

Dlouhodobý zájem výzkumníků o učitele logicky vyplývá z jeho nezpochybnitelného klíčového vlivu na kvalitu vzdělávání. Tradičně byl učitel často nahlížen jako jednotlivec, bez hlubšího zřetele k významu relací k (profesnímu) okolí. V současných proměnách školy se čím dál častěji ukazuje jako nosná perspektiva fungování učitele jakožto člena organizace (*organizational person*), který vstupuje do vztahů s ostatními učiteli a s vedením školy v učitelském sboru i v celku školy a sdílí s nimi zodpovědnost za společné dílo (viz též Gavish & Friedman, 2011, s. 451). Domníváme se, že tento úhel pohledu je u nás do jisté míry opomíjen, a proto jsme se rozhodli zaměřit monotematické číslo časopisu *Orbis scholae* právě tímto směrem.

Dílčí témata, která monotematické číslo nabízí, zahrnují charakteristiku učitelského sboru v české základní škole jako specifické pracovní skupiny, problematiku personálního složení sboru, proměn učitelských sborů, dynamiky příchodů a odchodů učitelů ve sborech a dále postavení začínajících učitelů a jejich profesní aktérství v rámci učitelského sboru, styly vedení sborů, profesní rozvoj učitelů v kontextu organizace školy a v neposlední řadě také problém šikany v učitelských sborech.

Úvodní vhled do široké problematiky učitelských sborů v české základní škole poskytuje příspěvek Petra Urbánka. S oporou o výsledky převážně českých studií realizovaných v posledních dvou dekádách se věnuje specifickým charakteristikám učitelských sborů, rozdílům mezi sbory na 1. a 2. stupni základních škol, přetrvávající feminizaci sborů, věkovému složení a kvalifikovanosti sborů. Z hlediska personální dynamiky v učitelských sborech poukazuje autor na problém fluktuace učitelů, který u nás dlouho zůstával stranou zájmu decizní sféry i výzkumu, nicméně stává se naléhavým, jelikož může negativně dopadat na fungování škol. Zejména v době, kdy pocítujeme palčivý problém nedostatku učitelů v některých aprobacích, je třeba se důkladněji zabývat odchody učitelů z profese či ze školy a příčinami tohoto multidimenzionálního fenoménu. Právě vztahy v učitelských sborech a sociální klima sborů mohou významně ovlivnit rozhodování učitelů o další profesní kariéře.

Odpověď na otázku, co přináší autonomie školy v oblasti lidských zdrojů učitelským sborům a ředitelům, hledali ve svém výzkumu Zuzana Svobodová a Václav Tro-

8 jan. Zaměřili se především na oblast sestavování učitelských sborů a problematickou oblast ukončování spolupráce, tj. propouštění učitelů, ale také na profesní rozvoj učitelů a hodnocení učitelů řediteli. Situaci v českém školství, které se vyznačuje vysokou autonomií škol a ředitelů, srovnávali autoři se situací v centralizovaných školských systémech Německa a Rakouska. Dle jejich výzkumných zjištění jsou požadavky kladené na ředitele ve školských systémech s rozdílnou mírou autonomie velmi rozdílné, čemuž by měla odpovídat i odlišná příprava školských manažerů. Autoři proto doporučují vypracování národního kompetenčního modelu pro řídicí pedagogické pracovníky, na jehož základě by bylo možno vytvořit nabídku odpovídajícího vzdělávání a profesní podpory, jež by směřovala k pozitivnímu ovlivnění fungování jednotlivých škol a učitelských sborů.

Vliv stylu vedení na sociální klima učitelských sborů v základních školách analyzovaly Andrea Rozkocová a Jitka Novotová. Ve své kvalitativní studii sledovaly instruktivní, transformativní, manažerský, distributivní, demokratický a vyvážený styl vedení. Z jejich výzkumu vyplývá, že všechny zmíněné styly s výjimkou manažerského působí na utváření otevřeného klimatu učitelského sboru příznivě, samozřejmě s ohledem na konkrétní kontext dané školy. Jako rizikový označily autorky manažerský styl, pokud se dostane do rozporu s hodnotami a vizí školy a vyvine se do tzv. manažerismu. Důležitým zjištěním je také význam důvěry mezi učiteli a ředitelem, respektu k názorové diverzitě a schopnosti dohodnout se a spolupracovat. Právě tyto prvky se ve výzkumu Rozkocové a Novotové ukázaly jako klíčové pro tvorbu a udržení otevřeného klimatu.

