

Finančné odmeňovanie učiteľov a učiteliek

Analýza aktuálneho stavu na Slovensku a prehľad najlepších zahraničných skúseností

Michal Rehúš, spolupracovník INEKO
február 2012

Úvod

Zvyšovanie kvality vzdelávania na Slovensku by malo patriť k politickým a spoločenským prioritám. Aj z tohto dôvodu inštitút INEKO spustil [portál](#), ktorého cieľom je zlepšiť informovanosť verejnosti o základných a stredných školách a prispieť tak k tlaku na zvyšovanie ich kvality. Väčší dôraz na kvalitu by mohol mať ďalšie pozitívne následky, ako napríklad lepšie odmeňovanie kvalitnejších učiteľov a učiteliek, čo patrí medzi najväčšie výzvy slovenského školstva.

Môžeme sa však aj priamo pozrieť na kvalitu vyučovania učiteľov a učiteliek a podľa nej nastaviť ich finančné odmeňovanie. Slovenský systém odmeňovania učiteľov a učiteliek kvalitu ich vyučovania dostatočne nezohľadňuje, čím ignoruje jeden z dôležitých nástrojov, ako motivovať učiteľov a učiteľky k lepším výkonom a získať pre učiteľské povolanie najspôsobilejších ľudí. Preto sme sa rozhodli pozrieť na zahraničné školské systémy a ich najlepšie skúsenosti v oblasti finančného odmeňovania učiteľov a učiteliek. Okrem toho tento dokument popisuje aktuálny stav na Slovensku a uvádza jeho konkrétne problémy. Analýza je určená pre tvorcov politik na Ministerstve školstva, vedy, výskumu a športu SR a v príslušných štátnych inštitúciách, ako aj pre verejnosť zaujímajúcu sa o spôsoby skvalitňovania finančného odmeňovania učiteľov a učiteliek na Slovensku.

Analýza bola napísaná ako súčasť projektu INEKO s názvom „Monitoring obsahovej reformy školstva“.

Za cenné postrehy, pripomienky a editovanie textu ďakujem riaditeľovi INEKO Petrovi Goliašovi.

Obsah

1. Najvýznamnejšie zistenia	2
2. Odporúčania	5
3. Aktuálny stav na Slovensku a jeho problémy	6
4. Najlepšie zahraničné skúsenosti	12
5. Literatúra	31

1. Najvýznamnejšie zistenia

1. Finančné odmeňovanie učiteľov a učiteľiek na Slovensku nedokáže dostatočne oceniť pedagógov a pedagogičky podľa kvality ich výučby a prínosu pre žiakov a žiačky. Spôsob ohodnocovania na Slovensku totiž z veľkej časti závisí od dosiahnutého vzdelania, kariérového stupňa a počtu rokov praxe. Hodnotenie kvality výučby sa do istej miery uplatňuje len pri zaradovaní do kariérového stupňa, ktoré sa viaže na absolvovanie vzdelávania pre začínajúcich učiteľov (adaptačné vzdelávanie), absolvovanie atestácie (po získaní 30 alebo 60 kreditov) a počet rokov pedagogickej praxe. Zatiaľ čo v prípade adaptačného vzdelávania sa požaduje vykonanie otvorenej hodiny pred skúšobnou komisiou, v prípade atestačnej skúšky je praktické preukázanie výkonu len jednou z možností jej absolvovania (druhou možnosťou je ústne preskúšanie). Okrem toho je splnenie podmienok na dosiahnutie kariérového stupňa len jednorazovou záležitosťou a nedokáže kontinuálne a dlhodobo posudzovať kvalitu výučby konkrétneho učiteľa.
2. Učiteľom a učiteľkám na ocenenie mimoriadnych osobných schopností, dosahovaných pracovných výsledkov alebo za vykonávanie práce nad rámec pracovných povinností možno priznať osobný príplatok. Rizikom môžu byť zle nastavené, príp. nejasné a netransparentné kritériá pridelovania osobného príplatku, keď nie je jasné, na základe čoho riaditeľ príplatok udeľuje. Ďalším problémom môžu byť nízke finančné zdroje zo strany štátu (mzdový normatív) alebo zriaďovateľa, čo môže znemožňovať dostatočne využívať osobný príplatok na ocenenie kvalitných učiteľov.
3. Ani novela príslušného zákona z októbra 2011 neumožnila učiteľom udeľovať kredity za kvalitné vyučovanie a bez absolvovania formálnych vzdelávacích kurzov. Len sa poskytuje možnosť obmedziť formalizmus spôsobený automatickým uznávaním kreditov, keďže o priznávaní kreditov za absolvované vzdelávanie a tvorivé aktivity po novom rozhoduje riaditeľ.
4. V rámci OECD má Slovensko najnižší pomer platu učiteľov po 15 rokoch praxe k príjmom pracovníkov na plný úväzok s terciárnym vzdelaním vo veku 25 – 64 rokov. To dokazuje, že platy slovenských učiteľov a učiteľiek zaostávajú nielen v porovnaní s rozvinutými krajinami, ale aj vo vzťahu k platom na Slovensku.
5. Z analýzy zahraničných skúseností v oblasti odmeňovania učiteľov vyplynulo, že hodnotenie učiteľov sa môže uskutočňovať na základe:
 - ďalšieho vzdelávania a profesijného rozvoja – absolvované kurzy (Denver, Mexiko), získané tituly (Denver) a hodnotenie na základe plánu profesijného rozvoja, ktorý sa zostavuje a vyhodnocuje pod dohľadom odborného tímu (Minnesota)
 - hodnotenia ich profesijných zručností – hodnotenie učiteľov prostredníctvom pozorovaní na základe štandardov (Denver, Minnesota, Vaughn Next Century Learning Center, TAP, Anglicko a Wales, Mexiko, Singapur)
 - výsledkov žiakov v triede – hodnotenie na základe výsledkov triedy v štandardizovaných žiackych testoch (Denver, Houston, Minnesota, Vaughn Next Century Learning Center, TAP, Mexiko) alebo hodnotenie na základe výsledkov triedy na základe plnenia cieľov stanovených učiteľom alebo odborníkmi v škole (Denver, Minnesota)
 - výsledkov žiakov v škole alebo kampuse – hodnotenie na základe výsledkov školy v štandardizovaných žiackych testoch (Houston, Minnesota, TAP, Čile) alebo na základe výsledkov školy, v ktorých sa zohľadňuje rast študentov a faktory ako školská klíma, dochádzka a počet absolventov (Denver)
 - kariérových pozícií (Minnesota, TAP, Anglicko a Wales, Singapur)

- ďalších odborných povinností, ako napr. predseda komisie, predseda pedagogického zboru, posudzovateľ kolegov atď. (Vaughn Next Century Learning Center)
 - podporných kurikulárnych aktivít, ako napr. pozornosť vynikajúcim a zaostávajúcim študentom, podpora čítania, prevencia vzájomného obťažovania (šikanovanie), umelecké a kultúrne aktivity, fyzická aktivizácia, stravovacie návyky atď. (Mexiko)
 - hodnotenia zo strany kolegov, rodičov a študentov (Avalon School v Minnesote)
 - škôl náročných na obsluhu (Denver)
 - funkcií náročných na pracovníkov (Denver)
 - dochádzky (Vaughn Next Century Learning Center)
6. Z hľadiska sledovaných systémov sa učitelia najčastejšie oceňujú na základe hodnotenia profesijných zručností učiteľov, výsledkov žiakov v triede a v škole a na základe kariérových pozícií. Váha, ktorú vybrané lokality prisudzujú jednotlivým aspektom je však veľmi rozmanitá. Napríklad v systéme TAP má najväčšiu váhu hodnotenie profesijných zručností, v Houstone a Mexiku výsledky žiakov v triede, v Čile výsledky žiakov v škole. Tieto skutočnosti dokumentuje nasledujúca tabuľka:

	Denver (% indexu ¹)	Houston (USD)	Minnesota (% odmeny za výkon)	Vaughn Next Century Learning Center (USD)	TAP (%)	Anglicko a Wales	Čile (%)	Mexiko	Singapur
Ďalšie vzdelávanie a profesijný rozvoj	2 + 9 % mesačne		8 – 37,5 %					20 bodov zo 100	
Hodnotenie profesijných zručností	1 alebo 3 % mesačne		15 – 80 %	1000 – 2000, 5500, 2000	50 %	vyššia platová stupnica		5 bodov zo 100	váha sa nedá stanoviť
Výsledky žiakov v triede	1 % mesačne + 6,4 % ročne	max. 7000 ročne	10 – 55 %	1000 + 1000	30 %			50 bodov zo 100	
Výsledky žiakov v škole	6,4 % ročne + 6,4 % ročne	max. 750 – 1500 ročne + max. 500 alebo 1000 ročne + max. 250 alebo 500 ročne + max. 50 – 400	9 – 59 %		20 %		37 + 28 % = 65 %		

¹ Index predstavuje čiastku v dolároch, ktorá je podkladom pre stanovenie percentuálneho nárastu platu a bonusov. V aktuálnom období predstavuje index 37 551 USD.

		ročne + max. 200 alebo 400 ročne							
Kariérové pozície			váha sa nedá stanoviť		váha sa nedá stanoviť	váha sa nedá stanoviť			váha sa nedá stanoviť
Ďalšie odborné povinnosti				500 – 1500					
Podporné kurikulárne aktivity								20 bodov zo 100	
Hodnotenie kolegov, rodičov a študentov			40 % (Avalon School)						
Školy náročné na obsluhu	6,4 % mesačne								
Funkcie náročné na pracovníkov	6,4 % mesačne								
Dochádzka				500 alebo 1000					

2. Odporúčania

1. Zaviesť hodnotenie profesijných zručností učiteľov (napr. na základe úrovne vyučovania, hodnotenia, motivovania žiakov, plánovania a prípravy, úrovne učebného prostredia, učiteľových poznatkov o obsahu atď.) prostredníctvom pravidelných pozorovaní a hodnotení. Pozorovania by mali prebiehať na základe štandardov a hodnotiacich formulárov, ako je tomu napr. v Denvere, Minnesote, v škole Vaughn Next Century Learning Center, v systéme TAP, v Anglicku a Walesu, Mexiku a Singapure. Pozorovania a hodnotenia by uskutočňovali učitelia na požadovanej kariérovej pozícii – pozri odporúčanie č. 2. Výsledok hodnotenia by sa finančne zohľadňoval vo forme bonusov.
2. Inovovať súčasný kariérový systém a zaviesť systém kariérových pozícií podľa vzoru Minnesoty, systému TAP, Anglicka a Walesu a Singapuru. Ide najmä o zavedenie pozície odborníka na výučbu, hodnotiteľa kolegov a vedúceho profesijného rozvoja (pozri odporúčanie č. 3). Každá škola by mala mať učiteľa alebo učiteľov na príslušnej kariérovej pozícii, ktorá by ho/ich oprávňovala hodnotiť svojich kolegov a koordinovať profesijný rozvoj učiteľov. Pre každú kariérovú pozíciu musia byť vypracované štandardy a kvalitatívne kritériá. Kariérová pozícia by sa finančne zohľadňovala vyšším mesačným platom.
3. Zaviesť hodnotenie na základe plánu profesijného rozvoja, ktorý sa zostavuje a vyhodnocuje pod dohľadom odborného tímu podľa vzoru Minnesoty. Učitelia by si v spolupráci s odborným tímom (tvorili by ho učitelia na vyšších kariérových pozíciách – pozri odporúčanie č. 2) stanovovali ciele pre príslušný školský rok a na jeho konci by museli preukázať (napr. prostredníctvom portfólia, teda súboru záznamov, ukážok prác a iných dokumentov) ich splnenie. Výsledok hodnotenia by sa finančne zohľadňoval vo forme bonusov.
4. Uvažovať o zavedení odmeňovania na základe výsledkov triedy v štandardizovaných žiackych testoch. Hodnotenie by sa zakladalo na pridanej hodnote učiteľa, do úvahy by sa teda bral rozdiel vo výsledkoch žiakov na začiatku a na konci vzdelávacieho cyklu – čiže faktor rastu po vzore Denveru, Houstonu, Minnesoty, systému TAP a Čile. Školy by zároveň mohli byť rozčlenené do homogénnych skupín (napr. podľa regióni, lokality – vidiecke a mestské školy, na základe počtu žiakov zo sociálne znevýhodneného prostredia atď.) podľa vzoru Čile. Výsledok hodnotenia by sa finančne zohľadňoval vo forme bonusov.
5. Uvažovať o zavedení odmeňovania učiteľov na základe hodnotenia zo strany kolegov, rodičov a študentov podľa vzoru Avalon School v Minnesote. Výsledok hodnotenia by sa finančne zohľadňoval vo forme bonusov.
6. Postupne zvyšovať platy učiteľov tak, aby pomer platu učiteľov po 15 rokoch praxe k príjmom pracovníkov s terciárnym vzdelaním dosiahol úroveň priemeru OECD.
7. Zverejňovať informácie o kvalite škôl v prehľadnej forme na internete. Tým sa môže zvýšiť tlak verejnosti na rast kvality škôl a lepšie odmeňovanie kvalitnejších učiteľov.

