

Podpora začínajících učitelů jako základ pedagogického rozvoje školy



Nástup do učitelské profese je jedním z nejnáročnějších období v kariéře pedagoga. Začínající učitelé běžně čelí tzv. „šoku z reality“ – propasti mezi teoretickou přípravou z univerzity a komplexními nároky každodenní školní praxe. Vysoká míra fluktuace a odchody začínajících učitelů jsou tak problémem, který ohrožuje nejen kvalitu výuky, ale představuje také individuální problém z pohledu kariérové trajektorie daného jedince. Podpora začínajících učitelů se tak jeví jako klíčová pro rozvoj pedagogického sboru. Správně nastavená podpora nerozhoduje pouze o tom, zda učitel ve škole zůstane, ale především o tom, jak kvalitním pedagogem se stane.

Důležitost práce se začínajícími učiteli jako garance budoucího úspěchu

Aktuální poznatky z akademických výzkumů přinášejí jasné důkazy o tom, co noví učitelé pro svůj úspěšný rozvoj skutečně potřebují. Studie (DeAngelis et al., 2013) potvrzují, že vnímání kvality vysokoškolské přípravy přímo souvisí se záměrem opustit profesi. To znamená, že pokud se učitel cítí nedostatečně připraven a pregraduální studium hodnotí jako nekvalitní, má větší tendenci z profese odejít. Výzkum ovšem odhaluje, že komplexní podpora na pracovišti dokáže kompenzovat i slabší akademickou přípravu a stabilizovat profesní rozhodnutí nováčka. Těžiště podpory by tak mělo spočívat právě ve škole.

Jaké oblasti tedy činí začínajícím učitelům největší problémy a v rámci podpory by jim měla být věnována pozornost? Longitudinální výzkumy ukazují, že začínající učitelé zažívají největší obavy v oblastech organizace výuky, hodnocení žáků a komunikace s rodiči (Zhukova, 2018). Zmíněna může být také oblast administrativy či řešení nekázně. Podpora tak může být mířena do různých oblastí a může nabývat různých forem, jako například mentoring, reflexe či hospitace. Školy, které nabízejí strukturovanou podporu právě ve formě reflexí či mentoringu, vykazují výrazně vyšší míru retence učitelů (Warsame & Valles, 2018). Stejně tak je zřejmé, že ve školách, které nabízejí kolektivní podporu a otevřené sdílení zkušeností, začínající učitelé snáze zvládají stres vyplývající z obav (Caspersen & Raaen, 2014). Podpora tak může mít podobu jasně stanovených setkání či vzdělávacích akcí, ale je také nedílnou součástí kultury pedagogického sboru. Patrné je, že vedení školy a ředitel mají stěžejní roli v tom, jak by podpora začínajících učitelů měla vypadat (Watkins, 2005).

Praktické rady a tipy pro ředitelskou praxi

Chcete-li přetavit vědecké poznatky do praxe, zaměřte se na tři klíčové pilíře, které pomohou ustanovit systém podpory začínajících učitelů.



Systém uvádění a mentoring:

Neponechávejte výběr uvádějícího učitele náhodě. Párujte nováčky se zkušenými kolegy nejen podle aprobace, ale i lidské kompatibility. Zajistěte, aby měl uvádějící učitel prokazatelné mentorovací dovednosti a časovou dotaci na hospitace a následné reflexe.



Ochrana před přetížením:

Častou chybou je přidělování nejtěžších tříd nebo velkého množství mimoškolních aktivit novým učitelům. Chraňte jejich kapacitu. Na začátku jim nastavte optimální rozvrh, aby měli dostatek prostoru na přípravu výuky a adaptaci.



Formování kultury otevřenosti:

Pravidelně se s nováčky setkávejte mezi čtyřma očima. Zajímejte se o jejich pocity, nejen o administrativní plnění plánů. Podporujte kolegiální návštěvy v hodinách a vzájemné hospitace. Důraz by ovšem neměl být kladen na kontrolu, ale na podporu a rozvoj.

Co můžete na podporu začínajících učitelů udělat hned

Při podpoře začínajících učitelů se dá začít i malými kroky, které Vám na škole pomohou.



Vytvořte si na škole tzv. uváděcí program

Vytvořte jasný manuál pro první rok začínajícího učitele. Uváděcí program by měl mít jasně stanovené kroky a odpovědnosti. Nebojte se vytvořit checklist úkolů, kterými by měl začínající učitel projít.



Stanovte čas určený na mentoring

Zpracujte do úvazků uváděcího i začínajícího učitele pevnou hodinu týdně pro společnou reflexi a plánování. Zároveň je také potřeba vytvořit jim vhodné místo a podmínky. Uváděcí učitel má klíčovou roli, protože se pro začínajícího učitele stává zprostředkovatelem kultury Vaší školy.