Michaela Píšová a Světlana Hanušová ve svém textu uvádějí na českou pedeutologickou scénu nový pojem: profesní aktérství. Toto aktérství chápou jako proaktivní a zodpovědnou spoluúčasť učitelů na dění ve škole, která se může projevat například v oblastech zaujímání stanovisek, rozhodování a předkládání návrhů, čímž učitelé „přispívají k produktivním pracovním postupům, inovativnímu řešení problémů a k smysluplnému profesnímu rozvoji na úrovni jedince i organizace“. Výzkumné šetření, které autorky realizovaly v rámci rozsáhlejší studie zaměřené na začínající učitele, se věnovalo aktérství začínajících učitelů v rámci jejich působení v učitelském sboru. Možnost uplatňovat vlastní aktérské dispozice v jednání s žáky i v rámci spolupráce v učitelském sboru byla identifikována jako podmínka profesního učení a profesního rozvoje začínajících učitelů, která zvyšuje profesní spokojenost učitelů i šance na jejich setrvání ve škole. Podpora aktérského jednání jednotlivých učitelů i celého učitelského sboru je do značné míry ovlivněna vedením školy, zejména jeho otevřeností a vstřícností při podpoře inovací.

Příspěvek Ivana Pavlova přináší návrh modelu andragogického kariérového poradenství. Model je orientován na spolupráci v učení, která je dle mezinárodních šetření TALIS deficitní, ale je zcela zásadní pro profesní rozvoj učitele. Podstatnou charakteristikou modelu je obrat od externí, formální podpory, která nezhledňuje potřeby a podmínky jednotlivých škol, k individualizovanému poradenství v kontextu fungování učitelského sboru konkrétní školy. Model obsahuje celou řadu oblastí, které by se měly stát součástí systematické podpory profesního učení: podporu pro

fesních kompetencí, podporu zpracovávání profesních zkušeností, podporu plánování, realizace a didaktické transformace vzdělávacích obsahů, podporu evaluace kompetencí i podporu pro činnost školských manažerů, plánování a řízení profesního rozvoje. To vše s cílem podpořit učitele jako autonomního profesionála a podněcovat procesy profesního učení a profesního rozvoje, přičemž autor předpokládá dosah na úroveň organizace školy.

Šikanu ve školách jsme zvyklí spojovat spíše se žáky. Příspěvek autorů Tomáše Čecha, Simony Dobešové Cakirpaloglu a Jany Kvintové však nabízí vhled do problematiky šikany, která probíhá v učitelském sboru, tedy mobbingu. Autoři analyzují roli mobbingu ve vnímání klimatu školy učiteli. Kvantitativní dotazníkové šetření na souboru více než tří stovek respondentů z Olomouckého kraje potvrdilo, že respondenti, kteří měli zkušenost s mobbingem, ať již v roli oběti, či svědka, vnímají klima školy negativněji než ti, kteří tuto zkušenost neměli. Poněkud alarmující je skutečnost, že 7 % respondentů hodnotilo klima své školy negativně, většinou jako neupřímné, neférové a emočně chladné, což z hlediska případného rozvoje mobbingu vnímají autoři jako rizikové. Z textu vyplývá, že i mobbing by se měl stát předmětem důkladnějšího zkoumání a následného řešení ze strany vedení škol i vzdělávací politiky.

Domníváme se, že problematika učitelských sborů a učitele v souvislostech školní organizace nabízí značný potenciál pro další výzkumy, a doufáme, že předkládané číslo bude inspirací pro čtenáře z řad výzkumníků. Pohled na učitele jako člena učitelského sboru a školní organizace je ale nesporně zajímavý také pro učitele a studenty učitelství, jakož i pro představitele vedení škol a vzdělávací politiky, k nimž celá řada příspěvků směřuje svá doporučení.

Poznámka redakce: Vzhledem k tomu, že všechna čísla dvanáctého ročníku časopisu *Orbis scholae* byla tematicky zaměřená, a v roce 2018 tedy nevyšlo číslo „otevřené“, přiřadili jsme do tohoto čísla v sekci *Varia* příspěvek přímo nesouvisející s problematikou učitelských sborů, byť se učitelů týká. Empirická studie Ilony Kočvarové a Petra Soukupa se zabývá počáteční přípravou studentů pedagogických oborů ze specifického hlediska – jak se studenti setkávají v rámci výuky metodologie s oblastí kvantitativní analýzy dat. V době, kdy jsou fakulty připravující učitele objektem stálé kritiky a současně se volá po tom, aby učitelé byli schopni poučeně užívat výsledky výzkumu, jde o text, který jistě zaujme (nejen) pedeutology.

Literatura

Gavish, B., & Friedman, I. A. (2011). Novice teachers as organisational people: Expectations of a professional work environment, collegiality, recognition and respect. *Educational Studies*, 37(4), 451-467.

Světлана Hanušová, Petr Urbánek a Andrea Rozkvcová
hostující editoři