Pri návrhu odporúčaní chceme nadviazať na súčasný stav odmeňovania učiteľov a učiteliek v týchto bodoch:

1. Ponechať tarifný plat, ktorý sa odvíja od dosiahnutého vzdelania, kariérového stupňa a počtu rokov praxe, avšak rozšíriť možnosti získať ďalšie financie nad rámec tarifného platu v intenciách odporúčaní č. 1, 3, 4 a 5.
2. Ponechať kariérový systém, len ho inovovať v intenciách odporúčania č. 2.
3. Ponechať kreditový systém a uvažovať o možnostiach získavať kredity za oblasti uvedené v odporúčaní č. 1, 3, 4 a 5.

3. Aktuálny stav na Slovensku a jeho problémy

V tejto časti budeme analyzovať súčasný systém finančného ohodnocovania učiteliek a učiteľov na Slovensku. Vzhľadom na to, že 21. októbra 2011 bola v Národnej rade SR schválená novela Zákona č. 317/2009 Z. z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch (ďalej len novela)², ktorá nadobudla účinnosť dňom vyhlásenia, v ďalšej časti sa budeme opierať aj o túto novelu a na niektorých miestach ju porovnáme s predchádzajúcim stavom. Zároveň pomenujeme problémy, ktoré v aktuálnom systéme jestvujú.

Plat učiteliek a učiteľov na Slovensku sa skladá z nasledujúcich častí:

1. Tarifný plat – je súčtom dvoch zložiek³:

- a) **platová tarifa podľa stupnice platových taríf** – platová tarifa sa odvíja od platovej triedy a pracovnej triedy. Zaradenie do platovej triedy závisí od získaného **stupňa požadovaného vzdelania** a zaradenia do **kariérového stupňa**, ako to ukazuje nasledujúca tabuľka týkajúca sa učiteľov základných škôl:⁴

Stupeň vzdelania	Kariérový stupeň	Platová trieda
VŠ II. Stupňa	ne kvalifikovaný učiteľ	9
VŠ II. Stupňa	začínajúci učiteľ	9
VŠ II. Stupňa	samostatný učiteľ	10
VŠ II. Stupňa	učiteľ s I. atestáciou	11
VŠ II. Stupňa	učiteľ s II. atestáciou	12

Zdroj: Ministerstvo školstva

V súvislosti s pracovnou triedou sa rozlišujú dve kategórie. Do pracovnej triedy jeden sú zaraďovaní pedagogickí zamestnanci a do pracovnej triedy dva pedagogickí zamestnanci špeciálnych škôl a špeciálnych výchovných zariadení.

Novela priniesla zvýšenie platových taríf platových tried 6 až 10 priemerne o 2 % a úpravu stupnice platových taríf pedagogických zamestnancov v platových triedach tak, aby rozdiely medzi 10. a 11. platovou triedou a 11. a 12. platovou triedou boli 12 %. Aktuálna stupnica platových taríf (v eurách mesačne):⁵

Stupnica platových taríf			Zvýšenie podľa novely v %
Platová trieda	Pracovná trieda	Platová tarifa	
6	1	370,00	1,93
	2	395,50	1,93
7	1	410,00	1,99

² Zákon č. 390/2011 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 317/2009 Z. z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony. Dostupné na internete:

<http://zbierka.sk/zz/predpisy/default.aspx?PredpisID=210501&FileName=zz2011-00390-0210501&Rocnik=2011>.

³ Zákon č. 553/2003 Z. z. o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme.

Dostupné na internete: <http://www.poradca.sk/Subpages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=120310>. § 7.

⁴ Zaraďovanie PZ a OZ do platových tried v závislosti od získaného stupňa požadovaného vzdelania a zaradenia do kariérového stupňa. Dostupné na internete:

http://www.minedu.sk/data/USERDATA/ATEMY/2009/Zakon_o_PZ-tabulka-zaradovanie_do_PT.pdf.

⁵ Zákon č. 390/2011 Z. z., s. 9.

	2	439,00	1,97
8	1	454,50	1,91
	2	485,50	2
9	1	508,50	1,9
	2	543,00	1,97
10	1	555,00	1,93
	2	592,50	1,98
11	1	622,00	7,06
	2	664,00	6,75
12	1	697,00	9,08
	2	743,50	13,77

Zdroj: Ministerstvo školstva

- b) suma zvýšenia platovej tarify za každý celý rok započítanej praxe** – platová tarifa sa pedagogickým zamestnancom zvyšuje o 1 % za každý celý rok započítanej praxe až do 16 rokov započítanej praxe. Za každý celý rok započítanej praxe od 17 rokov až do 32 rokov sa platová tarifa zvyšuje o 0,5 %.⁶

Problémy:

1. Tento spôsob odmeňovania nedokáže dostatočne finančne oceniť učiteľov a učiteľky podľa kvality ich výučby a prínosu pre žiakov a žiačky. Hodnotenie kvality výučby sa do istej miery uplatňuje len pri zaraďovaní do kariérového stupňa, ktoré sa viaže na absolvovanie vzdelávania pre začínajúcich učiteľov (adaptačné vzdelávanie), absolvovanie atestácie (po získaní 30 alebo 60 kreditov) a počet rokov pedagogickej praxe. Zatiaľ čo v prípade adaptačného vzdelávania sa požaduje vykonanie otvorenej hodiny pred skúšobnou komisiou, v prípade atestačnej skúšky je praktické preukázanie výkonu len jednou z možností jej absolvovania (druhou možnosťou je ústne preskúšanie). Okrem toho je splnenie podmienok na dosiahnutie kariérového stupňa len jednorazovou záležitosťou a nedokáže kontinuálne a dlhodobo posudzovať kvalitu výučby konkrétneho učiteľa.
2. Vo vzťahu k priemerným platom na Slovensku a vzhľadom na štandard učiteľských plátov v rozvinutých krajinách je problematická aj výška platovej tarify. Skutočnosť, že platy učiteľov na Slovensku nedosahujú úroveň učiteľských plátov v krajinách OECD preukazuje pomer platu učiteľov po 15 rokoch praxe k príjmom pracovníkov na plný úväzok s terciárnym vzdelaním vo veku 25 – 64 rokov⁷. Ako ukazujú nasledujúci graf a tabuľka, Slovensko sa v tomto ukazovateli nachádza na samom konci krajín OECD. Na Slovensku zarábajú učitelia (2. stupeň ZŠ) 44 % priemerného platu vysokoškolsky vzdelaných ľudí, priemer OECD je 81 %, napr. v ČR je to 52 %, v Poľsku 68 %, vo Fínsku 91 %, v Nemecku 97 %.

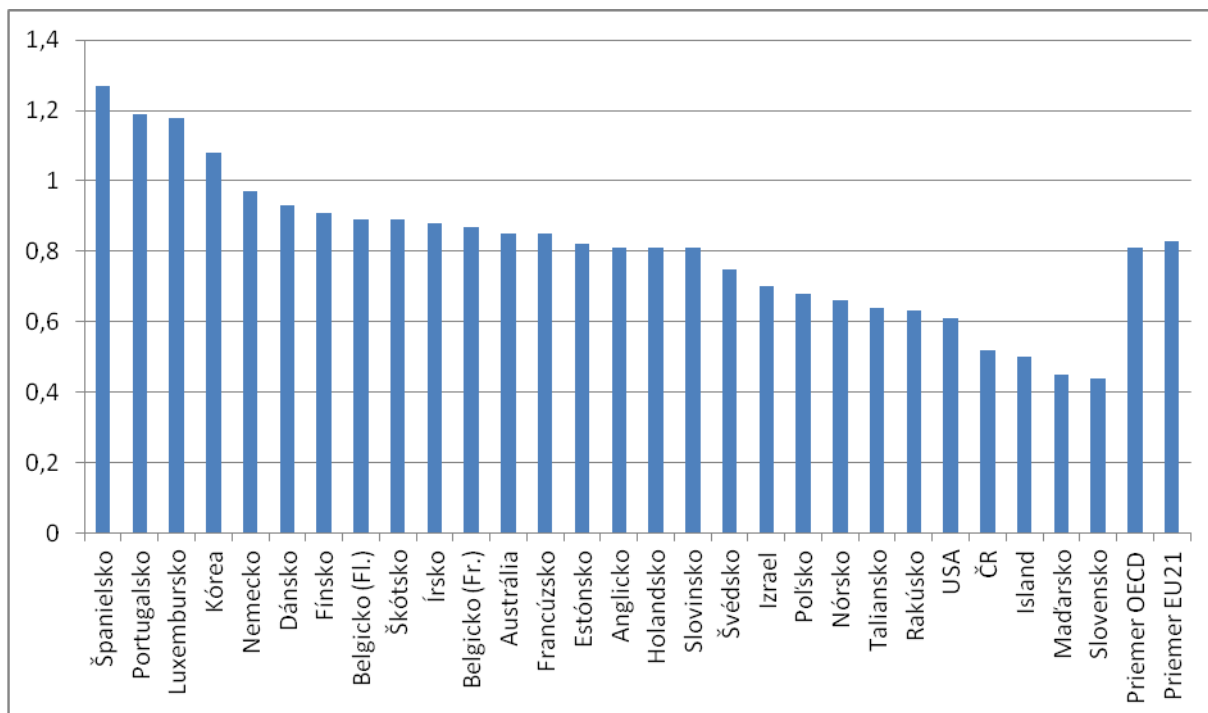
Pomer platu učiteľov po 15 rokoch praxe (2. stupeň ZŠ) k príjmom pracovníkov na plný úväzok s terciárnym vzdelaním vo veku 25 – 64 rokov

⁶ Stupnice platových taríf pedagogických zamestnancov a odborných zamestnancov a zvýšenie platových taríf v závislosti od dĺžky započítanej praxe účinné od 1. januára 2012. Dostupné na internete:

http://www.minedu.sk/data/USERDATA/ATEMY/2011/stupnicePT_január_2012.rtf.

⁷ Education at a Glance 2011: OECD Indicators. OECD Publishing, 2011. Dostupné na internete:

<http://www.oecd.org/dataoecd/61/2/48631582.pdf>, s. 417.



Zdroj: OECD

Krajina	Pomer platu učiteľov po 15 rokoch praxe k príjmom pracovníkov na plný úväzok s terciárnym vzdelaním vo veku 25 – 64 rokov
Španielsko	1,27
Portugalsko	1,19
Luxembursko	1,18
Kórea	1,08
Nemecko	0,97
Dánsko	0,93
Fínsko	0,91
Belgicko (Fl.)	0,89
Škótsko	0,89
Írsko	0,88
Belgicko (Fr.)	0,87
Austrália	0,85
Francúzsko	0,85
Estónsko	0,82
Anglicko	0,81
Holandsko	0,81
Slovinsko	0,81
Švédsko	0,75
Izrael	0,70
Poľsko	0,68
Nórsko	0,66
Taliansko	0,64

Rakúsko	0,63
USA	0,61
ČR	0,52
Island	0,50
Maďarsko	0,45
Slovensko	0,44
Priemer OECD	0,81
Priemer EU21	0,83

Zdroj: OECD

2. Osobný príplatok – učiteľom a učiteľkám na ocenenie mimoriadnych osobných schopností, dosahovaných pracovných výsledkov alebo za vykonávanie práce nad rámec pracovných povinností možno priznať osobný príplatok. O priznaní osobného príplatku, jeho zvýšení, znížení alebo odobratí rozhoduje zamestnávateľ na základe písomného návrhu príslušného vedúceho zamestnanca. Limit osobného príplatku je u pedagogického zamestnanca 100 % z platovej tarify platovej triedy a pracovnej triedy, do ktorej je zaradený, zvýšenej o 24 %.⁸ Napríklad ak má učiteľ tarifu 555 eur, môže dostať príplatok vo výške 688,20 eur (= 555*1,24).

