje.** Vnímá jejich přínos pro rozvoj spolupráce mezi školou a rodinou. Vnímá hranice a rizika.

#### 3.2.5-III

Má přehled o občanských sdruženích či obdobných organizacích, které se v ČR otázkami vzdělávání zabývají. Monitoruje jejich obsah, vyhodnocuje jeho informační přínos. Zásadní informace zprostředkovává kolegům. Je aktivní v kontaktu s představiteli těchto občanských iniciativ.

#### 3.2.5-IV

Aktivně se podílí na činnosti občanských iniciativ působících v oblasti vzdělávání. Má při tom na zřeteli zejména rozvoj vztahů mezi partnery participujícími na výchově a vzdělávání dětí a růst kvality vzdělávání.

### 3.2.6 Spolupráce v individualizaci vzdělávací cesty

#### 3.2.6-I

Má dostatečný přehled o organizacích, které se zabývají problematikou dětí a mládeže z různých hledisek – PPP, OSPOD, PCR... Zná jejich poslání a dokáže rozlišit, jaký problém spadá do jejich působnosti.

#### 3.2.6-II

Realizuje konkrétní kroky v oblasti spolupráce s rodiči zacílené na **individualizaci cesty k rozvoji** osobnosti žáka. Má přehled o spolupracujících organizacích, které mohou ovlivňovat možnosti vzdělávání konkrétního žáka, případně zamezit ohrožení jeho mravního vývoje (školská poradenská zařízení, OSPOD, Policie ČR). Spoluprací s nimi realizuje prostřednictvím výchovného poradce, metodika prevence, případně jiných členů školního poradenského pracoviště.

#### 3.2.6-III

Ve škole je odpovědný za udržování kontaktů školy s institucemi dohlížejícími na dodržování práv dítěte. Přenáší potřebné informace k orgánům „sdružení rodičů“.

#### 3.2.6-IV

V roli odborného poradce spolupracuje na řešení projektů organizací, jejichž předmětem činnosti je péče o práva dítěte.



## 3.3 KOMUNIKACE SE SOCIÁLNÍMI PARTNERY

Učitel komunikuje s partnery školy a účelně s nimi spolupracuje.

### 3.3.1 Zahraniční partneři školy

#### 3.3.1-I

Má zkušenosti ze zahraničních stáží absolvovaných v průběhu studia.

#### 3.3.1-II

Mezinárodní spolupráci školy vnímá v kontextu ŠVP své školy. Vnímá přínosy mezinárodních aktivit pro rozvoj žáků. Podílí se na rozvoji **mezinárodních aktivit** školy pod vedením koordinátorů aktivit.

#### 3.3.1-III

Díky svým zkušenostem v oblasti spolupráce se zahraničními partnery své školy koordinuje její mezinárodní aktivity. Dlouhodobě se podílí na mezinárodních projektech školy.

#### 3.3.1-IV

Pracuje v řídicích orgánech mezinárodních vzdělávacích programů.

### 3.3.2 Spolupráce se školami

#### 3.3.2-I

Díky zkušenostem z průběžných pedagogických praxí absolvovaných během studia je připraven vyhledávat možnosti spolupráce mezi školami různých typů.

#### 3.3.2-II

Má základní přehled o školách v okolí. Zná jejich silné stránky. Udržuje kontakty s kolegy z těchto škol. Podílí se na realizaci aktivit v oblasti **spolupráce své školy s dalšími školami**.

#### 3.3.2-III

Koordinuje aktivity své školy v oblasti spolupráce s dalšími školami.

#### 3.3.2-IV

Aktivně pracuje v profesních asociacích zacílených na spolupráci mezi různými druhy a typy škol včetně škol vysokých.

### 3.3.3 Spolupráce se zaměstnavateli

#### 3.3.3-I

Má dílčí představu o souvislostech cílů vzdělávání se zájmy a potřebami zaměstnavatelů a hospodářských partnerů.

#### 3.3.3-II

Podílí se na **spolupráci své školy se zaměstnavateli, hospodářskými a sociálními partnery**. Ví, se kterými významnými zaměstnavateli jeho škola spolupracuje a jaké oblasti se spolupráce týká. Pro zkvalitnění výuky a výchovy využívá zkušeností dobré praxe a výzkumu získaných v průběhu spolupráce se školami v regionu.

#### 3.3.3-III

Ve škole koordinuje spolupráci se zaměstnavateli, hospodářskými a sociálními partnery. Zajišťuje a koordinuje praxe žáků v tuzemsku či v zahraničí, odpovídá za jejich průběh a výsledek.

#### 3.3.3-IV

Podílí se na práci orgánů, které řeší vztahy škol a zaměstnavatelů, hospodářských a sociálních partnerů.

### 3.3.4 Profesní asociace

#### 3.3.4-I

Má potřebné poznatky o sdruženích a asociacích učitelů stejné aprobace. Vnímá je jako důležitý zdroj informací i jako vhodnou platformu pro výměnu zkušeností a osobní rozvoj.

#### 3.3.4-II

Sleduje dění v **profesních asociacích**, je jejich aktivním členem. Účastní se akcí pořádaných asociacemi a poznatky z nich přenáší do výuky svého předmětu.

#### 3.3.4-III

Je členem vedení, výborů či komisí profesních asociací na regionální úrovni.

#### 3.3.4-IV

Je členem vedení, výborů či komisí profesních asociací na republikové či mezinárodní úrovni. Je příspěvatelem odborných tiskovin vydávaných profesním sdružením.

### 3.3.5 Projekty propojující školu a její partnery

#### 3.3.5-I

Má základní informace o možnostech účasti v projektech, které jsou cíleny na propojení školy a jejich relevantních partnerů.

#### 3.3.5-II

Je zapojen do **tvorby a realizace projektů** zaměřených na spolupráci s partnery školy.

#### 3.3.5-III

Koordinuje tvorbu a realizaci projektů školy, případně zapojuje další školy, hospodářské a sociální partnery.

#### 3.3.5-IV

Koordinuje tvorbu a realizaci projektů regionálního či národního významu směřujících k propojenosti škol, zaměstnavatelů a ostatních sociálních partnerů.

