

Čeští učitelé čekají na kariérní řád už třicet let. Místo postupu jsou demotivovaní a špatně ohodnocení

19.10.2025 - Patricie Martinů | EDUin

O kariérním řádu učitelů se s různou intenzitou mluví od devadesátých let. Přesto dodnes neexistuje. Pokus o jeho zavedení skončil neúspěchem v roce 2017, kdy proti návrhu povstali sami učitelé. Odměňování v profesi, která je řazena k nejdůležitějším ve společnosti, se tak stále řídí jen tabulkami a dobrými vztahy s ředitelem.

Pod kariérním řádem si odborná veřejnost představí srozumitelný systém profesního rozvoje, který jasně vymezuje kariérní stupně, povinnosti a na ně navázané odměny. Měl by motivovat k dalšímu vzdělávání, posilovat kvalitu výuky a nastavit transparentní hodnocení učitelské práce. Vyšší stupeň by znamenal vyšší plat i větší odpovědnost – například vedení začínajících kolegů nebo koordinaci předmětových týmů. Na jeho potřebnosti víceméně panuje shoda napříč společností a ve své zprávě o českém vzdělávacím systému za něj oroduje i OECD, v praxi se jej ale dosud prosadit nepodařilo.

Otázka motivace je přitom pro české učitele více než aktuální, nejinak tomu bude i v budoucnu. V Česku chybí přes jedenáct tisíc učitelských úvazků. Pro mladé lidi obor ztrácí atraktivitu, klesá zájem o studium učitelství, zároveň značná část studentů i začínajících pedagogů odchází z profese už během studií nebo prvních let praxe. Učitelství bylo první volbou méně než poloviny začínajících učitelů.

Tuzemští učitelé rovněž patří k nejstarším v zemích OECD – průměrný věk stoupl od roku 2019 na 47,4 roku, kdy pouze 11 % pedagogů je mladších 30 let, a nedaří se nám ani generační obměna. Platy ve školství nadále klesají. Přetížení a stres vedou zhruba u pětiny učitelů k syndromu vyhoření a dalších 50 % je jím ohroženo. Roste i podíl vyučujících bez plné kvalifikace, kteří si ji ani nedoplňují. Učitelům chybí vnější motivace k průběžnému vzdělávání, k rozšiřování kvalifikace.

To vše jsou reálné hrozby, kterým bude české školství čelit v čím dál větší míře. K jejich řešení vyzývá také nové mezinárodní šetření o vyučování a učení TALIS 2024, mezi jehož doporučení patří i kariérní řád. Právě ten by zajistil rozvoj jak nových, tak stávajících učitelů. Jak ale upozorňuje spolupracovnice EDUinu Lucie Slejšková: „Bude velmi záležet na tom, jak by takový řád byl navržen, protože ďábel se skrývá v detailu.“

Na konkrétní podobě kariérního řádu se intenzivněji pracovalo od roku 2009. Počítal se čtyřmi stupni: začínající učitel, samostatný učitel, učitel-mentor a učitel-lídr/expert. Podílely se na něm vzdělávací organizace i učitelé samotní a nakonec byl předložen ministerstvu školství jako návrh. Přes četné peripetie (a četné ministry školství) byl kariérní řád připraven ke schválení jako novela zákona o pedagogických pracovnících. K projednávání se dostala v roce 2017, avšak už v pozměněné podobě – ze čtyř kariérních stupňů, kterými měl vyučující postupovat, se staly tři. Podle předloženého plánu měl řád vstoupit v účinnost následující rok a během deseti let měly postupně dosáhnout třetího kariérního stupně tisíce učitelů.

