

## **D. Rozvoj pedagogických, didaktických a manažerských kompetencí pracovníků ve vzdělávání**

Učitelé a pedagogičtí leadeři jsou klíčovými aktéry zavádění nových a inovativních metod ve vzdělávání směřujících k dosažení vyšší úrovně klíčových kompetencí a gramotností dětí, žáků a studentů. Profesionální učitelé jsou zásadním předpokladem kvalitního vzdělávání, mohou lépe uplatňovat moderní formy výuky a reagovat na společenské změny. Rozvoj pedagogických, didaktických a manažerských kompetencí pracovníků ve vzdělávání umožní maximální rozvoj potenciálu každého dítěte, žáka, studenta a přispěje k dosahování lepších vzdělávacích výsledků každého jedince.

### **Popis cíle**

Cílem je systematický rozvoj pedagogických, didaktických a manažerských kompetencí pracovníků ve vzdělávání, aby mohly školy zaměřit vzdělávání na získávání kompetencí potřebných pro aktivní občanský, profesní a osobní život.

### **Zdůvodnění potřeby**

Pro rozvoj vzdělávání je nutné, aby školy byly vedeny jako učící se organizace, které jsou schopny naplňovat potřeby svých žáků a komunit. A to zejména proto, aby všichni žáci měli stejný přístup ke kvalitní výuce, abychom snižovali nerovnosti v přístupu ke kvalitnímu vzdělávání a umožnili maximální rozvoj potenciálu žáků a studentů. Je potřeba, aby pedagogické týmy škol dokázaly zaměřit vzdělávání svých žáků více na získávání kompetencí potřebných pro aktivní občanský, profesní i osobní život.

Takové školy potřebují schopné ředitele a jejich kvalitní pedagogické vedení a dobře připravené a motivované učitele, kteří jsou v profesi spokojeni a dovedou vytvářet kvalitní a spravedlivé učební prostředí pro své žáky. Nezbytný je i dostatečný počet dalších pedagogických i nepedagogických pracovníků zajišťujících optimální a efektivní fungování školy. Výuková činnost učitele a pedagogické vedení ředitele musí být podporovány jako klíčové priority. Bez kvalitních učitelů, ředitelů a dalších pracovníků ve vzdělávání a bez jejich dobré spolupráce je efektivní a spravedlivé vzdělávání nemyslitelné.

Učitelům a ředitelům musí být po celou dobu jejich kariéry včetně přípravy na výkon profese poskytována maximální podpora, aby mohli splňovat nároky kladené na učitelskou profesi v souvislosti s proměnou společnosti, globálními trendy i reformou v oblasti samotného vzdělávání, jakou bude představovat například implementace nových rámcových vzdělávacích programů (dostupné zde: [https://www.msmt.cz/uploads/Brozura\\_S2030\\_online\\_CZ.pdf](https://www.msmt.cz/uploads/Brozura_S2030_online_CZ.pdf)).

### **Analýza – popis současného stavu dané oblasti**

Pedagogičtí pracovníci škol se průběžně vzdělávají, mezi jednotlivými školami v kraji však panují velké rozdíly. Taktéž rozvoj pedagogického leadershipu či manažerských dovedností je na jednotlivých školách rozdílný.

V listopadu 2022 uskutečnilo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy dotazníkové šetření v mateřských, základních i středních školách v rámci celé ČR, které bylo zaměřeno mimo jiné na stav podpory pedagogických, didaktických a manažerských kompetencí pracovníků ve vzdělávání. Z tohoto šetření byly v Plzeňském kraji identifikovány následující výstupy:

- Vzdělávací plány, plány osobního rozvoje apod. pro pedagogické pracovníky nevytváří 26 % SŠ, 33 % ZŠ a 17 % MŠ. Pro všechny pracovníky je vytváří 57 % SŠ, 53 % ZŠ a 72 % MŠ, a jen pro některé pracovníky 17 % SŠ, 14 % ZŠ a 12 % MŠ.
- Aktualizace těchto plánů probíhá každoročně na 63 % SŠ, 61 % ZŠ a 66 % MŠ, jednou za 2 -3 roky je aktualizuje 26 % SŠ, 30 % ZŠ a 29 % MŠ. V delším intervalu (4 -5 let) nebo vůbec se to děje na 12 % SŠ, 10 % ZŠ a 5 % MŠ.
- Rozvoj začínajících učitelů (např. formou mentoringu, uvádějících učitelů) podporuje systematicky 74 % SŠ, 59 % ZŠ a 56 % MŠ, aktivitou jen několika zaměstnanců je to na 26 % SŠ, 28 % ZŠ a 24 % MŠ. Formálně nebo vůbec se podporou začínajících učitelů zabývá 14 % ZŠ a 20 % MŠ.
- Většina zástupců škol by uvítala kvalitní kariérní systém – odpověď určitě ano a spíše ano volilo 74 % SŠ, 79 % ZŠ a 80 % MŠ. Proti se vyjádřilo (spíše ne, ne) 26 % SŠ, 21 % ZŠ a 19 % MŠ.
- Šetření také zjišťovalo překážky v souvislosti se vzděláváním pedagogických pracovníků. Podle odpovědí střední školy často naráží na omezené možnosti, jak zajistit suplování během nepřítomnosti pedagogického pracovníka z důvodu vzdělávání (62 %) a nedostatečnou časovou kapacitu pedagogických pracovníků pro účast na vzdělávání (47 %). 62 % škol zmínilo nedostatek finančních zdrojů pro zajištění účasti na kvalitních vzdělávacích akcích (např. v zahraničí).
- Podobně jako střední školy i základní školy volily jako největší překážku omezené možnosti, jak zajistit suplování během nepřítomnosti pedagogického pracovníka z důvodu vzdělávání (62 %), druhou bariérou je nedostatek finančních zdrojů pro zajištění účasti na kvalitních vzdělávacích akcích (např. v zahraničí) (51 %) a nedostatečná časová kapacita pedagogických pracovníků pro účast na vzdělávání je překážkou pro 53 % ZŠ.
- Také mateřské školy volily jako největší překážku omezené možnosti, jak zajistit suplování během nepřítomnosti pedagogického pracovníka z důvodu vzdělávání (61 %), druhou bariérou je nedostatek finančních zdrojů pro zajištění účasti na kvalitních vzdělávacích akcích (např. v zahraničí) (47 %) a nedostatečná časová kapacita pedagogických pracovníků pro účast na vzdělávání je překážkou pro 43 % MŠ.

Zdrojem pro mapování situace vzdělávání pedagogických pracovníků mohou být výroční zprávy jednotlivých škol a školských zařízení, dále informace vzdělávacích institucí v regionu, zejména NPI a KCV. Krajem zřizované školy mají povinnost uvádět ve výročních zprávách údaje o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků a odborném rozvoji nepedagogických pracovníků. Další zdrojem mohou být přehledy jednotlivých projektů škol ve výzvě OP JAK Šablony pro SŠ a VOŠ I, popřípadě Šablony pro MŠ a ZŠ I. Konkrétně se jedná o šablonu Vzdělávání pracovníků ve vzdělávání. Tuto šablonu v Plzeňském kraji realizuje 158 mateřských škol (56 % škol), 150 základních škol (53 % škol), 12 středisek volného času (57 % školských zařízení), 18 základních uměleckých škol (53 % škol), 33 středních škol (60 % škol) a 3 vyšší odborné školy (50 % škol).

### Opatření a klíčové aktivity

<b>D.1</b>	Podpora ředitelů a širšího vedení škol v oblasti strategického řízení
<b>D.2</b>	Podpora implementace strategického řízení ve školách
<b>D.3</b>	Podpora stávajících učitelů
<b>D.4</b>	Spolupráce se vzdělávacími institucemi v oblasti přípravy učitelů

## **Opatření D.1 Podpora ředitelů a širšího vedení škol v oblasti strategického řízení**

Podpora ředitelů a širšího vedení škol v oblasti strategického řízení je důležitým krokem, neboť v dynamicky se měnící společnosti je zapotřebí, aby se školy dokázaly nejen přizpůsobovat neustálým změnám, ale zároveň aby dokázaly formulovat své vize do budoucna. Strategické řízení školy je jedním ze základních předpokladů zvyšování kvality vzdělávání.