### 3.3.6 Věda, výzkum, vysoké a střední školy

#### 3.3.6-I

Disponuje důležitými znalostmi využitelnými pro spolupráci své školy s vysokými, resp. středními školami.

#### 3.3.6-II

Udržuje kontakty se školou, na které absolvoval pregraduální přípravu. **Sdílí s ní informace o své praxi**, získává a využívá podněty pro zlepšení své práce.

#### 3.3.6-III

Je garantem přenosu zkušeností z praxe a výzkumu pro využití ve škole. Odpovídá za rozvoj spolupráce s vysokými školami, plánuje a vyhodnocuje aktivity v této oblasti. Má zkušenosti s působením v pozici učitele vedoucího pedagogické praxe studentů vysokých škol vzdělávajících učitele.

#### 3.3.6-IV

Je garantem přenosu zkušeností z praxe a výzkumu pro pedagogickou veřejnost.

### 3.3.7 Prezentace školy

#### 3.3.7-I

Orientuje se v technikách využitelných pro prezentaci činnosti školy.

#### 3.3.7-II

Šíří dobré jméno své školy. Podílí se na aktivitách, kterými **škola prezentuje svoji činnost**. Přispívá svými články k prezentaci na webu školy, v tisku či jiných médiích.

#### 3.3.7-III

Koordinuje aktivity školy v oblasti prezentace její činnosti a výsledků.

#### 3.3.7-IV

Publikuje v médiích celorepublikového či regionálního rozsahu příspěvky, které se věnují problematice školství.

### 3.3.8 Školská poradenská zařízení

#### 3.3.8-I

Má potřebné znalosti o poradenských pracovištích a oblastech jejich činnosti.

#### 3.3.8-II

Spolupracuje v případě potřeby se školskými poradenskými zařízeními, ví, na které ŠPZ se má v případě konkrétního žáka obrátit, spolupracuje s poradenským pracovníkem na úpravě vzdělávacích podmínek konkrétního žáka.

#### 3.3.8-III

Koordinuje spolupráci školy se školskými poradenskými zařízeními.

#### 3.3.8-IV

Aktivně se angažuje (lektorsky, publikačně) v oblasti inkluzivního vzdělávání.

Dokument Standard učitele používá jednotný termín „žáci“. V případě mateřských škol je tím myšleno „děti“, v případě VOŠ je míněno „studenti“. Termínem „rodič“ je míněn kromě rodiče i zákonný zástupce. Pojmy zahrnují muže a stejně tak i ženy bez rozdílu. Standard učitele obsahuje tyto části: Profesní etika, Učitel a jeho profesní Já, Učitel a jeho žáci, Učitel a jeho okolí.

Kariérní systém učitelů byl vytvořen v rámci IPn Kariérní systém (reg. č. CZ.1.07/4.1.00/33.0002), který byl realizován od 15. 3. 2012 do 31. 3. 2015. Dílčí výstupy projektu byly pilotovány. Více informací naleznete na [www.nidv.cz](http://www.nidv.cz) a [www.karieraucitelu.cz](http://www.karieraucitelu.cz).





# Standard ředitele pro kariérní systém

OBLAST:	1
Název:	Vedení a řízení vzdělávání a výchovy
Anotace:	Vzdělávání a výchova žáků je základní oblastí činnosti školy. Ředitel školy vytváří takové podmínky, aby byl umožněn optimální rozvoj osobnosti a zlepšování výsledků <sup>1</sup> žáků. Mezi tyto podmínky patří zejména bezpečné prostředí, snaha o úspěch pro každého žáka, otevřený systém hodnocení a poskytování nezraňující zpětné vazby.

## Očekávané profesní kompetence ředitele

1.1 Zlepšování výsledků žáků	Účinně podporuje rozvoj procesů a obsahu vzdělávání a výchovy tak, aby vedly ke zlepšování výsledků <sup>1</sup> učení se žáků.
1.2 Zohledňování potřeb každého žáka	Podporuje inkluzivní <sup>2</sup> vzdělávání a rozvíjí spolupráci, školní klima a prostředí pro dosažení výsledků <sup>1</sup> učení se každého žáka.
1.3 Monitoring a evaluace pro zvyšování kvality	Systematicky monitoruje a vyhodnocuje procesy a výsledky vzdělávání a výchovy, poskytuje zpětnou vazbu a rozvíjí kulturu školy orientovanou na výsledky <sup>1</sup> učení se žáků.

## Indikátory naplňování kompetencí v kariérních stupních

KOMPETENCE	Kariérní stupeň 0	Kariérní stupeň 1	Kariérní stupeň 2	Kariérní stupeň 3
1.1 Zlepšování výsledků žáků	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Rozumí pojmům a umí objasnit své pojetí vzdělávání a výchovy, vyučování a učení se žáků.</li><li>2. Umí vysvětlit, jaké procesy učení probíhají, na jakých úrovních, v jakých uskupeních, proč a s jakým cílem ve škole a mimo školu.</li><li>3. Rozumí tomu, jak se ve škole rozvíjí učení dospělých – s centrálním zaměřením na učení žáků.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Rozumí konceptu rozvoje školy jako učící se organizace<sup>3</sup> v zájmu zlepšování výsledků žáků a vede v tomto smyslu k rozvoji vzájemných vztahů všech aktérů: žáci – učitelé – škola – okolí.</li><li>2. Rozpozná a využívá potenciál učitelů i ostatních pracovníků školy, rodičů a dalších aktérů pro rozvoj učení se žáků.</li><li>3. Zajišťuje aplikaci správných postupů ve</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Vede školu jako učící se organizaci a vytváří prostředí podporující vzájemné učení se v rámci školy i mezi školami.</li><li>2. Zajišťuje aplikaci nejnovějších, vědecky podložených postupů ve vzdělávání do praxe.</li><li>3. Identifikuje a využívá specifické faktory prostředí, ve kterém se škola nachází, v zájmu zlepšování výsledků žáků.</li><li>4. Při zavádění dosud nevyužívaných efektivních</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Rozvíjí a dlouhodobě udržuje školu na úrovni příkladu dobré praxe.</li><li>2. Poskytuje své zkušenosti ostatním ředitelům, je součástí systému podpory začínajících ředitelů, působí např. jako mentor, lektor, kouč pro oblast vzdělávání, školství.</li><li>3. Ovlivňuje vzdělávací systém, podílí se na koncepčních, analytických materiálech na národní, regionální úrovni, např.:</li></ol>