Problém: Rizikom môžu byť zle nastavené, príp. nejasné a netransparentné kritériá pridelenia osobného príplatku, keď nie je jasné, na základe čoho riaditeľ príplatok udeľuje. Ďalším problémom môžu byť nízke finančné zdroje zo strany štátu (mzdový normatív) alebo zriaďovateľa, čo môže znemožňovať dostatočne využívať osobný príplatok na ocenenie kvalitných učiteľov.

3. Príplatok za výkon špecializovanej činnosti.⁹

a) triedneho učiteľa – ak túto činnosť vykonáva v jednej triede, má nárok na príplatok v sume 5 % platovej tarify platovej triedy a pracovnej triedy, do ktorej je zaradený, zvýšenej o 24 %, ak túto činnosť vykonáva v dvoch triedach alebo vo viacerých triedach, má nárok na príplatok v sume 10 % platovej tarify platovej triedy a pracovnej triedy, do ktorej je zaradený, zvýšenej o 24 %

b) uvádzajúceho pedagogického zamestnanca – ak túto činnosť vykonáva u jedného začínajúceho pedagogického zamestnanca, má nárok na príplatok v sume 4 % platovej tarify platovej triedy a pracovnej triedy, do ktorej je zaradený, zvýšenej o 24 %, ak túto činnosť vykonáva u dvoch alebo u viacerých začínajúcich pedagogických zamestnancov, má nárok na príplatok v sume 8 % platovej tarify platovej triedy a pracovnej triedy, do ktorej je zaradený, zvýšenej o 24 %

4. Kreditový príplatok – pedagogickí zamestnanci za sústavné prehlbovanie odbornej spôsobilosti profesijným rozvojom v kariérovom systéme môžu získať kreditový príplatok v sume 6 % z platovej tarify platovej triedy a pracovnej triedy, do ktorej sú zaradení. Príplatok sa dá získať za každých 30 kreditov, najviac však za 60 kreditov.¹⁰ Doba platnosti priznaného kreditu je najviac sedem rokov od jeho priznania.¹¹

⁸ Zákon č. 553/2003 Z. z., § 10.

⁹ Zákon č. 553/2003 Z. z., § 13b.

¹⁰ Zákon č. 553/2003 Z. z., § 14.

¹¹ Zákon č. 317/2009 Z. z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Dostupné na internete:

http://www.minedu.sk/data/USERDATA/Legislativa/Zakony/317_2009%20-%20zakon%20-%20novela%20390_2011.pdf.

Učiteľky a učelia môžu získať kredity za:¹²

- a) **absolvované akreditované programy kontinuálneho vzdelávania** (kredity priznáva poskytovateľ)
- b) **profesijné kompetencie pre druhy kontinuálneho vzdelávania** (kredity priznáva poskytovateľ)
- c) vykonanú **rigoróznú skúšku**, vykonanú **štátnu jazykovú skúšku z cudzieho jazyka** a za absolvované **rozširujúce štúdium** (kredity priznáva riaditeľ školy)
- d) **absolvované vzdelávanie v zahraničí** súvisiace s výkonom pedagogickej činnosti (kredity priznáva akreditačná rada)
- e) **tvorivé aktivity** súvisiace s výkonom pedagogickej činnosti (kredity priznáva riaditeľ školy), ktorými sú:
 - i. autorstvo alebo spoluautorstvo schválených alebo odporúčaných učebných pomôcok vrátane počítačových programov, učebníc, učebných textov, metodických materiálov, pracovných zošitov a odbornopreventívne programy
 - ii. odborné články publikované v odbornej literatúre, patenty a vynálezy

Novelou do procesu priznávania kreditov vstúpil nový prvok – riaditeľ školy. Zamestnancovi nevzniká automaticky právny nárok na kreditový príplatok za všetky kredity, ale **len za tie kredity, ktoré na základe posúdenia riaditeľom získal za nadobudnuté profesijné kompetencie v závislosti od potrieb a zamerania školy a v súlade s plánom kontinuálneho vzdelávania**¹³. „Riaditeľ napríklad nemusí akceptovať kredity, ktoré odborný zamestnanec získal za absolvovanie lyžiarskeho kurzu, alebo za kredity, ktoré stredoškolský učiteľ získal za napísanie učebnice pre základné školy. Na druhej strane zamestnancovi na účely jeho kariérového rastu zostávajú všetky kredity, ktoré získal podľa tohto zákona a teda môže ich všetky uplatniť pri uchádzaní sa o vykonanie atestačnej skúšky.“¹⁴

Problém: Ani novela neumožňuje udeľovať kredity priamo za kvalitné vyučovanie a bez absolvovania formálnych vzdelávacích kurzov. Len sa poskytuje možnosť obmedziť formalizmus spôsobený automatickým uznávaním kreditov, keďže o priznávaní kreditov za absolvované vzdelávanie a tvorivé aktivity po novom rozhoduje riaditeľ.

6. Príplatok za riadenie – príplatok za riadenie vedúcemu pedagogickému zamestnancovi určí zamestnávateľ v rámci rozpätia percentuálneho podielu z platovej tarify platovej triedy a pracovnej triedy, do ktorej je zaradený, zvýšenej o 24 %. Percentuálny podiel príplatku za riadenie sa odvíja od pôsobnosti zamestnávateľa (celoštátna, krajská, okresná a miestna) a od stupňa riadenia.¹⁵ Príplatok za riadenie určí zamestnávateľ s prihliadnutím na náročnosť riadiacej práce.¹⁶ Napríklad vedúci zamestnanec, ktorý je štatutárnym orgánom na miestnej úrovni (obce do 10 000 obyvateľov) môže dostať percentuálny podiel príplatku vo výške 12 – 38.

¹² Zákon č. 390/2011 Z. z., § 47.

¹³ Zákon č. 390/2011 Z. z., § 47a.

¹⁴ Vládny návrh zákona, ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 317/2009 Z. z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov : Dôvodová správa : Osobitná časť. Dostupné na internete: <https://lt.justice.gov.sk/Document/PrintForm.aspx?instEID=-1&matEID=3816&docEID=168275&docFormEID=16&docTypeEID=-1&format=pdf&langEID=1&tStamp=20110818105727823>, s. 7.

¹⁵ Podrobnosti o percentuálnom podiele príplatku za riadenie sú uvedené v prílohe č. 6 k zákonu č. 553/2003 Z. z..

¹⁶ Zákon č. 553/2003 Z. z., § 8.

7. Príplatok za praktickú prípravu – pedagogickému zamestnancovi cvičnej školy alebo cvičného školského zariadenia, ktorý pripravuje učiteľov, vychovávateľov a iných odborníkov pre predškolské zariadenia, základné školy, stredné školy, špeciálne školy, základné umelecké školy, školské zariadenia a špeciálne výchovné zariadenia, ktoré sú zaradené do siete škôl a školských zariadení, a učiteľov odborných predmetov pre stredné zdravotnícke školy, patrí za hodinu takejto činnosti príplatok v sume až do 50 % hodinovej sadzby jeho funkčného platu.¹⁷

8. Odmena – zamestnávateľ môže poskytovať zamestnancovi odmenu za

- a) kvalitné vykonávanie pracovných činností alebo za vykonanie práce presahujúcej rámec pracovných činností vyplývajúcich z dohodnutého druhu práce
- b) splnenie mimoriadnej pracovnej úlohy alebo osobitne významnej pracovnej úlohy, alebo vopred určenej cieľovej pracovnej úlohy, prípadne jej ucelenej etapy
- c) pracovné zásluhy pri dosiahnutí 50 rokov veku až do sumy jeho funkčného platu
- d) poskytnutie osobnej pomoci pri zdoľávaní požiaru alebo mimoriadnej udalosti, pri likvidácii a odstraňovaní ich následkov, pri ktorých môže dôjsť k ohrozeniu života, zdravia alebo majetku

Návrh na poskytnutie odmeny zamestnancovi vrátane jej výšky písomne odôvodní príslušný vedúci zamestnanec.¹⁸

9. Príplatok začínajúcemu pedagogickému zamestnancovi – príplatok sa poskytuje mesačne vo výške 6 % z platovej tarify platovej triedy a pracovnej triedy, do ktorej je pedagogický zamestnanec zaradený. Príplatok sa poskytuje po dobu zaradenia pedagogického zamestnanca do kariérového stupňa začínajúci pedagogický zamestnanec.¹⁹

10. Príplatok za prácu so žiakmi so zdravotným znevýhodnením a zo sociálne znevýhodneného prostredia – zamestnávateľ poskytne príplatok učiteľovi za výkon pedagogickej činnosti v triede základnej školy s najmenej 30 % individuálne začlenenými žiakmi so zdravotným znevýhodnením alebo so žiakmi zo sociálne znevýhodneného prostredia z celkového maximálneho počtu žiakov v triede, ak v triede nepôsobí asistent učiteľa. Výšku poskytovania príplatku upraví zamestnávateľ vo vnútornom predpise školy v závislosti od počtu hodín týždennej priamej vyučovacej činnosti učiteľa v triede (najmenej 4 hodiny týždenne), žiakov so zdravotným znevýhodnením a zo sociálne znevýhodneného prostredia v triede a tried, v ktorých vykonáva priamu vyučovaciu činnosť. Príplatok je najviac 2,5 % z platovej tarify 12. platovej triedy prvej pracovnej triedy mesačne.²⁰ V súčasnosti je teda maximálna výška príplatku 17,50 eur mesačne.

Problém: Problémom môže byť nízka výška príplatku.

11. Ďalšie príplatky a platy – osobný plat, príplatok za zastupovanie, platová kompenzácia za sťažený výkon práce, príplatok za zmenu, príplatok za prácu v noci, príplatok za prácu v sobotu alebo v nedeľu, príplatok za prácu vo sviatok, plat za prácu nadčas, plat za neaktívnu časť pracovnej pohotovosti na pracovisku²¹

¹⁷ Zákon č. 553/2003 Z. z., § 15.

¹⁸ Zákon č. 553/2003 Z. z., § 20.

¹⁹ Zákon č. 390/2011 Z. z., s. 8.

²⁰ Zákon č. 390/2011 Z. z., s. 8 – 9.

²¹ Zákon č. 553/2003 Z. z., § 4.

4. Najlepšie zahraničné skúsenosti

V tejto časti predstavujeme niektoré zaujímavé a inšpiratívne zahraničné iniciatívy v oblasti odmeňovania učiteľov a učiteľiek. Šesť analyzovaných systémov pochádza zo Severnej Ameriky (päť z USA a jeden z Mexika), jeden z Južnej Ameriky (Čile), jeden z Európy (Anglicko a Wales) a jeden z Ázie (Singapur). Prehľad všetkých zahrnutých programov, vrátane aspektov/komponentov, ktoré sa berú do úvahy pri stanovovaní odmeňovania, poskytuje nasledujúca tabuľka:

Lokalita a názov programu	Čo ovplyvňuje plat učiteľa	Zaujímavé zistenie
Denver, USA Professional Compensation Program for Teachers (ProComp)	<ul style="list-style-type: none"> • ďalšie vzdelávanie učiteľov • hodnotenie profesijných zručností učiteľov • výsledky žiakov v triede • výsledky žiakov v škole • školy náročné na obsluhu • funkcie náročné na pracovníkov 	<ul style="list-style-type: none"> • preplatenie školného a študentskej pôžičky • hodnotenie učiteľov prostredníctvom pozorovaní na základe piatich štandardov • hodnotenie na základe splnenia cieľov rastu študentov v triede – ciele stanovujú odborníci v škole • hodnotenie na základe výsledkov triedy v štandardizovaných žiackych testoch • hodnotenie na základe výsledkov školy, v ktorých sa zohľadňuje rast študentov a faktory ako školská klíma, dochádzka a počet absolventov
Houston, USA Houston Independent School District ASPIRE program	<ul style="list-style-type: none"> • výsledky žiakov v triede • výsledky žiakov v škole 	<ul style="list-style-type: none"> • hodnotenie na základe výsledkov triedy v štandardizovaných žiackych testoch – výsledky sa dávajú do vzťahu k porovnávacej skupine • hodnotenie na základe výsledkov kampusu – výsledky sa dávajú do vzťahu k porovnávacej skupine • hodnotenie na základe účasti študentov na vybraných kurzoch
Minnesota, USA Quality Compensation for Teachers (Q Comp)	<ul style="list-style-type: none"> • profesijný rozvoj • hodnotenie profesijných zručností učiteľov • výsledky žiakov v triede • výsledky žiakov v škole • kariérové pozície • hodnotenie kolegov, rodičov a študentov (Avalon School) 	<ul style="list-style-type: none"> • hodnotenie na základe plánu profesijného rozvoja, ktorý sa zostavuje a vyhodnocuje pod dohľadom odborného tímu – učelia si vytvárajú portfólio • hodnotenie prostredníctvom pozorovaní na základe štandardov • hodnotenie na základe výsledkov triedy v štandardizovaných žiackych testoch, príp. na základe plnenia cieľov stanovených učiteľom alebo odborníkmi v škole • hodnotenie na základe výsledkov školy v štandardizovaných žiackych testoch

