

### Rámeček 3.8. Vybrané příklady mentoringu a programů vstupního školení

**Japonsko:** Zaškolovací centra poskytují všem novým učitelům školení v okamžiku, kdy nastoupí do škol. Učitelé pravidelně navštěvují hodiny jiných učitelů a dostávají zpětnou vazbu na vlastní odučené ukázkové hodiny. Učitelé se rovněž zapojují do výzkumného projektu zaměřeného na prověřování hodin výuky.

**Nový Zéland:** Během prvních dvou let výuky jsou všichni učitelé uvolňováni z 20 % vyučovacích hodin a je jim umožněno navštěvovat Program metodiky a poradenství (Advice and Guidance Programme), v rámci kterého zkušení učitelé vedou skupiny nových učitelů a tyto nováčci pak sledují výuku jiných učitelů.

**Šanghaj (Čína):** Všichni noví učitelé se účastní prakticky zaměřených seminářů, mentoringu a sledování výuky kolegů. Následně v rámci svých skupin analyzují hodiny společně se zkušenými učiteli, stávají se členy výzkumných skupin společně s mnohem zkušenějšími kolegy, kde diskutují o vyučovacích metodách, a v rámci soutěží organizovaných podle obvodů města mohou tyto úplní začátečníci mezi učiteli získat uznání za vynikající práci v hodinách.

**Švýcarsko:** Všichni noví učitelé se zapojují do spolupracujících praktických skupin, které jsou vedeny zkušenými učiteli. Učitelé mají přístup k poradenským službám a pravidelně navštěvují školení (dobrovolná i povinná), aby se co nejvíce zlepšili v praktické výuce.

*Zdroj: Wong H., Britton, T., Ganser, T. (2005), „What the World Can Teach Us About New Teacher Induction,“ Phi Delta Kappan, sv. 86, č. 5, str. 379-384.*

#### *Zlepšit pracovní podmínky jako základ pro úspěch učitelů ve znevýhodněných školách*

Poznatky ukazují, že většina učitelů je z podstaty věci motivována velkou snahou pomoci žákům, aby se naučili se učit, a většina chce pravděpodobně zůstat na školách, které jim umožní pracovat s žáky efektivně (OECD, 2005). Jsou-li učitelé přesvědčeni, že mohou mít na žáky vliv, a mají k dispozici zdroje, které jim k tomu pomohou, zapojí se ochotně do práce ve škole. Bez podnětných pracovních podmínek mohou mít učitelé pocit, že výuka není efektivní a s větší pravděpodobností přejdou na jiné školy nebo se zcela vzdají učitelského povolání.

Podpora ze strany ředitelů škol, spolupráce s kolegy a přiměřené zdroje hrají významnou roli při rozhodování učitelů, zda zůstanou ve znevýhodněných školách, a proto mohou mít tyto faktory vliv na míru odchodů učitelů ze škol (Allensworth, Ponisciak a Mazzeo, 2009). Například, jak ukazuje tabulka 3.1, celá řada zemí OECD přiděluje do znevýhodněných škol další učitele, protože tímto způsobem je možné snížit počty žáků ve třídách, je-li to nutné, nebo poskytovat žákům dodatečnou podporu, čímž selepší pracovní podmínky učitelů.

Zlepšování pracovních podmínek, které bere v úvahu specifické rysy znevýhodněných škol, by rovněž mělo zahrnovat poskytnutí času a prostor pro schůzky, ale i společné plánování času, dodatečné podpory a zdrojů. Učitelé si musí strategii výuky ve třídě pečlivě naplánavat, proto je nutné, aby se setkávali s kolegy, s nimiž proberou kritické záležitosti (např. jak používat údaje, které budou přesně zaměřeny na zlepšování výuky, jak dosáhnout konsenzu, co znamená pokrok v oblasti kurikul atd.) Pokud učitelé nemají možnost vzájemně spolupracovat, pak bude výuka, hodnocení i realizace strategií vyplývajících z kurikula (viz bod 4 níže) neefektivní.<sup>22</sup>