<sup>1</sup> Nejsou to jen výsledky „akademické“. Jsou míněny v souladu s vizí vzdělávání Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2020: „V nejobecnější podobě lze smysl vzdělávání vyjádřit prostřednictvím čtyř jeho hlavních cílů: • osobnostní rozvoj přispívající ke zvyšování kvality lidského života, • udržování a rozvoj kultury jako soustavy sdílených hodnot, • rozvoj aktivního občanství vytvářející předpoklady pro solidární společnost, udržitelný rozvoj a demokratické vládnutí, • příprava na pracovní uplatnění.“

<sup>2</sup> Inkluzivní vzdělávání ve smyslu akceptace, participace a nastavení vysokých očekávání a podpora rozvoje každého žáka.

<sup>3</sup> “organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together.” (Senge, 1990; 3)

A school as a learning organisation is:

where the centre of activity is continuous learning at all levels and involving all members of the school community in order to improve, achieve (and exceed) the goals of the school.

where all students and staff have clear and written learning targets based on individual need.

where all staff are involved in personal, professional competence development, increasing knowledge and understanding in order to enhance performance of their roles (and to prepare them for new roles).

where all staff are actively involved in researching their own practice and the practice of others in order to enhance their reflexive performance in the school.

where staff are actively involved in local, regional, national and international networks and activities.

and, exceptionally, where there are parents and other members of the community actively engaged with the school in developing their competences to support the goals of the school.

	<p>4. Zná různé výukové metody a umí analyzovat, které metody jsou nejlepším přínosem pro vzdělávání dětí, žáků a studentů, odůvodnit jejich výběr a zajistit jejich zavedení do praxe školy.</p> <p>5. Vyučuje efektivně a je sám příkladem pro ostatní.</p>	<p>vzdělávacím procesu, které odpovídají individuálním potřebám žáků.</p> <p>4. Podporuje rozvoj učitelů a spolupráci všech aktérů vzdělávání (ve škole i mimo školu) k rozvoji obsahu, metod, strategií a prostředí podporujících proces učení.</p>	<p>vzdělávacích metod do praxe školy uplatňuje strategický přístup.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Účastní se tvorby a připomínkuje návrhy novel školské legislativy.</li> <li>• Je aktivním členem profesních sdružení, organizací, pracovních skupin apod.</li> <li>• Publikuje nebo prezentuje své názory a zkušenosti v oblasti vzdělávání, školství.</li> <li>• Ověřuje nové postupy, metody práce. Vyhodnocuje rizika spojená s jejich zaváděním a realizací.</li> </ul> <p>4. Ředitel prokazuje vysokou míru odborných kompetencí založených na nejnovějších poznatcích teorie i praxe řízení, schopnosti účinné komunikace a delegování. Účinně podporuje rozvoj kompetencí středního managementu školy.</p>
1.2 Zohledňování potřeb každého žáka	<p>6. Rozumí tomu, co je prostředí podporující učení.</p> <p>7. Rozumí konceptu inkluzivního vzdělávání, které je postaveno na akceptaci, participaci, nastavení vysokých očekávání a podpoře k dosažení výsledků v učení každého žáka.</p>	<p>6. Vytváří ve škole bezpečné a podporující prostředí pro učení.</p> <p>7. Respektuje právní předpisy zajišťující rovný přístup ke vzdělávání, rozvíjí u všech pracovníků školy přístup bez předpokladů a sám jde příkladem.</p> <p>8. Podporuje profesní rozvoj učitelů v oblasti inkluzivního vzdělávání a pedagogické diagnostiky a zajišťuje, že škola má plán realizace podpůrných opatření.</p> <p>9. Zajišťuje ve škole bezpečné a podnětné prostředí pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami i pro nadané žáky.</p>	<p>5. Stanovuje vysoká očekávání pro sebe, pedagogy a žáky s cílem dosažení maximálního rozvoje potenciálu každého.</p> <p>6. Zajišťuje, aby byly stanovovány dosažitelné, přesné a měřitelné cíle pro různé úrovně individuálního rozvoje pro všechny, kteří jsou zapojeni do procesů učení.</p> <p>7. Konceptně, efektivně a s využitím dostupných zdrojů, zajišťuje vybavení školy za účelem dosažení nejlepších výsledků vzdělávání.</p> <p>8. Vytváří společný přístup a strategii práce s žáky se speciálními vzdělávacími potřebami a s žáky nadanými v rámci celé školy.</p> <p>9. Vytváří pravidla a vyhledává finanční zdroje pro to, aby žáci se znevýhodněním, včetně sociálního znevýhodnění, nebyli vyčleňováni z kolektivu a aktivit školy.</p>	
1.3 Monitoring a evaluace pro zvyšování kvality	<p>8. Ovládá různé modely a techniky pravidelného monitoringu a vyhodnocování vzdělávání a výchovy.</p> <p>9. Dokáže popsat a vysvětlit techniky hodnocení kompetenčního rozvoje žáků.</p> <p>10. Rozumí systémům nediskriminačního hodnocení žáků se SVP.</p> <p>11. Vysvětlí možnosti a význam interního a externího hodnocení žáka a školy, umí s nimi pracovat.</p> <p>12. Umí navrhnout opatření pro zlepšení výsledků vzdělávání (žáka, skupiny žáků, v předmětu).</p>	<p>10. Nastavuje pravidla a kritéria pro hodnocení kvality vzdělávání a výchovy ve škole.</p> <p>11. Pravidelně monitoruje a vyhodnocuje výsledky vzdělávacích a výchovných procesů.</p> <p>12. Reaguje na výsledky měření kvality (interního i externího hodnocení). Přijímá opatření k odstranění nedostatků a kontroluje jejich plnění.</p> <p>13. Řídí ve škole procesy vedoucí k hodnocení kompetenčního rozvoje jako akceptované celoškolské strategie.</p> <p>14. Koordinuje nastavování systémů hodnocení výsledků vzdělání a chování u konkrétních žáků.</p> <p>15. Vede profesní rozvoj učitelů, a cyklicky vyhodnocuje jeho vliv z hlediska přínosu pro žáky a školu (viz část 3 Vedení a řízení druhých).</p> <p>16. Poskytuje učitelům zpětnou vazbu, v rámci které vyhodnocuje plnění plánů a efektivitu profesního rozvoje učitelů vzhledem k výsledkům vzdělávání a výchovy.</p> <p>17. Zná a používá nástroje pro sběr a analýzu dat.</p> <p>18. K dané problematice sleduje nejnovější poznatky a průběžně se vzdělává.</p>	<p>10. Využívá zjištění vyplývající z měření kvality ke zlepšení vzdělávání a výchovy.</p> <p>11. Uplatňuje znalost vzdělávacího systému při plánování rozvoje.</p> <p>12. Využívá pravidelně zjišťované výsledky žáků ke zlepšování vzdělávacího a výchovného procesu.</p> <p>13. Podporuje ve škole formy hodnocení a průběžného poskytování zpětné vazby pozitivně motivující každého jednotlivého žáka k další práci a k dalšímu zlepšování.</p>	