Strategické řízení ve školách pomáhá ředitelům lépe reagovat na výzvy budoucnosti a umožňuje nalézat společné hodnoty a představy pedagogického sboru a širšího vedení školy. Společné plánování podporuje efektivní spolupráci ve škole a přispívá k pozitivnímu klimatu. Strategické řízení rovněž pozitivně ovlivňuje komunikaci a spolupráci se zákonnými zástupci a zvyšuje atraktivitu školy.

### **Klíčová aktivita D.1.1 Vzdělávání zástupců zřizovatelů škol v oblasti strategického řízení a osobnostního rozvoje**

Pro efektivní podporu ředitelů a širšího vedení škol v oblasti strategického řízení je nezbytné proškolení zástupců zřizovatelů škol, neboť pouze zřizovatelé s vlastní vizí zvyšování kvality vzdělávání v území mohou efektivně ovlivňovat vzdělávací soustavu v kraji. Zástupcům zřizovatelů škol bude nabídnut speciální výcvik zaměřený na strategické řízení ve vzdělávání. Z důvodu efektivního fungování vzdělávání v kraji budou osloveni zástupci zřizovatelů, ČŠI, NPI, KCV, ZČU, MAS, jako smysluplná se jeví účast pracovníků ze sociální oblasti či zástupce zaměstnavatelů či úřadu práce.

### **Klíčová aktivita D.1.2 Pravidelné konzultace zřizovatele s řediteli škol v oblasti osobnostního rozvoje**

Na základě speciálního výcviku budou moci zřizovatelé škol vést efektivní konzultace s řediteli škol v oblasti osobnostního rozvoje pedagogů/managementu škol s cílem zvyšovat kvalitu vzdělávání na každé jednotlivé škole. Pravidelné konzultace s řediteli škol zintenzivní spolupráci mezi zřizovatelem a ředitelem školy a pomohou lépe prosazovat vzdělávací politiku ČR/PK a realizovat vize a akční plány školy. Zároveň tyto pravidelné konzultace přispějí k hodnocení pokroku školy a mohou být podkladem pro plánování a realizaci dalších aktivit.

### **Klíčová aktivita D.1.3 Workshopy/setkání zaměřené na rozvoj kompetencí vedoucích pracovníků škol**

Osobnost ředitele, resp. řídicího pracovníka určuje to, co daný člověk umí (schopnosti, znalosti a dovednosti), jaký je (charakter osobnosti), jak se projevuje, čemu věří a kam směřuje. Vedoucí pracovník ve škole by měl mít odborný a všeobecný přehled, pedagogické a metodické vědomosti, osobnostní předpoklady a komunikativní a sociální dovednosti. Měl by umět efektivně organizovat svoji práci, operativně řešit aktuální problémy, rozhodovat se rychle a správně a dbát o dobré klima mezi svými zaměstnanci. Ředitel školy by měl zároveň mít strategické myšlení a manažerské schopnosti. V rámci naplňování aktivit zaměřujících se na rozvoj kompetencí vedoucích pracovníků škol budou pořádány workshopy a setkání zaměřené na rozvoj kompetencí vedoucích pracovníků, např. s využíváním prvků metody školy bez poražených, workshopy zaměřené na leadership či workshopy mentorských dovedností pro vedoucí pracovníky. Krajské centrum vzdělávání bude pokračovat v realizaci Studia pro ředitele škol. Jeho součástí je práce s kompetenčním standardem ředitele a práce s kompetenčním portfoliem.

## **Opatření D.2 Podpora implementace strategického řízení ve školách**

V oblasti podpory implementace strategického řízení ve školách budou realizovány vzdělávací akce pro ředitele škol zaměřené na oblast strategického řízení a plánování rozvoje škol (např. kvalifikační studium pro ředitele realizované NPI ČR). Bude pracováno s již vytvořenými a osvědčenými metodikami a materiály (vytvořené v rámci projektů SRP, SYPO, P-KAP, P-AP), které budou přehledně dostupné na

webu Vedeme školu. Jedním z nástrojů pro podporu vedení škol i zřizovatelů bude vytvořený Průvodce strategickým a akčním plánováním, který vznikl v rámci projektu P-AP.