Tuto verzi však učitelé odmítli podpořit – nebyla s nimi prý konzultována. Zformovali uskupení nazvané Pedagogická komora (nejde ovšem o skutečnou komoru, jako mají například ze zákona lékaři) a zorganizovali proti kariérnímu řádu petici. Během čtrnácti dnů ji podepsalo přes 21 tisíc pedagogů z více než tisícovky škol po celé republice. Novele vyčítali například nízké finanční

přílepku si v rámci jednotlivých stupňů, chaotickou komunikaci ohledně poplatku za atestaci, chybějící návaznost na reálné potřeby vyučujících a administrativní i časovou náročnost. Signatáři upozorňovali, že „novela nijak neovlivní kvalitu výuky současných učitelů, což by mělo být cílem kariérního postupu. Nepůsobí nijak motivačně a její přínosy jsou nulové“. Napjaté situaci rozhodně nepomohla ani reakce tehdejšího ministra školství Stanislava Štecha, který signatáře označil za „textově negramotné“ a petici za plnou „lživých tvrzení“.

Ačkoli se za kariérní řád postavila řada silných organizací, jako vedení školských odborů (ČMOS PŠ) či Unie asociací ředitelů (CZESHA), Senát s podobou novely také nebyl spokojen a vrátil ji Sněmovně s vlastními návrhy na změnu. Sněmovní a senátní verze se lišily zejména růstem příplatků pro třídní učitele a pedagogy, kteří vykonávají některé specializované činnosti. Poslanci však nakonec nepřijali ani jednu z verzí, tedy ani tu, se kterou původně sami přišli. Tím cesta novely pro tuto chvíli skončila.

Místo toho vznikl na tehdeším Národním institutu pro další vzdělávání (NIDV) projekt SYPO (Systém podpory profesního rozvoje učitelů a ředitelů). Běžel mezi lety 2018 a 2023, zásadně jej však ovlivnila pandemie covidu-19. Oproti původnímu návrhu kariérního řádu se program soustředil na potřeby učitelů v regionech, kterým ale poskytoval jen metodickou podporu. Jeho ambice byly výrazně menší – zaměřoval se zejména na síťování a prohlubování znalostí vyučujících pouze skrze vzájemnou výměnu. V roce 2023 pak prolétla médii zpráva, že se znovu chystá kariérní řád pro učitele a že jej „ještě v tomto školním roce“ (tedy v roce 2023/24) rezort školství představí veřejnosti. Vyhlíželi byste jej však marně.

Dodnes tedy neexistuje žádný oficiální kariérní řád pro učitele. Současný systém profesního rozvoje je založen jen na individuálním Další vzdělávání pedagogických pracovníků (tzv. DVPP). To sice podle zákona musí absolvovat každý učitel, nestanovuje ale ani počet hodin, ani oblasti, v nichž se mají vzdělávat. DVPP se může uskutečňovat dokonce i jen samostudiem. V praxi to znamená, že pokud ředitel školy nemá vlastní vizi, jak a v čem chce, aby se učitelé vzdělávali, nebo pokud sám učitel nemá vnitřní motivaci k dalšímu studiu, k opravdu efektivnímu prohlubování profesních kompetencí vyučující nikdo a nic „nenutí“.

Rozšiřování a zvyšování kvalifikace zároveň nemá žádný vliv na odměňování učitelů. To se i nadále řídí platovými tabulkami a roky praxe. Ředitel kantorům sice přiznává osobní ohodnocení, v němž by měl jejich iniciativu a profesní zkušenosti zohlednit, ale tato složka platu není nároková, a tak velmi záleží na kultuře školy a vztahu ředitele s učitelem.

Přestože takzvaná velká a malá novela školského zákona, které byly přijaty v letošním roce, přinášejí řadu pozitivních změn jako podporu provázejících učitelů, kariérní řád zůstává v nedohlednu. Jednou z dalších novinek, která už nutně pozitivní být nemusí, je přesunutí ostatních neinvestičních výdajů (ONIV) ze státu na zřizovatele. Spadá do nich právě i vzdělávání pedagogických pracovníků – hrozí tedy, že někteří zřizovatelé v něm nebudou spatřovat prioritu a míra investic do vzdělávání učitelů se může značně lišit škola od školy.