		<ul style="list-style-type: none"> • hodnotenie na základe kariérových pozícií • hodnotenie na základe spätnej väzby zo strany kolegov, rodičov a študentov 	
Vaughn Next Century Learning Center, Kalifornia, USA Peer Assistance and Review (PAR)	<ul style="list-style-type: none"> • hodnotenie profesijných zručností učiteľov • výsledky žiakov v triede • odborné povinnosti • dochádzka 	<ul style="list-style-type: none"> • hodnotenie prostredníctvom pozorovaní na základe štandardov • hodnotenie na základe výsledkov triedy v štandardizovaných žiackych testoch • hodnotenie na základe ďalších odborných povinností, ako napr. predseda komisie, predseda pedagogického zboru, posudzovateľ kolegov atď. 	
USA (Louisiana, South Carolina, Texas) The System for Teacher and Student Advancement (TAP)	<ul style="list-style-type: none"> • hodnotenie profesijných zručností učiteľov • výsledky žiakov v triede • výsledky žiakov v škole • kariérové pozície 	<ul style="list-style-type: none"> • hodnotenie prostredníctvom pozorovaní na základe štandardov • hodnotenie na základe výsledkov triedy v štandardizovaných žiackych testoch • hodnotenie na základe výsledkov školy v štandardizovaných žiackych testoch • hodnotenie na základe troch kariérových pozícií 	
Anglicko a Wales	Performance Threshold Assessment	<ul style="list-style-type: none"> • hodnotenie profesijných zručností učiteľov 	<ul style="list-style-type: none"> • hodnotenie prostredníctvom posudzovania na základe štandardov
	Advanced Skills Teachers & Excellent Teachers	<ul style="list-style-type: none"> • kariérové pozície 	<ul style="list-style-type: none"> • hodnotenie na základe dvoch kariérových pozícií, pre ktoré sú vytvorené štandardy
Čile Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño de los Establecimientos Educacionales Subvencionados (SNED)	<ul style="list-style-type: none"> • výsledky žiakov v škole 	<ul style="list-style-type: none"> • hodnotenie na základe výsledkov školy v štandardizovaných žiackych testoch – školy sú rozčlenené do homogénnych skupín 	
Mexiko Carrera Magisteria	<ul style="list-style-type: none"> • ďalšie vzdelávanie • hodnotenie profesijných zručností učiteľov • výsledky žiakov v triede • ďalšie aktivity 	<ul style="list-style-type: none"> • hodnotenie na základe výsledkov triedy v štandardizovaných žiackych testoch • hodnotenie na základe podporných kurikulárnych aktivít, ako napr. pozornosť vynikajúcim a zaostávajúcim študentom, podpora čítania, prevencia vzájomného obťažovania (šikanovanie), umelecké a kultúrne aktivity, fyzická aktivizácia, stravovacie návyky atď. 	

Singapur	Enhanced Performance Management System (EPMS)	• hodnotenie profesijných zručností učiteľov	• hodnotenie na základe dvoch formulárov – sleduje sa aj potenciál učiteľa, teda odhad najvyššieho postu alebo úrovne práce, ktorú učiteľ môže kvalifikovane zvládnuť pred odchodom do dôchodku
	Education Service Professional Development And Career Plan (Edu-Pac)	• kariérové pozície	• hodnotenie na základe troch rozličných kariérových dráh – vyučovacia dráha, vodcovská dráha a dráha vyššieho odborníka

V nasledujúcej časti budeme prezentovať podrobnejšie informácie o konkrétnych zahraničných systémoch podľa jednotlivých kritérií pridelovania odmien.

1. Odmeňovanie učiteľov na základe ďalšieho vzdelávania a profesijného rozvoja

V rámci **denverského** systému **Professional Compensation Program for Teachers (ProComp)** môžu učitelia získať 751 USD (2 % indexu, ktorý predstavuje čiastku v dolároch, ktorá je podkladom pre stanovenie percentuálneho nárastu platu a bonusov²²) mesačne po 1) dokončení schválených kurzov, výskumu alebo rozvojových aktivít, 2) demonštrovaní zručností a 3) odzrkadlení hodnoty vedomostí vo využívaní pri práci so študentmi. Okrem toho môžu získať 3380 USD (9 % indexu) mesačne za pokročilé tituly, ktorými sa myslia tituly získané po bakalárskom titule – magisterský titul a PhD. Súčasťou tohto systému je aj preplatenie školného a študentskej pôžičky do výšky 1000 USD za rok, maximálne však 4000 USD počas celej kariéry.²³

Ďalšie vzdelávanie (Formación Continua) berie do úvahy aj **mexický** systém **Carrera Magisteria**. V rámci neho sa zohľadňujú kurzy, ktoré orientujú vzdelávacie cesty učiteľov. Tento komponent má pri určovaní platu váhu 20 bodov zo 100 možných.²⁴

Niektoré školy zapojené do **minnesotského** programu **Quality Compensation for Teachers (Q Comp)** odmeňujú učiteľov aj za **profesijný rozvoj**. V nasledujúcej tabuľke prezentujeme, akým spôsobom tieto školy pristupujú k odmeňovaniu v tejto oblasti:

Škola	Kritériá
Maple Lake ²⁵	Jednorazová odmena 600 USD (37,5 % odmeny za výkon) za dokončenie procesu profesijného rozvoja (professional development process) na základe úspešnej participácie demonštrovanej 95 % alebo lepšou dochádzkou a účasťou. Účasť sa bude preukazovať poskytovaním údajov, prác študentov alebo portfólia profesijnej učiacej sa komunity a ich dokumentovaním v protokole.

²² V aktuálnom období predstavuje index 37 551 USD.

²³ 2011-'12 ProComp Payment Opportunities. Dostupné na internete:

<http://static.dpsk12.org/gems/newprocomp/ProCompPaymentTable20112012.xls>.

²⁴ Reforma Nacional Carrera Magisterial. Secretaría de Educación Pública, 25. mája 2011. Dostupné na internete: http://www.sep.gob.mx/es/sep1/Reforma_Nacional_Carrera_Magisterial.

²⁵ Maple Lake. Minnesota Department of Education, 2010.

Minnesota ²⁶	Každému učiteľovi, ktorý demonštruje, že splnil proces profesijného rozvoja na 100 %, sa za prácu na profesijnom rozvoji udelí jednorazová odmena 520 USD (32,5 %). Učitelia musia splniť požiadavky profesijnej učiacej sa komunity (PLC), ako napr. výskum a implementácia aspoň dvoch vyučovacích stratégií, tvoriť plány hodín, aby implementovali stratégie založené na výskume, počas roka uskutočniť tri triedne pozorovania iných kolegov a podať správu, čo sa z pozorovania naučili, zdieľať implementované, analyzované a získané práce študentov a hodnotenia, najmenej dvakrát v priebehu roka oznamovať, čo sa naučili z prieskumov získaných od študentov a rodičov atď.
Nova Classical Academy Upper School ²⁷	Učiteľom sa za dokončenie všetkých potrebných požiadaviek udelí jednorazová odmena 75 USD (8 %) za plán individuálneho profesijného rozvoja (Individual Professional Development Plan). Učitelia si musia na začiatku školského roka stanoviť tri ciele, ktoré zahŕňajú konkrétne činnosti, ktoré učiteľ urobí pre zlepšenie v každej oblasti, ako aj dôkaz, ktorý preukáže, že sa cieľ splnil. Tieto tri ciele budú v troch oblastiach: kurikulárny cieľ (čo učiteľ urobí, aby lepšie porozumel obsahu, ktorý vyučuje v triede), vyučovací cieľ (čo učiteľ urobí pre zlepšenie svojej pedagogickej činnosti) a personálny cieľ (čo učiteľ urobí pre rast svojej osobnosti).
Prairie Seeds Academy ²⁸	Každému učiteľovi sa na základe posúdenia učiteľovho portfólia profesijného rozvoja zo strany tímu Q Comp udelí za plán individuálneho rastu jednorazová odmena 400 USD (20 %). Portfólio musí obsahovať napr. profesijný rozvojový plán, dokumentáciu o mesačných výsledkoch, akčný plán súvisiaci s výsledkami hodnotenia, údaje o hodnotení študentov v čítaní atď.

2. Odmeňovanie učiteľov na základe hodnotenia ich profesijných zručností

Súčasťou **denverského** systému odmeňovania **ProComp** je aj **komplexné profesijné hodnotenie** (Comprehensive Professional Evaluation), ktoré má tri časti:²⁹

- a. **Skúšobné hodnotenie** – uskutočňuje sa každý rok pre nových učiteľov počas prvých troch rokov. Učiteľom, ktorí získajú vyhovujúce hodnotenie, sa zvýši plat o 376 USD mesačne (1 % indexu).
- b. **Neskúšobné hodnotenie** – uskutočňuje sa pre učiteľov, ktorí absolvovali skúšobné obdobie. Hodnotenie sa realizuje každé tri roky a učitelia môžu získať zvýšenie platu o 1127 USD mesačne (3 % indexu).
- c. **Inovatívne neskúšobné hodnotenie** – uskutočňuje sa každý rok pre učiteľov na inovatívnych školách. Učitelia môžu získať zvýšenie platu o 376 USD mesačne (1 % indexu), ak nezískali v posledných dvoch rokoch zvýšenie o 3 % indexu v rámci neskúšobného hodnotenia

Hodnotitelia pri hodnotení používajú päť výkonových štandardov³⁰:

1. Vyučovanie – učiteľ podporuje akademickú prísnosť v myslení, uľahčuje sústredenú konverzáciu v triede, rozčleňuje vyučovanie pre plné zapojenie študentov do učebného procesu, používa rozličné, materiály, zdroje a multimédiá, ktoré podporujú rozvoj

²⁶ Minnesota. Minnesota Department of Education, 2010.

²⁷ Nova Classical Academy Upper School. Minnesota Department of Education, 2010.

²⁸ Prairie Seeds Academy. Minnesota Department of Education, 2010.

²⁹ 2011-'12 ProComp Payment Opportunities.

³⁰ Standards, Criteria, Rubrics, Indicators — Classroom Teacher. Denver Public Schools, 2006. Dostupné na internete: <http://static.dpsk12.org/gems/hr2009/StandardsCriteriaRubricIndTeacher.doc>.

- kritického myslenia, riešenia problémov a výkonových zručností, používa rozličné vyučovacie metódy a stratégie pre aktívnu účasť a učenie sa študentov
2. Hodnotenie – učiteľ používa a interpretuje rozličné hodnotenia pre vyhodnotenie/monitorovanie všetkých študentov, zbiera údaje a reflektuje hodnotenie, aby zlepšil vyučovanie a učenie sa, prepája hodnotiace dôkazy s hodnotiacim systémom, ktorý je predvídateľný, zrozumiteľný a konzistentný, komunikuje so študentmi a rodičmi o výkonových očakávaniach a hodnotiacom systéme
 3. Kurikulum a plánovanie – učiteľ implementuje kurikulum schválené dištriktom alebo školou, systematicky plánuje a primerane prechádza lekciami a hodinami, pozná látku a organizuje kurikulum, aby študenti porozumeli látke
 4. Učebné prostredie – učiteľ riadi triedne postupy, aby maximalizoval čas na učenie sa, riadi učenie sa študentov, jasne komunikuje učebné očakávania, motivuje študentov prostredníctvom podporného učebného prostredia
 5. Profesionálne povinnosti – učiteľ spolupracuje s určeným tímom na očakávaniach, kurikule, stratégiách a používaní údajov, zapája rodiny ako neoddeliteľnú súčasť procesu učenia sa, preukazuje podporu poslaniu a vízií dištriktu/školy prostredníctvom úctivého zodpovedného prejavu, preukazuje bezúhonnosť, profesionálne a etické štandardy pred kolegami, rodičmi a ďalšími členmi komunity

V rámci každého štandardu hodnotiteľa zaraďujú učiteľov do štyroch stupňov: i) prevyšuje, ii) spĺňa, iii) rozvíja a iv) nespĺňa očakávania.