#### **Klíčová aktivita D.2.1 Zpracování a pravidelná aktualizace koncepce rozvoje školy**

Školy budou motivovány ke zpracování a pravidelné aktualizaci koncepce rozvoje školy tak, aby byl tento strategický materiál funkční a využitelný pro strategické řízení a plánování dalšího rozvoje školy. Koncepce rozvoje školy by měla být v souladu s nadřazenými strategickými dokumenty a uplatnitelná v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků i při přípravě projektů financování z různých dotačních zdrojů.

#### **Klíčová aktivita D.2.2 Vzdělávání zaměstnanců školy v souladu s koncepcí rozvoje školy**

Pedagogičtí i nepedagogičtí pracovníci školy budou vzděláváni v souladu s aktuální koncepcí rozvoje školy. Bude kladen důraz na vzdělávání větších kolektivů či přímo celých sboroven tak, aby byl ve škole uplatňován princip učících se organizací. Je vhodné využívat vzdělávání na míru vytvořeného vzdělávacími institucemi s cílem naplňování konkrétních potřeb škol.

### **Opatření D.3 Podpora stávajících učitelů a pracovníků ve školství**

Kvalitní vzdělávání se odehrává především v kontaktu žáků s pedagogy. Jádrem kvalitní školy jsou kvalifikovaní pedagogové, kteří přistupují k žákům s respektem, jsou vstřícní, profesionálně vystupující, podporují rozvoj odpovědnosti u žáků, uvědomují si vlastní odpovědnost, jsou otevření výměně zkušeností, konstruktivně spolupracují s kolegy a soustavně rozvíjejí vlastní vzdělání, rozhled a schopnosti.

Jako nejefektivnější způsob rozvoje kompetencí pedagogických pracovníků se jeví zaměření vzdělávání přímo na míru potřebám školy, neboť reaguje na aktuální situaci ve škole či v území. Školy budou motivovány, aby tuto nabízenou službu ze strany vzdělávacích institucí využívaly v souladu s nastavenou koncepcí rozvoje školy. Vzdělávací instituce budou při vytváření vzdělávání efektivně využívat nástroje pro mapování potřeb či evaluaci standardů kvality, a také se zaměří na spolupráci a propojování služeb s dalšími institucemi.

#### **Klíčová aktivita D.3.1 Rozvoj kompetencí pedagogů a pracovníků ve školství**

Aktivity směřující k podpoře učitelů a pracovníků ve školství budou cílit zejména na rozvoj kompetencí pedagogů v rámci dalšího vzdělávání. Bude podporováno sdílení zkušeností mezi školami na různých platformách či formou vzájemných hospitací. Podporovány budou mobility pedagogů do zahraničí, tandemová výuka, supervize a stáže pedagogů u zaměstnavatelů. Vzdělávací nabídka bude zaměřena na kompetenční učení, kariérové poradenství, digitální kompetence učitelů a rovné příležitosti.

#### **Klíčová aktivita D.3.2 Vzdělávání a metodická podpora pedagogů v oblasti společného vzdělávání**

V nadcházejícím období je třeba personálně posílit školy o pozice školního speciálního pedagoga, psychologa, sociálního pedagoga a z toho důvodu prohloubit spolupráci se ZČU v Plzni, aby byly akreditovány studijní obory, které jsou nezbytné pro jejich fungování – speciální pedagogika, psychologie, sociální pedagogika. Bude pokračovat spolupráce se ZČU v oblasti celoživotního vzdělávání pro oblast speciální pedagogiky a psychologie. Pro výchovné poradce a další pracovníky základních a středních škol bude pokračovat pravidelné setkávání na aktuální témata věnující se vzdělávání dětí a žáků se speciálními vzdělávacími potřebami. Dle potřeby budou zváni odborníci i z jiných oborů.

### **Klíčová aktivita D.3.3 Zlepšení materiálně-technického zázemí na školách**

Cílem aktivity je, aby na školách byly vytvořené kvalitní podmínky pro výkon povolání učitele v 21. století. Lze sem zařadit především rekonstrukci kabinetů a dalších společných prostor ve školách, nákup počítačů či výukových pomůcek. Bude kladen důraz také na zabezpečování moderních vyučovacích pomůcek, které mají za cíl zjednodušit veškeré vzdělávací a výchovné procesy ve školách tak, aby jejich výuka probíhala pokud možno efektivněji a lépe.