## Standard ředitele pro kariérní systém

OBLAST:	2
Název:	Vedení postavené na hodnotách a vizi
Anotace:	Vytvoření vize školy a její naplňování patří k základním úkolům ředitele školy. Nezbytným předpokladem je vytvoření a přijetí systému hodnot školy a jejich sdílení pracovníky školy. Vize i strategie vedoucí k jejímu naplňování je srozumitelná, přijatelná a realizovatelná.

### Očekávané profesní kompetence ředitele

2.1 Prostředí otevřené ke změnám	Vytváří prostředí otevřené změnám a podporuje realizaci žádoucích změn ve škole ve spolupráci všech aktérů do procesu změny.
2.2 Hodnoty a vize školy	Vytváří vizi školy, která je založena na společně sdílených hodnotách a zaměřená na zlepšení kvality vzdělávání a výchovy ve škole.
2.3 Strategické plánování a řízení zavádění změn	Ve spolupráci s týmem vytváří strategii rozvoje a zajišťuje její realizaci, monitoring a vyhodnocení změn.

### Indikátory naplňování kompetencí

	Kariérní stupeň 0	Kariérní stupeň 1	Kariérní stupeň 2	Kariérní stupeň 3
2.1 Prostředí otevřené ke změnám	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Iniciuje změnu a inovaci, je kreativní a podnikavý.</li> <li>2. Aktivně se zapojuje do řešení problémů a plnění úkolů na svém pracovišti.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zná silné a slabé stránky školy, identifikuje prostor pro zlepšení a rozvoj. Na základě vyhodnocení (viz Oblast 1.3) dokáže identifikovat kritická místa, ohrožení nebo zásadní příležitosti pro rozvoj školy.</li> <li>2. Sleduje inovativní nápady druhých, analyzuje je, umí je kriticky posoudit a zvažuje jejich možné využití.</li> <li>3. Vytváří prostředí otevřené ke změnám – pravidelně diskutuje s týmem o příčinách zjištěných skutečností a potřebě zlepšování kvality, otevře a podporuje diskuse o systému hodnot a poslání školy a vede je ke společnému porozumění.</li> <li>4. Vytvoří pracovní tým schopný prosadit a realizovat změny potřebné k naplnění poslání a hodnot školy.</li> <li>5. K problematice plánování a řízení se průběžně vzdělává.</li> <li>6. Rozumí procesu změny a reaguje na výzvy vyplývající z procesu změny.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vytváří a udržuje otevřené a motivující školní klima, které je přístupné změnám.</li> <li>2. Vytváří kulturu školy postavenou na hodnotách, poslání a vizi rozvoje přijímanou všemi členy školní komunity.</li> <li>3. Vyhledává příležitosti k inovacím.</li> <li>4. Systematicky sleduje inovace v oblasti vzdělávání v ČR i v zahraničí a po analýze vhodné aplikuje v činnosti školy.</li> <li>5. Umí zavádět inovaci ve své škole, naplánovat postupné kroky zavádění s ohledem na kontext školy.</li> <li>6. Je-li to zapotřebí, provádí komplexní změny.</li> <li>7. Zná principy a používá metody efektivního řízení změny.</li> <li>8. Řídí změnu ve všech fázích: normativní, strategické, taktické a operativní.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Rozvíjí a dlouhodobě udržuje školu na úrovni příkladu dobré praxe.</li> <li>6. Poskytuje své zkušenosti ostatním ředitelům, je součástí systému podpory začínajících ředitelů, působí např. jako mentor, lektor, kouč pro oblast vzdělávání, školství.</li> <li>7. Ovlivňuje vzdělávací systém, podílí se na koncepčních, analytických materiálech na národní, regionální úrovni, např.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Účastní se tvorby a připomínkuje návrhy novel školské legislativy.</li> <li>• Je aktivním členem profesních sdružení, organizací, pracovních skupin...</li> <li>• Publikuje nebo prezentuje své názory a zkušenosti v oblasti vzdělávání, školství.</li> <li>• Ověřuje nové postupy, metody práce. Vyhodnocuje rizika spojená s jejich zaváděním a realizací.</li> </ul> </li> <li>8. Ředitel prokazuje vysokou míru odborných kompetencí založených na nejnovějších poznatcích teorie i praxe řízení, schopnosti účinné komunikace a delegování. Účinně podporuje rozvoj kompetencí středního managementu školy.</li> </ol>
2.2 Hodnoty a vize školy	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Vytvoří koncepci rozvoje školy na základě dostupných informací.</li> <li>4. Zná mezinárodní, národní a regionální strategické dokumenty v oblasti vzdělávání.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Zapojuje ostatní do vytváření vize a strategie rozvoje školy, zajišťuje, aby cíle týkající se změn a inovací byly všem známe a jasné.</li> <li>8. Propojuje vizi s hodnotami a posláním školy.</li> <li>9. Vytváří ve spolupráci s ostatními vizi a priority školy v oblasti vzdělávání a dalších oblastech činnosti školy.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Uvažuje v dlouhodobém horizontu a jedná podle toho.</li> <li>10. Vnímá důsledky provádění změn.</li> <li>11. Přezkoumává a vyhodnocuje proces rozvoje školy, ověřuje její průběžné zlepšování.</li> <li>12. Zajišťuje, že ŠVP vychází z vize a strategie rozvoje školy, je v souladu s RVP a je srozumitelný pro žáky, učitele i rodiče.</li> <li>13. Sdílí vedení s ostatními zaměstnanci.</li> <li>14. Dosahuje zlepšení, které je založeno na důvěře ve schopnosti vlastní i schopnosti</li> </ol>	