Americká škola Vaughn Next Century Learning Center udeľuje k základnému platu aj **plat za zručnosti a vedomosti**, ktorý je založený na PAR³¹ (Peer Assistance and Review) skóre. V rámci PAR sa uskutočňujú minimálne dve podporné vizitácie a dve formálne hodnotenia. Počas podporných vizitácií sa na poskytnutie spätnej väzby učiteľom používa pozorovací formulár³². Počas formálnych hodnotení sa učitelia na začiatkovej (učňovskej) úrovni vyhodnocujú len na vybraných komponentoch príslušného hodnotiaceho formuláru³³. Učitelia na úrovni I a II sa vyhodnocujú na všetkých komponentoch príslušného hodnotiaceho formuláru, ktoré sú zoskupené do štyroch domén (plánovanie a príprava, prostredie v triede, vyučovanie a profesionálna zodpovednosť)³⁴. Všetci učitelia dostanú skóre od člena PAR, administrátora a z vlastného hodnotenia. Tieto tri skóre sa spriemerujú, aby poskytli konečné skóre pre každý komponent/doménu.³⁵ Učitelia sa rozdeľujú do štyroch kategórií:

- a. **Učitelia na (začiatkovej) učňovskej úrovni** – musia dosiahnuť aspoň celkový priemer 3,0 (na stupnici 1 – 4) v každom hodnotenom komponente (tvorba súdržného vyučovania, vedenie procesov v triede, vedenie správania študentov, zapájanie študentov do učenia sa, reflexia vyučovania, preukázanie profesionalizmu)³⁶. Prvý rok môžu získať jednorazový bonus v maximálnej výške 1000 USD a druhý rok 2000

³¹ Viac informácií na stránke <http://vaughncharter.com/index.php/about-vnclc-sobre-vnclc/peer-assistance-and-review>.

³² Marzano's Observation Standards for the Teaching Profession

³³ Apprentice Assistance and Review Scoring Matrix. Vaughn Next Century Learning Center, 7. november 2008. Dostupné na internete: <http://vaughncharter.com/images/docs/Apprentice%20Matrix%20Nov%207%202008.pdf>.

³⁴ Kindergarten-12th Teacher Assistance and Review Scoring Matrix. Vaughn Next Century Learning Center, 7. november 2008. Dostupné na internete: <http://vaughncharter.com/images/docs/Par%20Matrix%20Nov%207%202008.pdf>.

³⁵ Vaughn's PAR Policy. Vaughn Next Century Learning Center, 31. 7. 2008. Dostupné na internete: <http://vaughncharter.com/images/docs/08-09%20PAR%20POLICY.pdf>.

³⁶ Apprentice Assistance and Review Scoring Matrix.

USD. Učiteľ, ktorý dostane od kolegu a administrátora skóre 1 v niektorom elemente v konečnom hodnotení roka, nebude znovu prijatý na nasledujúci rok.

- b. Učítelia na úrovni I** – patria sem učítelia, ktorí absolvovali 2 roky vyučovania a viac. Musia dosiahnuť oprávnenie vyučovať (Clear Credential) alebo pracovať na získaní tohto oprávnenia a dosiahnuť priemer aspoň 3,0 v každej doméne. Spolu môžu získať jednorazový bonus 5550 USD. Učítelia so skóre 2,5 a menším v niektorom elemente budú musieť spolu so svojím hodnotiteľom prijať plán profesijného rastu a demonštrovať rast v určených oblastiach.
- c. Učítelia na úrovni II** – musia dosiahnuť oprávnenie vyučovať (Clear Credential), priemer aspoň 3,0 v každom elemente 4 domén a celkový priemer za všetky 4 domény aspoň 3,5. Potom dostanú jednorazovú odmenu ďalších 5500 USD. Učítelia, ktorí splnia všetky kritériá na jeseň, majú nasledujúce možnosti: nebudú hodnotení na jar alebo budú hodnotení na jar za účelom získania spôsobilosti na úrovni III. Učítelia so skóre 2,5 alebo menej v niektorom elemente, sa budú musieť zúčastniť podporného programu.
- d. Učítelia na úrovni III** – musia dosiahnuť 5 rokov pedagogickej praxe, oprávnenie vyučovať (Clear Credential), aspoň 3,0 v každom elemente 4 domén a celkový priemer za všetky 4 domény aspoň 3,5. Potom dostanú jednorazovú odmenu ďalších 2000 USD. Učítelia, ktorí minimálne dosiahnu skóre 3,5 v každej doméne, nebudú hodnotení na jar alebo po celý nasledujúci rok.

Program **The System for Teacher and Student Advancement (TAP)** sa uplatňuje vo viacerých štátoch **USA** a poskytuje komplexný systém hodnotenia učiteľov. V rámci neho sú učítelia zodpovední aj za splnenie výkonových štandardov³⁷, ktoré sú založené na výskume a obsahujú 26 indikátorov hodnotených na päťbodovej škále (indikátormi sú napríklad motivovanie študentov, prezentovanie vyučovacieho obsahu, aktivity a materiály, pýtanie sa, učiteľove poznatky o obsahu, učiteľove poznatky o študentoch, riešenie problémov atď.³⁸). Každý učiteľ sa hodnotí štyri až šesť ráz za rok počas ohlásených aj neohlásených pozorovaní vyškolenými a certifikovanými hodnotiteľmi používajúcimi uvedené štandardy. V rámci TAP sa odporúča, aby výsledky tohto hodnotenia tvorili 50 % odmeny za výkon (30 % tvorí rast výsledkov v jednotlivej triede a 20 % rast výsledkov na úrovni celej školy).³⁹

Jedným z komponentov **minnesotského programu Q Comp** je aj **hodnotenie učiteľov**. V nasledujúcej tabuľke prezentujeme, akým spôsobom niektoré školy zapojené do tohto programu, pristupujú k hodnoteniu učiteľov:

Škola	Kritériá
Academia Cesar Chavez ⁴⁰	Každý učiteľ s dvomi alebo menej rokmi praxe, ktorý v dvoch hodnoteniach dosiahne aspoň 80 percent z možných bodov (76,8 z 96) a každý učiteľ s tromi a viac rokmi praxe, ktorý v dvoch hodnoteniach dosiahne aspoň 90 percent z možných bodov (86,4 z 96), získa jednorazovú odmenu 434 USD (60 % odmeny za výkon). Hodnotenia sa zakladajú na priamych pozorovaniach v triede a skórujú sa prostredníctvom adaptovanej verzie

³⁷ TAP Teaching Skills, Knowledge and Responsibilities Performance Standards

³⁸ Teaching Skills, Knowledge, and Responsibilities Performance Standards Overview. National Institute for Excellence in Teaching. Dostupné na internete:

<http://tennessee.webschoolpro.com/home/TN0203409999/TAP%20Evaluation%20Rubrics%5B1%5D.pdf>.

³⁹ Instructionally Focused Accountability. National Institute for Excellence in Teaching. Dostupné na internete:

<http://www.tapsystem.org/action/action.taf?page=ifa>.

⁴⁰ Academia Cesar Chavez. Minnesota Department of Education, 2010.

	hodnotiacej mriežky Charlotte Danielson, ktorá obsahuje 4 domény (plánovanie a príprava, prostredie v triede, vyučovanie a profesijné povinnosti) ⁴¹ .
Cologne Academy ⁴²	Každému učiteľovi, ktorý na konci roka získa priemerné skóre zdatný (Proficient) na príslušnej hodnotiacej sade kritérií, sa udelí jednorazová odmena 400 USD (28 %). Táto odmena sa úmerne rozdelí nasledujúcim spôsobom: <ul style="list-style-type: none"> • 400 USD (100 % odmeny) za priemerné skóre v rozmedzí od 3,0 do 4,0 • 200 USD (50 % odmeny) za priemerné skóre v rozmedzí od 2,5 do 2,9
Concordia Creative Learning Academy ⁴³	Každému učiteľovi sa udelí jednorazová odmena 250 USD (25 %), ak priemerné skóre na konci roka na TAP vyučovacej mriežke (TAP Instructional Rubric) splní potrebný štandard.
East Range Academy ⁴⁴	Každému učiteľovi, ktorý po dokončení všetkých troch hodnotení dosiahne priemerné skóre v hodnotení kolegov od 3,45 do 4,0 (na štvorbodovej škále), sa udelí jednorazová odmena 300 USD (30 %). Jednorazovú odmenu 200 USD (67 % odmeny za hodnotenie učiteľov) získa, ak učiteľ získa v hodnotení priemerné skóre od 3,0 do 3,44. Hodnotenia sa zakladajú na priamych pozorovaniach v triede a skórujú sa prostredníctvom adaptovanej verzie hodnotiaceho formulára Kima Marshalla, ktorý obsahuje 6 domén (plánovanie a príprava pre učenie sa; riadenie triedy; prenos vyučovania; monitorovanie, hodnotenie a nadväznosť; aktívna pomoc rodine a komunite; profesijné povinnosti) ⁴⁵ .
Excell Academy ⁴⁶	Každému učiteľovi, ktorý získa priemerné skóre zdatný (Proficient) vo formálnom hodnotení (čo dokladá skóre najmenej 39 z 52), sa udelí jednorazová odmena 500 USD (28 %).
Friendship Academy ⁴⁷	Každému učiteľovi, ktorý preukáže rast v priebehu roka indikovaný jeho skóre v hodnotení a do roka získa skóre najmenej 12 na hodnotiacej mriežke výkonu učiteľa (Teacher Performance Rubric) a skóre 9 na hodnotiacej mriežke individuálnych učebných plánov (Individual Learning Plans rubric), sa udelí jednorazová odmena 330 USD (33 %).
Prairie Seeds Academy ⁴⁸	Každému učiteľovi, ktorý na koncoročnom hodnotení demonštruje výkon „splňa štandard“ (Meets Standard) na najmenej 22 z 24 komponentov na hodnotiacej sade kritérií, sa udelí jednorazová odmena 600 USD (30 %). Na hodnotenie sa používa modifikovaná verzia rámca pre vyučovanie od Charlotte Danielson. Hodnotiaci nástroj obsahuje štyri domény: plánovanie a príprava, učebné prostredie, vyučovanie a hodnotenie a profesijné povinnosti.
St. Louis County ⁴⁹	Každému učiteľovi, ktorý získa najmenej 50 % z celkového počtu bodov v dvoch pozorovaniach/hodnoteniach a najmenej 75 % z celkového počtu

⁴¹ Appendix A: The Framework for Teaching (2011 Revised Edition). Outcomes Associates, Inc., 2011.

Dostupné na internete: http://usny.nysed.gov/rtt/teachers-leaders/practicerubrics/Docs/Teachscape_Rubric.pdf.

⁴² Cologne Academy. Minnesota Department of Education, 2010.

⁴³ Concordia Creative Learning Academy. Minnesota Department of Education, 2010.

⁴⁴ East Range Academy. Minnesota Department of Education, 2010.

⁴⁵ Teacher Evaluation Rubrics by Kim Marshall – Revised September 4, 2010. Dostupné na internete:

<http://www.marshallmemo.com/articles/%20KM%20Teacher%20Eval%20Rubrics%20Sept%202010.pdf>.

⁴⁶ Excell Academy. Minnesota Department of Education, 2010.

⁴⁷ Friendship Academy. Minnesota Department of Education, 2010.

⁴⁸ Prairie Seeds Academy.

⁴⁹ St. Louis County. Minnesota Department of Education, 2010.

bodov (priemer zdatný – Proficient) v jednom pozorovaní/hodnotení, sa udelí jednorazová odmena 925 USD (60,65 %).