### **Opatření D.4 Spolupráce se vzdělávacími institucemi v oblasti přípravy učitelů**

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy představilo na konci roku 2023 nový Kompetenční rámec pro budoucí učitele. Tento dokument je prvním svého druhu v České republice a popisuje klíčové dovednosti a znalosti, které by měli začínající učitelé mít. Tím se Česká republika zařadila mezi země OECD, které používají podobné nástroje k posilování kvality vzdělávání.

#### **Klíčová aktivita D.4.1 Spolupráce se ZČU při rozvoji fakulturních škol**

Pro kvalitní a efektivní vzdělávání pedagogických pracovníků je zásadní úzká a dobrá spolupráce mezi jednotlivými typy škol a Pedagogickou fakultou Západočeské univerzity. Ta od září roku 2021 pilotně ověřuje projekt Plzeňská fakulturní škola, jehož cílem je prohloubit spolupráci mezi pedagogickou fakultou a vybranými školami v Plzeňském kraji. Projekt ověřuje nové nastavení průběžných praxí, které dovolují studentům zapojovat se do výuky po celou dobu magisterského studia a získané poznatky reflektovat v didaktických seminářích na fakultě. Do projektu je zapojeno 22 mateřských, základních i středních škol různých zřizovatelů a v následujícím období je cílem počet škol nadále rozšiřovat.

#### **Klíčová aktivita D.4.2 Podpora provázejících, začínajících a uvádějících učitelů**

Provázející učitel podporuje profesní rozvoj studentů během jejich praxe, a to zejména společnou přípravou a reflexí výuky, ale také hodnocením v závěru praxe. Uvádí studenta do role učitele a seznamuje ho s fungováním školy jako instituce. Pracuje tedy s dosud nekvalifikovaným učitelem, což vyžaduje větší množství času a zaměření pozornosti na studenta, jehož úroveň kompetencí je nízká.

Pro začínajícího učitele může být zahájení je jeho profesní kariéry mnohdy obtížné. Jeho dvouleté adaptační období představuje důležitý moment, který vytváří prostor ke zlepšení pedagogické kompetence získané v počátečním vzdělávání na pedagogických fakultách. Začínající učitel se v prvních dvou letech své kariéry učí reagovat na neočekávané situace je pro něj zcela zásadní pozice uvádějícího učitele, kterým je zkušený pedagog a mentor. Pro efektivní fungování tohoto vztahu je důležité, aby byl založený na vzájemném respektu, důvěře, otevřené komunikaci a dobrovolnosti.

V následujícím období bude ve spolupráci s pedagogickými fakultami pokračovat pokusné ověřování Systému podpory provázejících učitelů, ve kterém je cílem realizovat, ověřit a vyhodnotit navrhovaný systém podpory provázejících učitelů vedoucí k získání odborné kvalifikace učitele mateřské, základní nebo střední školy. Školy budou motivovány v nastavování fungujícího systému podpory začínajících učitelů a v usnadňování adaptačního období svých nových kolegů. Uvádějící učitelé budou vedeni k tomu, aby upevňovali a zdokonalovali kompetence začínajícím učitelům, dodávali jim sebevědomí, poskytovali oporu a sdíleli své zkušenosti.

#### **Klíčová aktivita D.4.3 Rozšiřování kvalifikace pracovníků ve školství**

Pro pracovníky ve školství, kteří nesplňují povinnou kvalifikaci, bude zajištěna dostatečná nabídka pro rozšiřování jejich pedagogické kvalifikace, zejména studium v oblasti pedagogických věd, studium pro výchovné poradce, studium speciální pedagogiky, studium pro asistenty pedagoga či rozšiřující studia učitelství vybraných předmětů. Důraz bude kladen na dostupnost nabídky studia pedagogiky pro

učitele odborných předmětů, praktického vyučování a odborného výcviku, neboť tito odborní pracovníci z praxe mají ve vzdělávání nenahraditelnou pozici.