2.3 Strategické plánování a řízené zavádění změn	<p>5. Zná principy strategického rozvoje organizace.</p> <p>6. Zná techniky a význam plánování a orientuje se v základních manažerských funkcích.</p> <p>7. Rozumí systému plánů školy, jejich vzájemným vazbám, podílí se na jejich vytváření.</p>	<p>10. Na základě vize stanovuje ve spolupráci s kolegy strategii rozvoje a její cíle a řídí se jí při svém rozhodování a konání.</p> <p>11. Společně s týmem sestavuje plány rozvoje, tvoří vzdělávací a rozvojový plán s krátkodobými, střednědobými i dlouhodobými cíli, odpovídá za jeho realizaci.</p> <p>12. Plánuje a realizuje změny v jednotlivých oblastech činnosti školy v rámci aktuálních možností školy.</p> <p>13. Motivuje, inspiruje a vede učitele a ostatní pracovníky k dosažení cílů školy.</p> <p>14. Plánuje zodpovědně s ohledem na dostupné zdroje.</p> <p>15. Provádí průběžnou kontrolu, monitoring, hodnocení a v případě potřeby revizi přijaté strategie.</p>	<p>druhých.</p> <p>15. Sleduje a vyhodnocuje ekonomické i sociální procesy a trendy, je schopen přizpůsobit strategii instituce měnícím se podmínkám.</p> <p>16. Průběžně hodnotí a přehodnocuje cíle během procesu jejich naplňování.</p> <p>17. Zapojuje všechny zainteresované strany do vytváření, realizace a vyhodnocení strategie rozvoje organizace.</p> <p>18. Monitoruje kvalitu kurikula a poskytuje zpětnou vazbu pro jeho další rozvoj a úpravy v oblasti zlepšování výsledků výchovy a vzdělávání.</p>	
--	---	--	--	--

## Standard ředitele pro kariérní systém

OBLAST:	3
Název:	Vedení lidí
Anotace:	Ředitel školy vytváří svojí činností pro pracovníky takové podmínky, které umožňují rozvíjet kvalitu školy. Je zodpovědný za správný výběr pracovníků, jejich profesní rozvoj, budování pozitivního a inspirujícího klimatu školy a týmovou spolupráci.

### Očekávané profesní kompetence ředitele

3.1 Vstřícné pracovní klima	Buduje pozitivní pracovní klima založené na vzájemném respektu.
3.2 Profesní rozvoj zaměstnanců	Cíleně podporuje profesní rozvoj učitelů na cestě k efektivnímu vzdělávání žáků a zvyšování kvality pedagogických procesů ve škole.
3.3 Posílení vnitřní motivace zaměstnanců	Vytváří prostředí, které podporuje vnitřní motivaci učitelů pro jejich profesní rozvoj. Umožňuje jejich vzdělávání směřující k hledání nových pedagogických cest a stimulující vzájemnou spolupráci a sdílení zkušeností.
3.4 Týmová spolupráce	Podporuje a řídí týmovou práci a spolupráci ve škole. Delegováním pravomocí podporuje sdílené vedení.
3.5 Řešení problémů	Rozhoduje a zvládá řešení problémů.

### Indikátory naplňování kompetencí

	Kariérní stupeň 0	Kariérní stupeň 1	Kariérní stupeň 2	Kariérní stupeň 3
3.1 Vstřícné pracovní klima	1. Chápe význam a vliv dobrého řízení lidských zdrojů na školní klima.	1. Respektuje legislativní a etická práva a povinnosti pracovníků, žáků a dalších zainteresovaných skupin. 2. Respektuje zaměstnance, žáky a rodiče a naslouchá jim. 3. Vede ostatní k vzájemnému respektu a uznávání názorů druhých.	1. Vytváří a udržuje dobré vztahy se všemi, kteří se podílí na činnosti školy, a to i v obtížných situacích.	9. Rozvíjí a dlouhodobě udržuje školu na úrovni příkladu dobré praxe. 10. Poskytuje své zkušenosti ostatním ředitelům, je součástí systému podpory začínajících ředitelů, působí např. jako mentor, lektor, kouč pro oblast vzdělávání, školství. 11. Ovlivňuje vzdělávací systém, podílí se na koncepčních, analytických materiálech na národní, regionální úrovni, např.: <ul style="list-style-type: none"><li>Účastní se tvorby a připomínkuje návrhy novel</li></ul>
3.2 Profesní rozvoj zaměstnanců	2. Zná modely řízení lidských zdrojů, procedury výběru a přijímání nových zaměstnanců, techniky monitoringu pracovních výkonů a hodnocení zaměstnanců. 3. Umí naslouchat a vést hodnoticí (rozvojové) rozhovory.	4. Zajišťuje výběr a přijímání nových zaměstnanců podle potřeb organizace. 5. Stanovuje pracovní náplň a úkoly pro jednotlivé zaměstnance a kontroluje jejich plnění. 6. Realizuje specifické úkoly v tzv. adaptačním období začínajících učitelů. 7. Zná silné stránky jednotlivců a podporuje jejich rozvoj. 8. Ve spolupráci s učiteli ověřuje, zda splnili Plán profesního rozvoje, a získává	2. Vytváří funkční komplex procesů řízení lidských zdrojů pro všechna období profesního působení zaměstnance – od výběru zaměstnance až do konce jeho kariéry. 3. Umí popsat a sdělit zaměstnancům jejich silné i slabé stránky, nasměrovat je k jejich osobnostnímu i profesnímu rozvoji. Bere v potaz fyzické i mentální zdraví svých kolegů.	