Mexický systém Carrera Magisteria zohľadňuje aj **profesijnú prípravu** (Preparación Profesional) – v rámci nej sa u učiteľov hodnotia ich znalosti obsahu plánov a študijných programov, ako aj ich profesijná prax. Tento komponent má váhu 5 bodov zo 100 možných.⁵⁰

V **Anglicku a Walese** funguje **hodnotenie výkonového prahu** (performance threshold assessment)⁵¹. Ide o proces, prostredníctvom ktorého učiteľia, ktorí dosiahli vrchol hlavnej platovej stupnice – Main Pay Scale (bod M6) môžu postúpiť do vyššej platovej stupnice (Upper Pay Scale). Proces je dobrovoľný – učiteľia musia podať písomnú žiadosť riaditeľovi školy so žiadosťou o hodnotenie. Hodnotenie sa vykonáva vo vzťahu k národným štandardom a riaditelia musia pri vykonávaní hodnotenia brať ohľad na posudzovanie na základe výkonového manažmentu (performance management reviews)⁵² počas príslušného obdobia (väčšinou 2 roky). Štandardy sú zoskupené do troch okruhov:⁵³

1. profesijné atribúty – vzťahy s deťmi a mladými ľuďmi, významne prispievať k implementácii politík a postupov týkajúcich sa pracoviska a podporovať spoločnú zodpovednosť za ich implementáciu, komunikácia a práca s druhými
2. profesijné vedomosti a porozumenie – vyučovanie a učenie sa, hodnotenie a monitorovanie, predmety a kurikulum, čitateľská gramotnosť, matematická gramotnosť a IKT, úspech a rôznorodosť, zdravie a pohoda
3. profesijné zručnosti – plánovanie, vyučovanie, hodnotenie, monitorovanie a poskytovanie spätnej väzby, učebné prostredie, práca v tíme a spolupráca

V **Singapore** môžu učiteľia každý rok získať **výkonový bonus**, ktorý sa udeľuje na základe hodnotenia v rámci **Enhanced Performance Management System** (EPMS). Udeľuje sa učiteľom, ktorí dosiahli dobré výkony a prekročili požiadavky svojho stupňa, čiže preukázali svoju schopnosť dosiahnuť viac, než vyžaduje ich súčasné zamestnanie⁵⁴. Učiteľia sa oceňujú za výkon a potenciál. **Výkon** sa hodnotí na základe všetkých učiteľových prínosov. To zahŕňa, ako dobre dosiahol svoje pracovné ciele (napr. vyučovacie povinnosti, podporné kurikulárne aktivity, ďalšie povinnosti, projekty a úlohy v priebehu roka) a preukázal požadované kompetencie. Hodnotenie **potenciálu** sa zakladá na kompetenciách preukázaných učiteľom. Referujúci úradníci hodnotia kariérovú dráhu tak, že učiteľ preukazuje najväčšie nadanie a najvyšší post, ktorý je schopný zvládnuť na tejto kariérovej dráhe.⁵⁵

Každý učiteľ absolvuje za rok so svojím supervízorom/riaditeľom školy tri stretnutia – na začiatku (január), v strede (jún) a na konci (október) cyklu výkonového manažmentu. Na prvom stretnutí sa stanovujú ciele, kompetencie a potreby profesijného rozvoja. Druhé sa

⁵⁰ Reforma Nacional Carrera Magisterial.

⁵¹ Riadi sa podľa dokumentu School Teachers' Pay and Conditions Document (STPCD).

⁵² School Teachers' Pay : NUT Guidance on Threshold Assessment for 2010-11: Round 11 (January 2011). National Union of Teachers, 2011. Dostupné na internete: <http://www.teachers.org.uk/docs/files/NUT-Threshold-Guidance-Round-11-0111.doc>, s. 1.

⁵³ School Teachers' Pay and Conditions Document 2011 and Guidance on School Teachers' Pay and Conditions. Department of Education, 2011. Dostupné na internete: <https://www.education.gov.uk/publications/eOrderingDownload/DFE-00072-2011.pdf>.

⁵⁴ Tenure FAQ. Singapore Teachers' Union. Dostupné na internete: http://www.stu.org.sg/faq_tenure.htm.

⁵⁵ Teacher Evaluation : A Conceptual Framework and examples of Country Practices. OECD, December 2009. Dostupné na internete: <http://www.oecd.org/dataoecd/16/24/44568106.pdf>.

zameriava na koučovanie, kde sa učiteľovi ponúka rozvojová spätná väzba o pokroku v práci a výkone. Tretie hodnotí výkon a potenciál učiteľa. Pre hodnotenie potenciálu sa používa koncept Currently Estimated Potential (CEP). Ide o odhad najvyššieho postu alebo úrovne práce, ktorú učiteľ môže kvalifikovane zvládnuť pred odchodom do dôchodku. Hodnotenie výkonu sa uvádza vo forme A, B, C, D alebo E. To sa deje porovnávaním kolegov na podobnej úrovni, pretože učiteľ na vyššom stupni bude s najväčšou pravdepodobnosťou z dôvodu väčších znalostí a skúseností dosahovať lepší výkon ako učiteľ na nižšom stupni. Pre spravodlivosť pre všetkých učiteľov sa preto výkon hodnotí vo vzťahu k učiteľovmu stupňu. To znamená, že učiteľ na vyššom stupni bude hodnotený na základe vyššieho výkonnového štandardu očakávaného na tomto stupni. Hodnotenie sa vykonáva panelom supervízorov, ktorý zahŕňa riaditeľa, zástupcu riaditeľa a vedúceho oddelenia. Ročný výkonnový bonus sa vypláca v marci každého roku za prácu vykonanú v predchádzajúcom roku.⁵⁶

Hodnotenie práce učiteľa teda zahŕňa dve sady formulárov – formulár na posúdenie práce a formulár rozvoja:⁵⁷

1. Formulár na posúdenie práce je rozdelený do piatich častí:⁵⁸

a. Oblasť kľúčových výsledkov (Key results area – KRA) – zahŕňa 1. celkový rozvoj študentov – kvalita učenia sa študentov, duchovná starostlivosť (pastoral care) a pohoda študentov, podporné kurikulárne aktivity, 2. prínos v rámci školy, 3. spolupráca s rodičmi, 4. profesijný rozvoj a 5. ciele, ktoré nie sú obsiahnuté v žiadnej z predchádzajúcich štyroch kategórií

b. Vyučovacie kompetencie – zahŕňa jednu jadrovú kompetenciu „rozvíjanie celého dieťaťa“ a štyri širšie kompetencie: 1. kultivácia vedomostí, 2. získanie srdca a mysli (Winning Hearts and Minds), 3. práca s ostatnými a 4. poznanie seba a iných. Kompetencie sa hodnotia na škále, ktorá má štyri úrovne: nespozorovaná, rozvíjajúca sa, kompetentná a mimoriadna.

c. Výcvikový a rozvojový plán – učiteľ prediskutuje s posudzovateľom kompetencie, oblasti zručností a vedomostí, ktoré by chcel ďalej rozvíjať. Potom si stanoví výcvikový a rozvojový plán pre daný rok. Uvedú sa povaha kurzov a hodiny. Hodnotia sa v polovici a na konci roka.

d. Inovácie a zlepšenia, ktoré učiteľ vykonal – zapojenie v oblasti inovácií a zlepšovania. Učiteľ sa môže zúčastňovať na aktivitách a programoch, ktoré podporujú inovácie a neustále zlepšovanie v škole alebo na národnej úrovni. V tejto časti môže učiteľ popísať aktivity a rozsah zapojenia sa do účasti a podpory inovácií a zlepšení.

e. Vyhodnotenie a komentáre učiteľa a referujúceho úradníka o pracovnom výkone, pracovných kompetenciách a iných bodoch – učiteľ a posudzovateľ uvedú svoje vyhodnotenie a komentáre týkajúce sa kompetencií a pracovného výkonu spolu s ďalšími bodmi navyše, ktoré vznikli počas diskusií. Tieto body môžu zahŕňať učiteľove silné stránky, jedinečné zručnosti, oblasti zlepšenia a pracovné výzvy. Učiteľ môže uviesť aj ciele a aspirácie do budúcnosti, ako aj požiadavky pre ďalšie pracovné umiestnenie. Uskutočňujú sa v polovici a na konci roka.

2. Formulár rozvoja – skladá sa z troch častí.⁵⁹

⁵⁶ Tamže.

⁵⁷ Lee Ong Kim. Performance Management System : Teacher Evaluation in Singapore. National Institute of Education, Nanyang Technological University Singapore, 2007. Dostupné na internete: www.oecd.org/dataoecd/36/25/44695022.ppt.

⁵⁸ Sclafani, S. Rethinking Human Capital in Education: Singapore As A Model for Teacher Development. The Aspen Institute, 2008. Dostupné na internete: <http://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/docs/education%20and%20society%20program/SingaporeEDU.pdf>.

⁵⁹ Lee Ong Kim. Performance Management System : Teacher Evaluation in Singapore.

a. Hodnotenie výkonu

b. Kariérový manažment – má šesť častí: 1. kompetencie, 2. možnosti dlhodobého rozvoja (prípadná zmena dráh), 3. potenciál (možnosť pozície vo veku 45 rokov), 4. pravdepodobnosť kľúčovej funkcie (pravdepodobnosť, že sa stane majstrovským učiteľom alebo riaditeľom), 5. potenciál vyššieho odborníka (Senior Specialist Potential), 6. odporúčanie kariérového rozvoja (odporúčania možných krátkodobých alebo dlhodobých smerov rozvoja kariéry)

c. Odporúčanie pre povýšenie

3. Odmeňovanie učiteľov na základe výsledkov žiakov v triede

Denverský systém ProComp odmeňuje učiteľov aj na základe rastu jeho študentov v dvoch zložkách:

- a. Ciele rastu študentov** – ide o ciele stanovené v spolupráci učiteľa a riaditeľa alebo vybraných odborníkov na služby študentom (sociálni pracovníci, psychológovia, logopédi atď.) a ich supervízorom/programovým manažérom. Ciele sa musia zakladať na práci a stanovovať očakávania pre študentský rast pomocou vstupných údajov. Ciele nemôžu byť založené na výsledkoch CSAP (The Colorado Student Assessment Program). Učitelia a odborníci na služby študentom stanovujú každý rok dva ciele. Učiteľom, ktorí spĺňajú oba ciele, sa zvýši plat o 376 USD mesačne (1 % indexu). Tí, ktorí splnia jeden cieľ, získajú jednorazový bonus vo výške 1 % indexu a tí, čo nespĺňajú žiadny cieľ, nedostanú žiadne zvýšenie.
- b. Prekonanie CSAP očakávaní** – The Colorado Student Assessment Program⁶⁰ je štátne testovanie založené na štandardoch (CSAP testy z čítania a matematiky sa uskutočňujú pre 3. – 10. ročník). Učitelia, ktorí prekonalí CSAP očakávania, získajú jednorazový bonus vo výške 2403,26 USD (6,4 % indexu).

Americká škola Vaughn Next Century Learning Center udeľuje aj bonus za celoškolský výsledok študentov, ktorý je založený na výsledkoch API (Academic Performance Index)⁶¹ a AYP (Adequate Yearly Progress). Výsledky v API sa zakladajú na programe STAR (Standardized Testing and Reporting Program) a California High School Exit Examination (CAHSEE)⁶². Program STAR pozostáva z California Standards Tests (testy z matematiky, dejepisu a sociálnych vied a prírodných vied), California Modified Assessment a California Alternate Performance Assessment, ktoré hodnotia anglický jazyk, matematiku a prírodné vedy. AYP zahŕňa štandardizované testovanie z čítania a matematiky, ako aj údaje o počte absolventov a aspoň jeden ďalší ukazovateľ pre elementárne školy⁶³. Za každý z výsledkov API a AYP prináleží jednorazová odmena 1000 USD.⁶⁴

Pozoruhodný systém predstavuje **Houston Independent School District ASPIRE program**, ktorý zahŕňa aj **ocenenie za pokrok učiteľa**, ktoré sa udeľuje pre jednotlivé kategórie učiteľov podľa nasledujúcich kritérií:⁶⁵

⁶⁰ Viac informácií na stránke http://www.cde.state.co.us/cdeassess/documents/csap/csap_frameworks.html.

⁶¹ Viac informácií na stránke <http://www.cde.ca.gov/ta/ac/ap/>.

⁶² 2010–11 Academic Performance Index Reports : Information Guide. California Department of Education, May 2011. Dostupné na internete: <http://www.cde.ca.gov/ta/ac/ap/documents/infoguide11.pdf>, s. 5.

⁶³ <http://www.ecs.org/html/issue.asp?issueID=195&subIssueID=102>.

⁶⁴ Vaughn Next Century Learning Center : Performance Based Pay. Vaughn Next Century Learning Center, 2008. Dostupné na internete: <http://www.vaughncharter.com/images/docs/Pay%20Plan-08-09.pdf>.

⁶⁵ 2010–2011 ASPIRE Awards for Teachers : Award Model Diagram. Houston Independent School District, 2011. Dostupné na internete: http://static.battelleforkids.org/images/HISD/2010-2011_ASPIRE_Awards_Large_Chart_Amended.pdf.