## Přehled opatření

Opatření	Klíčová aktivita	Kritéria	Termín zahájení	Termín ukončení	Zdroj financování	Spolugesce
<b>D.1 Podpora ředitelů a širšího vedení škol v oblasti strategického řízení</b>	D.1.1 Vzdělávání zástupců zřizovatelů škol v oblasti strategického řízení a osobnostního rozvoje	Speciálním výcvikem v oblasti strategického řízení a osobnostního rozvoje projde alespoň 20 odborníků ve vzdělávání z různých institucí Plzeňského kraje, jejichž cílem bude šířit vizi vzdělávání mezi ředitele mateřských, základních a středních škol v regionu	2024	2028	Vlastní financování zapojených institucí	NPI, KCV, PK, MŠ, ZŠ, SŠ, ČŠI, ZČU, MAS
	D.1.2 Pravidelné konzultace zřizovatele s řediteli škol v oblasti osobnostního rozvoje	Ze strany PK bude nastaven a pilotně ověřen systém každoročních pravidelných konzultací zástupců vedení zřizovatele s řediteli zřizovaných škol a školských zařízení	2026	2028	Nevytváří zvláštní nároky na financování	PK, zřizované organizace
	D.1.3 Workshopy/setkání zaměřené na rozvoj kompetencí vedoucích pracovníků škol	Realizace min. jedné akce ročně zaměřené na strategické řízení, manažerské dovednosti, pedagogický leadership apod.	2024	2028	Rozpočet PK, Fondy EU – OP JAK	MŠ, ZŠ, SŠ, KCV, NPI, PK
<b>D.2 Podpora implementace strategického řízení ve školách</b>	D.2.1 Zpracování a pravidelná aktualizace koncepce rozvoje školy	Alespoň 80 % SŠ a 20 % ZŠ má zpracovanou koncepci rozvoje školy a pravidelně ji vyhodnocuje (včetně zajištění souladu s nadřazenými strategickými dokumenty)	2024	2028	Rozpočty škol	MŠ, ZŠ, SŠ
	D.2.2 Vzdělávání zaměstnanců školy v souladu s koncepcí rozvoje školy	Na 80 % SŠ a 20 % ZŠ dochází k systematickému vzdělávání zaměstnanců	2024	2028	Rozpočty škol, Fondy EU – OP JAK	MŠ, ZŠ, SŠ, NPI, KCV
<b>D.3 Podpora stávajících učitelů a pracovníků ve školství</b>	D.3.1 Rozvoj kompetencí pedagogů a pracovníků ve školství	80 % SŠ a 80 % ZŠ bude rozvíjet kompetence pedagogů	2024	2028	Rozpočty škol, Fondy EU – OP JAK	MŠ, ZŠ, SŠ, KCV, NPI
	D.3.2 Vzdělávání a metodická podpora pedagogů v oblasti společného vzdělávání	Min. 2 setkání ročně (zejména ve vazbě na platformu rovných příležitostí)	2024	2028	Fondy EU – OP JAK	PPP, MŠ, ZŠ, SŠ

	D.3.3 Zlepšení materiálně-technického zázemí na školách	80 % SŠ a 50 % ZŠ se zaměří na zlepšení materiálně-technického zázemí pro pedagogy; všechny školy budou mít alespoň některé moderní vyučovací pomůcky	2024	2028	Rozpočty zřizovatelů, Rozpočty škol, Fondy EU – OP JAK, IROP	MŠ, ZŠ, SŠ
<b>D.4 Spolupráce se vzdělávacími institucemi v oblasti přípravy učitelů</b>	D.4.1 Spolupráce se ZČU při rozvoji fakultních škol	Alespoň o 10 škol se rozšíří počet Plzeňských fakultních škol ze současného počtu 22 škol	2024	2028	Rozpočet ZČU	ZČU, MŠ, ZŠ, SŠ
	D.4.2 Podpora provázejících, začínajících a uvádějících učitelů	Budou nabízeny vzdělávací semináře pro uvádějící učitele, ve spolupráci s Plzeňskou fakultní školou bude pilotně ověřen systém podpory provázejících učitelů. Každý začínající učitel bude mít kvalitního uvádějícího učitele.	2024	2028	Rozpočet ZČU, rozpočet PK	ZČU, NPI, KCV, ZŠ, MŠ, SŠ
	D.4.3 Rozšiřování kvalifikace pracovníků ve školství	Ve spolupráci se ZČU a dalšími vzdělávacími institucemi bude zajištěna dostatečná nabídka pro rozšiřování kvalifikace pracovníků ve školství	2024	2028	Rozpočty vzdělávacích institucí	ZČU, NPI, KCV