		<p>podklady pro tvorbu návazného Plánu profesního rozvoje.</p> <p>9. Ve spolupráci s učiteli plánuje hlavní úkoly a způsob realizace jejich profesního rozvoje na další období; zajišťuje soulad profesního rozvoje učitele se strategickými plány školy.</p> <p>10. Zavádí systém pravidelného plánování profesního rozvoje učitelů. Vytváří plán profesního rozvoje školy.</p>		<p>školské legislativy.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Je aktivním členem profesních sdružení, organizací, pracovních skupin...</li> <li>• Publikuje nebo prezentuje své názory a zkušenosti v oblasti vzdělávání, školství.</li> <li>• Ověřuje nové postupy, metody práce. Vyhodnocuje rizika spojená s jejich zaváděním a realizací.</li> </ul> <p>12. Ředitel prokazuje vysokou míru odborných kompetencí založených na nejnovějších poznatcích teorie i praxe řízení, schopnosti účinné komunikace a delegování. Účinně podporuje rozvoj kompetencí středního managementu školy.</p>
3.3 Posílení vnitřní motivace zaměstnanců	<p>4. Zná modely a techniky komunikace.</p> <p>5. Přizpůsobuje způsob komunikace a chování různým skupinám „posluchačů“.</p> <p>6. Motivující a inspirující pracovní prostředí považuje za důležité.</p> <p>7. Je otevřený, sdílí své znalosti a zkušenosti s ostatními.</p> <p>8. Inspiruje ostatní k lepšímu výkonu.</p>	<p>11. Vytváří inspirující pracovní klima.</p> <p>12. V kontextu potřeb školy zjišťuje aktuální rozvojové potřeby jednotlivých učitelů.</p> <p>13. Umí motivovat zaměstnance k dosažení stanovených cílů školy, k inovacím, podporuje je v jejich profesním i osobním rozvoji.</p> <p>14. Podporuje učitele při realizaci plánu jejich profesního rozvoje a vytváří příležitosti k tomu, aby jej mohli naplňovat.</p> <p>15. Provádí monitoring a analýzu pracovních výkonů zaměstnanců. Vyhodnocuje jejich potenciál a zadává jim reálné úkoly.</p> <p>16. Podporuje učitele v tom, aby při své práci zkoušeli nové techniky a metody.</p> <p>17. Iniciuje a podporuje výměnu zkušeností a sdílení efektivních výukových metod v učitelském týmu.</p> <p>18. Podporuje působení interních mentorů.</p>	<p>4. Inspiruje zaměstnance a podporuje jejich pozitivní přístup k výzvám.</p> <p>5. Zná motivační faktory u jednotlivých zaměstnanců, aplikuje je při jejich motivaci dosahovat osobních a profesních cílů i cílů organizace.</p> <p>6. Rozpozná potřeby zainteresovaných skupin.</p> <p>7. Ke splnění úkolů poskytuje, podle náročnosti úkolu, zaměstnancům odpovídající podporu.</p>	
3.4 Týmová spolupráce	<p>9. Ví, jak efektivně vést diskuzi a porady.</p> <p>10. Je sociálně vnímavý.</p> <p>11. Umí vést tým.</p>	<p>19. Ustanovuje zaměstnance do rolí a pracovních pozic podle jejich schopností a dovedností.</p> <p>20. Umí koordinovat týmovou práci ve škole.</p> <p>21. Vytváří efektivní týmy.</p> <p>22. Vede efektivně diskuzi a porady tak, aby bylo dosaženo jejich cílů. V diskuzi používá fakta a logické argumenty.</p> <p>23. Respektuje osobnost a názory každého zaměstnance.</p> <p>24. Deleguje pravomoci.</p> <p>25. Respektuje a podporuje rozhodnutí učiněná oprávněnými členy týmu.</p>	<p>8. V diskuzi a při jednání vnímá potřeby a zájmy všech zainteresovaných stran, nevyhýbá se kontroverzním tématům.</p> <p>9. Umí vyváženě rozdělovat a delegovat pravomoc a odpovědnost mezi zaměstnance.</p> <p>10. Podporuje individuální odpovědnost a osobní zapojení druhých do vedení školy.</p>	
3.5 Řešení problémů	<p>12. Zná legislativu související s pracovním a školním právem.</p> <p>13. Orientuje se v technikách předcházení konfliktům a v postupech řešení problémových a konfliktních situací.</p> <p>14. Dokáže reagovat flexibilně na měnící se situaci a je schopen předvídat možné</p>	<p>26. Umí vyhodnotit a vhodně reagovat na danou situaci.</p> <p>27. Zvládá řešení problémových a konfliktních situací. Při řešení bere v potaz profesionální i morální aspekty.</p> <p>28. Při rozhodování vyhodnocuje výhody a nevýhody přijatých opatření.</p>	<p>11. Je schopen navrhnout, formulovat a přijmout postupy řešení v běžných i krizových situacích.</p> <p>12. Minimalizuje vznik problémů zaměřením se na prevenci, plánování vyhledávání příležitostí, vytváření vztahů.</p> <p>13. Problémy řeší otevřeně a rozhodně.</p>	

	<p>následky.</p> <p>15. Pozitivní řešení problémů považuje za důležité.</p>	<p>29. Umí problémové situace analyzovat a navrhnout jejich řešení.</p> <p>30. Pokud udělá chybu, umí ji uznat. Své rozhodnutí kriticky přehodnotí, chybu opraví nebo pozmění své vlastní rozhodnutí. Umí se z chyb poučit.</p>		
--	---	---	--	--



# Standard ředitele pro kariérní systém

OBLAST:	4
Název:	Řízení organizace
Anotace:	Ředitel svojí činností zajišťuje každodenní chod organizace. Vytváří vnitřní pravidla školy a řídí její procesy v souladu s právními předpisy. Zajišťuje efektivní řízení zdrojů pro naplňování všech funkcí organizace.