- a. Core Foundation Teachers, 3. – 6. ročník, Self-Contained – učiteľia dostanú maximálne 7000 USD ročne, ak študenti demonštrujú nárast a nadpriemerný akademický pokrok v niektorom jadrovom predmete (čítanie, matematika, jazyky, prírodné vedy, sociálne štúdie) + priemerný akademický pokrok študentov sa umiestnil v kvartile 1 alebo 2 učiteľov v rámci ich HISD (Houston Independent School District) porovnávacej skupiny.
- b. Core Foundation Teachers, 3. – 8. ročník, Departmentalized – učiteľia dostanú maximálne 7000 USD ročne, ak študenti demonštrujú nárast a nadpriemerný akademický pokrok v niektorom jadrovom predmete + priemerný akademický pokrok študentov sa umiestnil v kvartile 1 alebo 2 učiteľov v rámci ich HISD porovnávacej skupiny.
- c. Core Foundation Teachers, 9. – 12. ročník – učiteľia dostanú maximálne 7000 USD ročne, ak študenti demonštrujú nárast a nadpriemerný akademický pokrok na úrovni departmentu + pokrok kampusu na úrovni ročníka a predmetu sa umiestnil v kvartile 1 alebo 2 v rámci všetkých HISD stredných škôl.

V rámci **amerického** systému **TAP** je každý učiteľ individuálne hodnotený aj v závislosti od toho, aký učebný rast dosiahli študenti v jeho triede počas školského roka. V rámci TAP sa odporúča, aby rast výsledkov v jednotlivých triedach tvoril 30 % odmeny za výkon (50 % sa odvíja od hodnotenia učiteľa na základe štandardov a 20 % rast výsledkov na úrovni celej školy).

Jedným z komponentov **minnesotského** programu **Q Comp** je aj **miera študentských výsledkov**. V nasledujúcej tabuľke prezentujeme, akým spôsobom niektoré školy zapojené do tohto programu, pristupujú k odmeňovaniu v tejto oblasti:

Škola	Kritériá
Academia Cesar Chavez ⁶⁶	Každý učiteľ získa jednorazovú odmenu 260 USD (20 % odmeny za výkon), ak jeho ročník splní svoj cieľ v hodnotení NWEA (Northwest Evaluation Association) ⁶⁷ . Ciele ročníka sú založené na údajoch NWEA z roku 2008 (napr. NWEA skóre v čítaní pre prvý ročník sa zvýši o 11,7 bodov alebo viac, pre druhý ročník o 9,9 bodov a viac atď.).
Ely ⁶⁸	Každému učiteľovi sa udelí jednorazová odmena 550 USD (20 %), ak sa splnil cieľ ich učebného tímu meraný prostredníctvom benchmarkového hodnotenia.
Face to Face Academy ⁶⁹	Každému učiteľovi sa udelí jednorazová odmena 200 USD (13 %), ak percento študentov v každej zo štyroch triednych skupín, ktoré sa považujú za rizikové podľa merania Accelerated Math ⁷⁰ , sa zníži z priemeru 63 % v januári 2010 na priemer 60 % v januári 2011.
Friendship Academy ⁷¹	Každému učiteľovi udelí jednorazová odmena 210 USD (21 %) na základe percenta študentov v ich triede, ktorí spĺňajú alebo prevyšujú svoj individuálny cieľ RIT rastu v hodnotení NWEA MAP (meranie

⁶⁶ Academia Cesar Chavez.

⁶⁷ Viac informácií na stránke <http://www.nwea.org/products-services/computer-based-adaptive-assessments>.

⁶⁸ Ely. Minnesota Department of Education, 2010.

⁶⁹ Face to Face Academy. Minnesota Department of Education, 2010.

⁷⁰ Viac informácií na stránke <http://www.renlearn.com/am/>.

⁷¹ Friendship Academy.

	akademického pokroku) – meria sa čítanie, matematika a používanie jazyka ⁷² . Odmena sa úmerne rozdelí nasledujúcim spôsobom: <ul style="list-style-type: none"> • 100 % odmeny sa získa, ak 80 – 100 % študentov v triede splní alebo prevýši individuálny cieľ RIT rastu v NWEA MAP • 50 % odmeny sa získa, ak 60 - 79 % študentov v triede splní alebo prevýši individuálny cieľ RIT rastu v NWEA MAP
Minneota ⁷³	Každému učiteľovi sa udelí jednorazová odmena 500 USD (31,25 %), ak sa splnil PLC SMART cieľ vyvinutý profesijnými učiacimi sa komunitami (PLC) a schválený radou Q Comp (Q Comp Council).
Prairie Seeds Academy ⁷⁴	Každému učiteľovi sa udelí jednorazová odmena 800 USD (40 %) na základe percenta študentov, ktorí splnia cieľ plánu zlepšenia triedy (Classroom Improvement Plan) vyvinutý učiteľom. Učitelia napíšu plán na jeseň tak, aby uvádzal konkrétne merateľné výsledky očakávané od študentov v ich triede vo vzťahu k zručnosti v čítaní.
Sebeka ⁷⁵	Každému učiteľovi, ktorý predloží plán profesijného rastu (Professional Growth Plan) a splní jeden alebo viac individuálnych cieľov, sa udelí jednorazová odmena 300 USD (14 %). Každý učiteľ si bude viesť elektronické profesijné portfólio, ktoré zahŕňa dokumentáciu o práci v rámci profesijných učiacich sa komunit (napr. tímové protokoly, údaje a poznámky zo stretnutí), formuláre z pozorovania zo strany kolegov, plán profesijného rastu, študentské artefakty, dokumentáciu o účasti na mentorskom programe pre začínajúcich učiteľov a zmluvu o účasti v programe Q Comp popisujúcu povinnosti učiteľa.

Mexický systém Carrera Magisteria zohľadňuje aj **študijné výsledky** (Aprovechamiento Escolar) – akademický výkon študentov sa hodnotí pomocou testu ENLACE⁷⁶ (La Evaluación Nacional de Logro Académico en Centros Escolares – Národné hodnotenie akademického výkonu v školách) a štandardizovaných nástrojov. Tento komponent má váhu 50 bodov zo 100 možných, v minulosti mal váhu 20 bodov.⁷⁷

4. Odmeňovanie učiteľov na základe výsledkov žiakov v škole alebo kampuse

Denverský systém ProComp odmeňuje učiteľov na základe **rastu študentov v rámci školy** v dvoch rozličných zložkách:

- a. **Školy s najlepším výkonom** – založené na DPS School Performance Framework (SPF)⁷⁸. Výsledky SPF správ sú založené na údajoch o raste študentov a faktoroch ako školská klíma, dochádzka a počet absolventov. Všetci učitelia vo vynikajúcich školách získajú jednorazový bonus vo výške 2403,26 USD (6,4 % indexu).
- b. **Školy s vysokým rastom** – sú tie, ktoré dosiahli vysoké percento z možných bodov v indikátore rastu DPS School Performance Framework. Všetci učitelia v školách s vysokým rastom získajú jednorazový bonus vo výške 2403,26 USD (6,4 % indexu).

⁷² Viac informácií na stránke <http://www.nwea.org/support/article/1140/rit-charts-map>.

⁷³ Minneota.

⁷⁴ Prairie Seeds Academy.

⁷⁵ Sebeka. Minnesota Department of Education, 2010.

⁷⁶ Viac informácií na stránke <http://www.enlace.sep.gob.mx/>

⁷⁷ Reforma Nacional Carrera Magisterial.

⁷⁸ Viac informácií na stránke <http://communications.dpsk12.org/initiatives/school-performance-framework/>

V rámci **Houston Independent School District ASPIRE program** sa učiteľia a učiteľky odmeňujú aj na základe výsledkov kampusu:⁷⁹

a. Ocenenie za pokrok kampusu – študenti v kampuse demonštrujú nárast a nadpriemerný akademický pokrok + priemerný akademický pokrok študentov sa umiestnil v kvartile 1 alebo 2 v rámci ich HISD porovnávacej skupiny. V závislosti od kategórie/zaradenia učiteľa a získaného umiestnenia sa udeľuje jednorazová odmena maximálne 750 – 1500 USD.

b. Ocenenie za zlepšenie kampusu elementárnej a prostrednej školy (Campus Elementary and Middle School Improvement Award) – zamestnanci sú ocenení, ak kampus získal TEA (Texas Education Agency) Comparable Improvement⁸⁰ umiestnenie v kvartile 1 alebo 2 zo 40 TEA určených porovnávacích škôl pre čítanie a/alebo matematiku. V závislosti od kategórie/zaradenia zamestnanca a získaného umiestnenia sa udeľuje jednorazová odmena maximálne 500 alebo 1000 USD.

c. High School Campus College Credit Participation/Performance Award – zamestnanci sú ocenení ak:

– 45 % alebo viac študentov v 10. – 12. ročníku sa zapísalo na aspoň jeden Advanced Placement (AP)⁸¹, International Baccalaureate (IB), alebo duálnokreditový kurz (dual credit course)⁸² alebo zlepšenie v percente študentov zapísaných na aspoň jeden AP, IB, alebo duálnokreditový kurz sa v rámci celého kampusu umiestnilo v kvartile 1 alebo 2. V závislosti od kategórie/zaradenia zamestnanca a získaného umiestnenia sa udeľuje jednorazová odmena maximálne 250 alebo 500 USD.

– 50 % alebo viac všetkých AP/IB skúšok dosiahlo skóre 3 (AP) alebo 4 (IB) alebo vyššie, alebo zlepšenie v percente skórujúcich 3 alebo 4 alebo vyššie na skúškach AP/IB sa v rámci celého kampusu umiestnilo v kvartile 1 alebo 2. V závislosti od kategórie/zaradenia zamestnanca a získaného umiestnenia sa udeľuje jednorazová odmena maximálne 250 alebo 500 USD.

d. Ocenenie za výsledok kampusu (Campus Achievement Award) – zamestnanci sú ocenení, ak ich kampus získa TEA umiestnenie príkladný (Exemplary) alebo uznávaný (Recognized) bez použitia Texas Projection Measure (TPM)⁸³. V závislosti od kategórie/zaradenia zamestnanca a získaného umiestnenia sa udeľuje jednorazová odmena maximálne 50 – 400 USD.

e. Ocenenie za výsledok kampusu v písaní (Campus Writing Achievement Award) – zamestnanci sú ocenení, ak 70 % alebo viac študentov celého kampusu dosiahne College Readiness Standard v TAKS (Texas Assessment of Knowledge and Skills) písaní/ELA, alebo zlepšenie v percente študentov, ktorí dosiahnu College Readiness Standard v TAKS písaní, sa v rámci celého kampusu umiestnilo v kvartile 1 alebo 2. V závislosti od kategórie/zaradenia zamestnanca sa udeľuje jednorazová odmena maximálne 200 alebo 400 USD.

Jedným z komponentov **minnesotského programu Q Comp** je aj **celoškolský nárast**. V nasledujúcej tabuľke prezentujeme, akým spôsobom niektoré školy zapojené do tohto programu, pristupujú k odmeňovaniu v tejto oblasti:

Škola	Kritériá
-------	----------

⁷⁹ 2010–2011 ASPIRE Awards for Teachers : Award Model Diagram.

⁸⁰ Viac informácií na stránke <http://ritter.tea.state.tx.us/perfreport/ci/2011/index.html>.

⁸¹ Viac informácií na stránke http://en.wikipedia.org/wiki/Advanced_Placement.

⁸² Študenti môžu získať stredoškolské a postsekundárne kredity za ten istý kurz.

⁸³ Viac informácií na stránke http://www.tea.state.tx.us/index3.aspx?id=8351&menu_id=793.