Podle volebních programů koalice Spolu (ODS, KDU-ČSL a TOP 09), hnutí ANO a STAN a České pirátské strany však nadále zůstává vytvoření kariérního řádu pro učitele i ředitele na stole. Vláda Spolu, STAN a (než došlo k rozkolu) Pirátů ale mohla v tomto ohledu pokročit už během stávajícího volebního období. Jak zanalyzoval EDUin, byl to dokonce jeden z jejích tehdejších předvolebních slibů („připraví a zavede systém profesního růstu pedagogů jako nástroje profesní podpory“), který nebyl naplněn. Další strany a uskupení, jako jsou SPD nebo Motoristé sobě, se o kariérním řádu ve volebních programech nezmiňují vůbec.

Odhlédneme-li od ambicí vládních i opozičních stran, je pravděpodobné, že jednou skutečně znovu přijde řeč na vzkříšení myšlenky kariérního řádu. Jaké by měly být priority jeho tvůrců?

Především je nutné myslet na podporu začínajících učitelů. Kariérní řád by měl jasně stanovit strukturované adaptační období s definovanou podporou v podobě mentora, sníženého úvazku a metodického vedení. Nemůžeme se ale soustředit pouze na rozvoj nových učitelů. Stejně důležité je udržet ve školách ty zkušené a motivovat je k průběžnému vzdělávání. To vyžaduje systém, který nabízí moderní formy profesního růstu – od koučinku a kolegiálních hospitací po peer learning – a umožňuje specializaci v oblastech, které jsou pro stát prioritní, například v didaktice, inkluzi, digitálním vzdělávání nebo práci s nadanými dětmi.

Dalším klíčovým prvkem je spravedlivý kariérní postup a transparentní odměňování. Dnešní systém pevně vázaný na odsloužené roky nemotivuje k profesnímu růstu. Nový řád by měl nastavit jasné podmínky pro postup do vyšších kariérních stupňů, které by byly spojeny s reálným finančním ohodnocením i profesním uznáním. Jen tak může být práce učitele atraktivní a dlouhodobě udržitelná.

Neméně důležitá je podpora kvality samotné výuky. Hodnocení učitelů by se nemělo omezovat na sbírání certifikátů z kurzů s různorodou kvalitou, ale mělo by vycházet z profesních standardů, kompetencí a konkrétní pedagogické praxe. Velký význam má také sebehodnocení, zpětná vazba od žáků či kolegiální hospitační. Smyslem kariérního růstu by měl být vždy především dopad na vzdělávání žáků, nikoli jen administrativní výkon.

Vyšší kariérní stupně by navíc měly vyučujícím nabídnout možnost stát se mentory, metodiky či koordinátory, aniž by museli odcházet od přímé práce ve třídě do manažerských pozic. Učitelská odbornost tak může přirozeně růst a zároveň se předávat dál. Samotný systém ale musí být jednoduchý a flexibilní, aby se nestal obětí byrokracie, jak se to stalo u pokusu o kariérní řád z roku 2017. Fungovat musí stejně dobře na malé vesnické škole jako ve velké městské instituci.

Poučit se můžeme například u našeho blízkého souseda – Slovenska. Tam funguje kariérní řád už od roku 2009 a rozlišuje čtyři na sebe navazující stupně: začínající pedagogický zaměstnanec, samostatný pedagogický zaměstnanec, pedagogický zaměstnanec s první atestací a pedagogický zaměstnanec s druhou atestací. Na papíře to zní skvěle, ale to je právě jeho problém – teoreticky by fungovat mohl, učitelé mu však v praxi vyčítají přílišné odtržení od reality, jelikož je založen na akademickém hodnocení bez vazby na vlastní pedagogickou práci ve škole.