## Očekávané profesní kompetence ředitele

4.1 Vytváření pravidel a jejich kontrola	Řídí organizační procesy ve škole a řídí její vnitřní procesy v souladu s právními předpisy.
4.2 Efektivní využívání zdrojů	Efektivně nakládá s technologickými a finančními zdroji školy.
4.3 Efektivní využívání času,	Efektivně řídí svůj čas i čas druhých.
4.4 Komunikace s partnery	Řídí mnohostrannou komunikaci ve škole i komunikaci školy s vnějšími subjekty a vytváření dobrého obrazu školy na veřejnosti.

## Indikátory naplňování kompetencí

	Kariérní stupeň 0	Kariérní stupeň 1	Kariérní stupeň 2	Kariérní stupeň 3
4.1 Vytváření pravidel a jejich kontrola	1. Zná legislativu související se školstvím (vzděláváním), obecně platné právní předpisy ovlivňující chod školy jako organizace a předpisy pro financování školy. 2. Rozumí tomu, že je odpovědný za kvalitu vzdělávání před svými žáky, rodiči a zřizovatelem.	1. Zná svou odpovědnost a pravomoci. 2. Řídí školu podle jasných, daných a transparentních pravidel, která jsou v souladu s právními předpisy (vnitřní směrnice, pokyny...) 3. Identifikuje procesy a jejich průběh v organizaci. 4. Na základě popisu procesů vytváří transparentní, funkční organizační strukturu organizace. 5. Koordinuje součinnost jednotlivých částí školy. 6. Činí rozhodnutí zejména s ohledem na společné cíle a pro dobro školní komunity. 7. K problematice vedení a řízení se průběžně vzdělává.	1. Zná a využívá nejnovější poznatky z řízení organizací k řízení školy, pracuje s informacemi o řízení školy a inspiruje se nejlepšími řešeními. 2. Identifikuje rizika a činí kroky k zamezení jejich vzniku.	13. Rozvíjí a dlouhodobě udržuje školu na úrovni příkladu dobré praxe. 14. Poskytuje své zkušenosti ostatním ředitelům, je součástí systému podpory začínajících ředitelů, působí např. jako mentor, lektor, kouč pro oblast vzdělávání, školství. 15. Ovlivňuje vzdělávací systém, podílí se na koncepčních, analytických materiálech na národní, regionální úrovni, např.: <ul style="list-style-type: none"><li>Účastní se tvorby a připomínkuje návrhy novel školské legislativy.</li><li>Je aktivním členem profesních sdružení, organizací, pracovních skupin...</li><li>Publikuje nebo prezentuje své názory a zkušenosti v oblasti vzdělávání, školství.</li><li>Ověřuje nové postupy, metody práce. Vyhodnocuje rizika spojená s jejich zaváděním a realizací.</li></ul>
4.2 Efektivní využívání zdrojů	3. Orientuje se v pravidlech financování školy, zdrojích financování.	8. Má zpracovaný a nastavený vnitřní kontrolní systém. 9. Využívá finanční zdroje, které má k dispozici. Na základě analýzy finanční	3. Vyhledává a využívá další zdroje k financování činnosti školy. 4. Rozpozná a využívá zdroje, které mohou škole přinést její partneři.	16. Ředitel prokazuje vysokou míru odborných kompetencí založených na nejnovějších poznatcích

		<p>situace a podle stanovených cílů školy rozhoduje, k čemu budou finance použity.</p> <p>10. Stará se o potřeby školy (vybavení, renovace apod.).</p>	<p>5. Aktivně zavádí do praxe nové technologie pro zlepšení komunikace a zefektivnění systémů řízení.</p>	<p>teorie i praxe řízení, schopnosti účinné komunikace a delegování. Účinně podporuje rozvoj kompetencí středního managementu školy.</p>
4.3 Efektivní využívání času,	<p>4. Umí odhadnout délku trvání jednotlivých úkolů, činností.</p> <p>5. Umí seřadit úkoly podle významu a priority.</p>	<p>11. Plánuje program a obsah porad, včetně stanovení úkolů.</p>	<p>6. Ovládá informační technologie a systémy pro řízení času.</p>	
4.4 Komunikace s partnery	<p>6. Zná různé techniky šíření informací a efektivně využívá dostupné možnosti komunikace.</p> <p>7. Orientuje se v úloze ostatních aktérů ve vzdělávání.</p> <p>8. Dokáže vytvářet dobré vztahy školy s jejím okolím.</p> <p>9. Vidí školu jako organizaci v sociálním kontextu.</p>	<p>7. Používá ve škole funkční informační systém tak, aby všichni dostali potřebné informace ve vhodný čas a relevantní informace byly adresovány relevantním lidem.</p> <p>8. Komunikuje se všemi aktéry, osobami, které jsou zapojeny do vedení organizace.</p> <p>9. Poznává potenciální partnery školy a umí je oslovit.</p> <p>10. Získává informace o tom, jak je škola a dění v ní vnímáno okolím. Reaguje na podněty a dotazy všech aktérů.</p> <p>11. Udržuje dobré partnerské vztahy se všemi zainteresovanými stranami.</p>	<p>7. Používá vhodné nástroje komunikace s danou cílovou skupinou.</p> <p>8. Cíleně buduje pozitivní image školy. Reaguje na to, jak je škola a dění v ní vnímáno okolím.</p> <p>9. Zná sociální strukturu okolní komunity.</p> <p>10. Zapojuje ostatní aktéry do procesů ve škole, využívá jejich potenciál k rozvoji školy.</p> <p>11. Je otevřený všem možnostem zapojování partnerů školy pro její další rozvoj.</p> <p>12. Vytváří předpoklady pro to, aby se škola stala součástí komunity, v níž se škola nachází.</p> <p>13. Vytváří a rozvíjí ve škole prostředí otevřené organizace, která je vstřícná ke komunitě, jejíž je součástí.</p>	

## Standard ředitele pro kariérní systém

OBLAST:	5
Název:	Osobnostní a profesní rozvoj ředitele
Anotace:	Ředitel školy je výraznou osobností, která pracuje se svými silnými i slabými stránkami. Provádí reflexi své práce, umí vyvodit důsledky ze svého jednání. Neustále pracuje na svém rozvoji.