Zavedte u začínajících učitelů formativní hospitace

První hospitace ředitele by neměla být kontrolní, ale čistě formativní, zaměřená na poskytnutí bezpečné zpětné vazby. Cílem formativních hospitací je začínajícímu učiteli pomoci vyrovnat se s problémovými oblastmi a nejistotou.



Podporujte zapojení do vzdělávacích komunit

Nabídněte nováčkům možnost využívat externí síť podpory, pomozte jim získávat nové znalosti a orientovat se v nabídce kurzů a rozvojových aktivit. Vzdělávací aktivity umožňují získat klíčové dovednosti a znalosti, u kterých může začínající učitel pocítovat nedostatek na základě střetu s praxí.

Podpora začínajících učitelů v přístupu a nabídce NPI

Národní pedagogický institut nabízí expertní zázemí a regionální síť, které propojují školy mezi sebou a profesionalizují roli uváděcích učitelů skrze systémové nástroje a sdílení dobré praxe v území.

Cílené programy pro mentory a vedení

Pro posílení kvality uvádění do praxe poskytuje NPI konkrétní vzdělávací a rozvojové cesty:



Kurz Mentorské dovednosti uvádějícího učitele aneb uvádějící učitel jako podpora začínajícímu učiteli

Praktický 28hodinový program zaměřený na zvládnutí organizační struktury adaptačního období, vedení podpůrných rozhovorů, dávání zpětné vazby a metodickou podporu uvádějícího učitele přímo pro potřeby jeho školy.



Výcvikový program v mentorských dovednostech

Určen pro ředitele k rozvoji kompetencí v oblasti kolegiální podpory a vedení lidí.

Metodická podpora a materiály



Metodické kabinety

Krajské učící se komunity, které propojují pedagogy se společným zájmem a umožňují nováčkům konzultovat svou praxi s experty v území.



Metodické příručky pro adaptační období

Oficiální materiály vydané NPI (např. Průvodce pro vedení škol a začínající učitele), které slouží jako praktický návod pro hladké zvládnutí nástupu nových kolegů.

Použité zdroje

Caspersen, J., & Raaen, F. D. (2014). Novice teachers and how they cope. *Teachers and Teaching*, 20(2), 189–211. <https://doi.org/10.1080/13540602.2013.848570>

DeAngelis, K. J., Wall, A. F., & Che, J. (2013). The impact of preservice preparation and early career support on novice teachers' career intentions and decisions. *Journal of Teacher Education*, 64(4), 338–355. <https://doi.org/10.1177/0022487113488945>

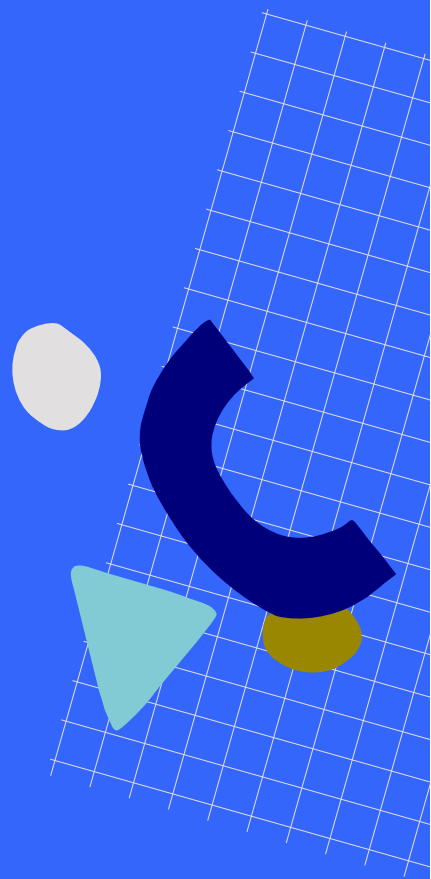
Diab, A., & Green, E. (2024). Cultivating resilience and success: Support systems for novice teachers in diverse contexts. *Education Sciences*, 14(7), 711. <https://doi.org/10.3390/educsci14070711>

Warsame, K., & Valles, J. (2018). An analysis of effective support structures for novice teachers. *Journal of Teacher Education and Educators*, 7(1), 17–42.

Watkins, P. (2005). The principal's role in attracting, retaining, and developing new teachers: Three strategies for collaboration and support. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 79(2), 83–87.
<https://doi.org/10.3200/TCHS.79.2.83-87>

Zhukova, O. (2018). Novice teachers' concerns, early professional experiences and development: Implications for theory and practice. *Discourse and Communication for Sustainable Education*, 9(1), 100–114.
<https://doi.org/10.2478/dcse-2018-0008>

Článek byl vytvořen za použití uvedených zdrojů týmem Podpora vedení škol NPI ve spolupráci s Copilot.



Vedeme školu
Národní pedagogický institut ČR