Pokud zůstaneme v Evropě, nelze se nedotknout často oslavovaného systému finského školství. I v otázce kariérního postupu učitelů, snižování míry odchodů z profese a motivace jde totiž Finsko příkladem. Tamní učitelé mají nejen historicky velkou důvěru společnosti, ale i kvalitní zázemí ve školách s ukotvenými podpůrnými profesemi. Podle průzkumu finského ministerstva školství vnímají mladí lidé, kteří plánují vysokoškolské studium, programy přípravného vzdělávání učitelů a učitelskou profesi jako kvalitní a poskytující dobré znalosti a dovednosti. Učitelství zde tak není pouze označováno za práci hodnotnou pro společnost, ale je tak skutečně vnímáno všemi věkovými skupinami a má adekvátní podporu.

Podobně na to nazírají některé asijské země, jako jsou Singapur, Japonsko či Tchaj-wan. Singapur, který se ještě nedávno potýkal s nedostatkem kvalifikovaných učitelů a nízkou prestiží profese, dokázal situaci otočit díky propracovanému náborovému systému, lákavým stipendiím a jasně nastaveným možnostem kariérního růstu. Japonští učitelé se zase pravidelně účastní takzvaných lesson studies – společně plánují hodiny, pozorují je a následně diskutují o výsledcích. Stát jim na to poskytuje čas i finanční prostředky. Tchaj-wan pak patří k zemím, kde je status učitelů mimořádně vysoký a společnost k nim chová velký respekt.

Otázka však zní: chtějí tohle všechno i čeští učitelé? Pravděpodobně ano – ale musí to být v podobě, která bude dávat smysl v českém kontextu. Reforma musí vycházet z reálných potřeb škol a učitelů,

jinak opět narazí na nedůvěru posílenou předchozími neúspěchy.

Kvalitní kariérní řád, který srozumitelně ukáže možnou budoucí pracovní dráhu, benefity i výzvy, může být silnou motivací pro nové učitele a cestou k posilování prestiže učitelství. Silný vliv by měl i na motivaci těch, kteří již učí – uvidí, že práce na vlastních kompetencích se promítá do zvyšování platu i odpovědnosti, například v roli lídra týmu či mentora.

Oproti dřívějším pokusům máme nyní zásadní výhodu: solidní základ v podobě Kompetenčního rámce absolventa a absolventky učitelství (KRAAU), který jasně popisuje, v čem se má učitel rozvíjet a jaké úrovně má dosáhnout po prvních letech praxe. Podobný rámec vzniká i pro učitele mateřských škol. Pokud chce rezort školství kariérní řád skutečně znovu nastartovat, musí stavět právě na těchto dokumentech, otevřít diskuzi s učiteli a naslouchat jejich potřebám. A jak upozorňuje Slejšková: „Bude velmi záležet na tom, jak by takový řád byl navržen, protože ďábel se skrývá v detailu.“

Další nadějnou zprávou je Kompetenční rámec ředitele a ředitelky, který má vzniknout do konce tohoto roku jako součást chystaného kariérního systému pro ředitele. Dalšími milníky mají být rozvoj kvalifikačních studií, mentorská podpora pro ředitele a posílení podpory a vedení ředitelů v regionech. K tvorbě systému si MŠMT již přizvalo široké spektrum aktérů z praxe.

Ačkoli to tedy vypadá, že se blýská na lepší časy, pro rezort a jeho nové politické vedení bude zásadní neopakovat chyby minulosti. Tomu lze předejít srozumitelnou a konzistentní komunikací ze strany rezortu i jím zřizovaných příspěvkových organizací. Podle Slejškové navíc nestačí původně plánovaný třístupňový model z roku 2017: část učitelů by zůstala většinu kariéry „začínajícími“, jiní by se příliš brzy zařadili mezi „zkušené“, protože mentorů by byl nedostatek. Kariérní řád tak musí stát na jasně popsanych profesních kompetencích a jejich vývoji v čase, na odpovídajícím vzdělávání a na férovém, transparentním odměňování.

<https://www.eduin.cz/clanky/cesti-ucitele-cekaji-na-karierni-rad-uz-tricet-let-misto-postupu-jsou-demo-tivovani-a-spatne-ohodnoceni>