### Očekávané profesní kompetence ředitele

5.1 Sebereflexe	Provádí sebereflexi vlastní činnosti, je schopen měnit vlastní rozhodnutí, pokud je to nutné.
5.2 Odborné kompetence	Rozvíjí své odborné kompetence ředitele.
5.3 Oborové kompetence	Rozvíjí své oborové kompetence.

### Indikátory naplňování kompetencí

	Kariérní stupeň 0	Kariérní stupeň 1	Kariérní stupeň 2	Kariérní stupeň 3
5.1. Sebereflexe	<ol style="list-style-type: none"> <li>Je si vědom svých silných i slabých stránek.</li> <li>Identifikuje oblasti, ve kterých se potřebuje profesně, směrem k funkci ředitele, rozvíjet.</li> <li>Uvědomuje si rizikové faktory, které jej mohou vyvést z rovnováhy.</li> <li>Zná modely a nástroje profesního sebehodnocení a provádí sebehodnocení.</li> <li>Dokáže si určit své profesní cíle.</li> <li>Naslouchá názorům druhých.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Plánuje a vyhodnocuje svůj profesní a osobnostní rozvoj a vytváří podmínky pro profesní rozvoj druhých.</li> <li>Vede si své profesní portfolio ředitele, reflektuje doklady a v činnosti reflektujících praktiků podporuje i učitele.</li> <li>Dokáže sladit osobní cíle rozvoje s danými možnostmi a kontextem, v němž se nachází.</li> <li>Uznává hodnotu a význam profesionální interakce a spolupráce s kolegy.</li> <li>Je otevřený individuální podpoře profesního rozvoje ze strany mentora nebo kouče, a pokud s ním spolupracuje, umí jeho rady a doporučení využít tvůrčím způsobem.</li> <li>Zvládá stres a zná základy duševní hygieny.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Své silné stránky cíleně využívá ve své práci.</li> <li>Identifikuje vlastní slabé stránky a cíleně se zaměřuje na jejich zlepšování.</li> <li>Neustále rozvíjí vlastní profesní kompetence.</li> <li>Na základě svého profesního portfolia umí obhájit výběr vlastního stylu vedení a popsat své limity.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Poskytuje své zkušenosti ostatním ředitelům, je součástí systému podpory začínajících ředitelů, působí např. jako mentor, lektor, kouč pro oblast vzdělávání, školství.</li> <li>Ovlivňuje vzdělávací systém, podílí se na koncepčních, analytických materiálech na národní, regionální úrovni, např.: <ul style="list-style-type: none"> <li>Účastní se tvorby a připomínkuje návrhy novel školské legislativy.</li> <li>Je aktivním členem profesních sdružení, organizací, pracovních skupin...</li> <li>Publikuje nebo prezentuje své názory a zkušenosti v oblasti vzdělávání, školství.</li> <li>Ověřuje nové postupy, metody práce. Vyhodnocuje rizika spojená s jejich zaváděním a realizací.</li> </ul> </li> <li>Ředitel prokazuje vysokou míru odborných kompetencí založených na nejnovějších poznatcích teorie i praxe řízení, schopnosti účinné komunikace a delegování. Účinně podporuje rozvoj kompetencí středního managementu školy.</li> </ol>
5.2. Odborné kompetence ředitele	<ol style="list-style-type: none"> <li>Prokazuje svým profesním portfoliem kompetence učitele minimálně na úrovni kariérního stupně 2 Standardu učitele.</li> <li>Vnímá odlišnost mezi schopností vést a schopností učit – děti, žáky, zaměstnance.</li> <li>Orientuje se v systému vzdělávacích programů a zná RVP pro vlastní typ nebo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Zná návaznosti mezi RVP pro vlastní školu a RVP škol v systému jeho školy předcházejících nebo na ni navazujících.</li> <li>Dokáže naplánovat a implementovat ŠVP odpovídající konkrétní škole, žákům.</li> <li>Zná aktuální situaci školy.</li> <li>Obnovuje a aktualizuje své znalosti</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>V různých situacích používá odlišné modely a styly vedení lidí.</li> <li>Sleduje vývoj školství v širším kontextu.</li> <li>Projednává s ostatními možnou aplikaci nových poznatků do kurikula své školy.</li> </ol>	

	<p>druh školy.</p> <p>11. Rozumí souvislostem mezi ŠVP a obecnými pedagogickými zásadami.</p> <p>12. Zná obecné cíle vzdělávání a cíle pro vlastní druh školy.</p> <p>13. Zná různé styly vedení.</p> <p>14. V oblasti didaktické techniky sleduje aktuální vývoj.</p>	<p>a dovednosti průběžným vzděláváním.</p> <p>11. Orientuje se v nabídce didaktické techniky, učebnic a vzdělávacích zdrojů. Umí posoudit vhodnost alternativních výukových zdrojů.</p> <p>12. Vytváří hodnoty školy a uplatňuje její zájmy.</p> <p>13. Umí prezentovat školu, její program a výsledky.</p> <p>14. Sleduje trendy a má informace o novinkách v oblasti inkluzivního vzdělávání a průběžně se vzdělává.</p>	
5.3. Oborové kompetence	15. V případě zájemce o práci ředitele umělecké nebo odborné školy má znalosti v oboru, kterému se škola věnuje.	15. V případě ředitele umělecké nebo odborné školy rozvíjí své znalosti v oboru, kterému se škola věnuje.	<p>8. V případě ředitele umělecké nebo odborné školy sleduje trendy v oboru, kterému se škola věnuje.</p> <p>9. Projednává s ostatními možnou aplikaci nových odborných poznatků do kurikula své školy.</p>

V celém dokumentu je užíváno slovo „ředitel“ ve významu „ředitel nebo ředitelka“. Používá se jednotný termín „žáci“. V případě mateřských škol je tím myšleno „dětí“, v případě VOS je míněno „studenti“. Pojmy zahrnují ženy i muže bez rozdílu.

Národní institut pro další vzdělávání  
Senovážné nám. 25  
110 00 Praha 1  
[www.nidv.cz](http://www.nidv.cz)