Academia Cesar Chavez ⁸⁴	Každému učiteľovi sa udelí jednorazová odmena 260 USD (20 % odmeny za výkon), ak sa splnil nasledujúci celoškolský cieľ: percento všetkých študentov v 3. – 6. ročníku, ktorí získajú výkonové úrovne spĺňa (Meets) alebo prevyšuje (Exceeds) štandardy v čítaní v testoch Minnesota Comprehensive Assessment (MCA/MTAS), sa zvýši z 36,5 % v roku 2009 na 39,5 % v roku 2010.
Cologne Academy ⁸⁵	Každému učiteľovi sa udelí jednorazová odmena 400 USD (28 %), ak sa splnil nasledujúci celoškolský cieľ: <ul style="list-style-type: none"> • percento všetkých študentov 3. – 7. ročníka, ktorí získajú výkonové úrovne spĺňa štandardy (Meets the Standards) alebo prevyšuje štandardy (Exceeds the Standards) v matematike v testoch MCA/MTAS, sa zvýši z 78,75 % v roku 2010 na 80,75 % v roku 2011. • percento všetkých študentov 3. – 7. ročníka, ktorí získajú výkonové úrovne spĺňa štandardy (Meets the Standards) alebo prevyšuje štandardy (Exceeds the Standards) v čítaní v testoch MCA/MTAS, sa zvýši z 86,25 % v roku 2010 na 88,25 % v roku 2011. <p>Táto odmena sa úmerne rozdelí nasledujúcim spôsobom:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 200 USD (50 % tejto odmeny), ak sa dosiahne cieľ v matematike • 200 USD (50 % tejto odmeny), ak sa dosiahne cieľ v čítaní
EdVisions Off Campus High School ⁸⁶	Každému učiteľovi sa udelí jednorazová odmena 250 USD (31 %), ak sa splní nasledujúci školský cieľ: percento všetkých študentov v 7. – 10. ročníku, ktorí splnia alebo prevýšia svoj od jesene do jari RIT rastový cieľ v Northwest Evaluation Association Measures of Academic Progress (NWEA MAP) v čítaní, sa zvýši z 57,9 % v 2010 na 75 % v 2011.
Friendship Academy ⁸⁷	Každému učiteľovi sa udelí jednorazová odmena 460 USD (46 %), ak sa splnili oba nasledujúce ciele: <ul style="list-style-type: none"> • percento študentov v 3. – 6. ročníku, ktorí získajú výkonovú úroveň spĺňa štandardy (Meets the Standards) alebo prevyšuje štandardy (Exceeds the Standards) v čítaní v testoch MCA/MTAS, sa zvýši z 43,47 % v 2010 na 58 % v 2011. • percento študentov K-2 ročníkov, ktorí splnili alebo prevýšili svoj cieľ RIT rastu v NWEA MAP pre primárne ročníky v čítaní, sa zvýši z 60,75 % v 2010 na 68 % v 2011.
Sebeka ⁸⁸	Každému učiteľovi sa udelí jednorazová odmena 200 USD (9 %), ak sa splnil nasledujúci celoškolský cieľ: <ul style="list-style-type: none"> • index AYP v matematike pre všetkých študentov v 3. – 6. ročníku sa zvýši z 69,31 v 2009 na 74,79 v 2010. Meria sa prostredníctvom MCA-II v matematike. • index AYP v čítaní pre všetkých študentov v 7. – 8. a 10. ročníku sa zvýši z 74,80 v 2009 na 80,00 v 2010. Meria sa prostredníctvom MCA-II v čítaní.
Spectrum High ⁸⁹	Každému učiteľovi sa udelí jednorazová odmena 660 USD (30 %), ak sa splnili oba nasledujúce ciele: <ul style="list-style-type: none"> • percento študentov v 9. – 10. ročníku spĺňajúcich svoj od jesene do jari

⁸⁴ Academia Cesar Chavez.

⁸⁵ Cologne Academy.

⁸⁶ EdVisions Off Campus High School. Minnesota Department of Education, 2010.

⁸⁷ Friendship Academy.

⁸⁸ Sebeka.

⁸⁹ Spectrum High. Minnesota Department of Education, 2010.

	<p>RIT rastový cieľ v NWEA MAP v matematike, sa zvýši z 67,2 % v 2010 na 69,2 % v 2011.</p> <ul style="list-style-type: none"> • percento študentov v 9. – 10. ročníku splňajúcich svoj od jesene do jari <p>RIT rastový cieľ v NWEA MAP v čítaní sa zvýši z 70,5 % v 2010 na 72,5 % v 2011.</p> <p>Každému učiteľovi sa udelí 50 %, ak sa splnil len jeden cieľ.</p>
--	--

V rámci **amerického** systému **TAP** je každý učiteľ individuálne hodnotený aj na základe učebného rastu všetkých študentov v škole. V rámci TAP sa odporúča, aby rast výsledkov na úrovni celej školy tvoril 20 % (zvyšných 50 % sa odvíja od hodnotenia učiteľa na základe štandardov a 30 % tvorí rast výsledkov v jednotlivých triede).

Zaujímavý prístup reprezentuje **čilský** program **Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño de los Establecimientos Educacionales Subvencionados** (SNED). V Čile sú definované viaceré homogénne skupiny škôl podľa nasledujúceho kľúča: školy sú zoskupené podľa regiónov, potom sa klasifikujú podľa umiestnenia (mestská/vidiecka časť) a ďalej sa delia na primárne a sekundárne školy. Po definovaní týchto skupín sa ďalej kategorizujú podľa zraniteľnosti a sociálno-ekonomických charakteristík. Potom sa pre každú školu v rámci homogénnej skupiny vypočíta SNED index a školy sú zoradené podľa tohto indexu. Pre udelenie dotácie (Teaching Excellence Subsidy) sa vyberie najlepších 25 % škôl v homogénnej skupine. Tieto fondy sú distribuované priamo učiteľom nasledujúcim spôsobom: 90 % celkového bonusu ide na základe počtu odpracovaných hodín priamo všetkým učiteľom v odmenenej škole. Ďalších 10 % sa prerozdelení školou ako bonus pre tých učiteľov, ktorých prínos pre dosiahnutie výkonných cieľov bol významnejší alebo ktorých práca bola pozoruhodná.⁹⁰

Medzi faktory určujúce SNED index patria aj nasledujúce dva:

a. Efektivita – vzdelávacie výsledky dosiahnuté školou. Pozostáva z priemerného SIMCE⁹¹ skóre v oboch jazykoch a matematike počas posledného hodnotenia. Váha 37 %.

b. Zlepšenie – skladá sa z rozdielov vo vzdelávacích výsledkoch dosiahnutých v priebehu času. Táto miera zlepšenia sa mení v závislosti od predchádzajúceho SIMCE skóre na školskej úrovni. Váha 28 %.

5. Odmeňovanie učiteľov na základe kariérových pozícií

Jedným z komponentov **minnesotského** programu **Q Comp** je aj kariérový rebríček, ktorý umožňuje zastávať rozličné pozície a získať ďalšie odmeny. V nasledujúcej tabuľke prezentujeme, akým spôsobom niektoré školy zapojené do tohto programu, pristupujú k tejto oblasti:

Škola	Kariérový rebríček
Academia Cesar Chavez ⁹²	• Odborník na výučbu/Tréner hodnotenia – bude zodpovedný za testové výučbové stratégie založené na výskume, plánovanie profesijného rozvoja, rozčleňovanie údajov z hodnotenia a poskytovanie spätnej väzby

⁹⁰ Rau, T. – Contreras, D. Tournament incentives for teachers: the case of Chile. Instituto de Economía - Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas - Pontificia Universidad Católica de Chile, April 2011. Dostupné na internete: http://www.economia.puc.cl/economia_puc/images/stories/papertrau.pdf, s. 6.

⁹¹ Viac informácií na stránke <http://www.simce.cl/>.

⁹² Academia Cesar Chavez.

	<p>a koučovanie učiteľov. Odmena 4343 USD ročne.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pozorovateľ kolegov/Tímlíder profesijných učiacich sa komunit (Professional Learning Communities – PLC) – bude zodpovedný za riadenie dvoch sumatívnych hodnotení všetkých učiteľov, vedenie porád, podporu rozvoja plánov rastu a výcvik učiteľov. Odmena 1302 USD ročne. • Mentorský učiteľ – bude zodpovedný za riadenie jedného formatívneho pozorovania, týždenné stretnutia s pridelenými mentorovanými, poskytovanie priebežnej podpory pre rozvoj efektívnych vyučovacích reakcií a poskytovanie konštruktívnej spätnej väzby. Odmena 434 USD ročne.
Concordia Creative Learning Academy ⁹³	<ul style="list-style-type: none"> • Majstrovský učiteľ – bude zodpovedný za rozvoj školského plánu, zapojenie sa do tímového vyučovania s kolegami, demonštrovanie modelových lekcii a rozvíjanie a pomáhajúce pri implementácii kurikula, poskytovanie pomoci a výcviku kolegom a hodnotenie výkonu učiteľov. Odmena 5000 USD ročne. • Mentorský učiteľ – bude zodpovedný za tvorbu školského plánu akademického úspechu, zapojenie sa do tímového vyučovania s kolegami, demonštrovanie modelových lekcii a rozvíjanie a pomáhajúce pri implementácii kurikula, poskytovanie pomoci a výcviku kolegom a hodnotenie výkonu učiteľov. Odmena 4000 USD ročne.
East Range Academy ⁹⁴	<ul style="list-style-type: none"> • Q Comp koordinátor – bude zodpovedný za dohľad nad všetkými komponentmi Q Comp a pracovníkmi prostredníctvom vzájomného hodnotenia, organizovanie profesijného rozvoja pre pracovníkov a uľahčovanie tímových stretnutí a priebežné analyzovanie a písanie budúcich Q Comp cieľov. Odmena 1250 USD ročne. • Koordinátor testov – bude zodpovedný za dohľad nad rozvrhom štandardizovaného testovania a analýzami údajov, analyzovanie údajov z hodnotení, aby sa zistili nedostatky vo výkone študentov a odporúčanie stratégií, šírenie informácií, zdromažďovanie údajov z hodnotení a tvorbu správ s údajmi. Odmena 750 USD ročne. • Hodnotiteľ kolegov – bude zodpovedný za riadenie konferencií pred a po pozorovaní, výcvik a mentorovanie učiteľov týkajúce sa schválených vyučovacích stratégií a určovanie výkonového odmeňovania na základe hodnotení. Odmena 750 USD ročne.
EdVisions Off Campus High School ⁹⁵	<ul style="list-style-type: none"> • Vedúci profesijného rozvoja – bude zodpovedný za dohľad nad všetkými aktivitami profesijného rozvoja a pozorovaniami/hodnotením. Okrem tejto pozície bude koordinovať a monitorovať pokrok v pláne zlepšovania školy. Odmena 1000 USD ročne. • Mentorský poradca – bude zodpovedný za monitorovanie, výcvik a hodnotenie všetkých učiteľov, ako aj za pomoc novým učiteľom aklimatizovať sa v škole. Odmena 500 USD ročne. • Vedúci tímu – bude zodpovedný za vedenie prideleného tímu, schvaľovanie projektov profesijného rozvoja a zbieranie údajov počas testovania výučbových stratégií. Odmena 500 USD ročne.

⁹³ Concordia Creative Learning Academy.

⁹⁴ East Range Academy.

⁹⁵ EdVisions Off Campus High School.

Face to Face Academy ⁹⁶	<ul style="list-style-type: none"> • Výučbový facilitátor – bude zodpovedný za rozvoj, implementáciu a hodnotenie všetkých kurikulárnych programov, pomoc zamestnancom a preskúvanie a vyhodnocovanie výsledkov študentov. Odmena 2200 USD ročne. • Učiteľ – vedúci tímu/Pozorovateľ kolegov: bude zodpovedný za poskytovanie vedenia v usporiadaní kurikula a najlepších postupoch a riadenie formatívneho hodnotenia všetkých učiteľov. Odmena 1500 USD ročne.
------------------------------------	--

V rámci **amerického** systému **TAP** sa rozlišujú viaceré kariérové cesty, ktoré umožňujú učiteľom zastávať rozličné pozície počas celej svojej kariéry v závislosti od ich záujmov, schopností a výkonov. Postupom do vyšších úrovní sa zvyšuje ich kvalifikácia, úlohy a povinnosti, ako aj ich finančné ohodnotenie. TAP rozlišuje nasledujúce pozície:

- a. **Kariérový učiteľ**
- b. **Mentorský učiteľ** – TAP odporúča zvýšenie platu vo výške 5000 – 12000 USD v závislosti od školských a dištriktových rozpočtov
- c. **Majstrovský učiteľ** – TAP odporúča zvýšenie platu vo výške 10000 – 20000 USD v závislosti od školských a dištriktových rozpočtov

Mentorskí a majstrovskí učelia sa vyberajú na základe súťažného a starostlivého výberového procesu, ktorý sa zakladá na výkone. Musia mať odborné kurikulárne znalosti, vynikajúce vyučovacie zručnosti a schopnosti efektívne pracovať s inými dospelými ľuďmi. Spolu s riaditeľom sú súčasťou školského vedúceho tímu TAP a zodpovední za stanovovanie konkrétnych ročných študentských učebných cieľov. Dohliadajú na všetky TAP aktivity smerujúce k dosiahnutiu týchto cieľov, vrátane rozsiahleho skupinového a individuálneho výcviku a podpory. Spolu s riaditeľom uskutočňujú aj hodnotenia učiteľov, ktoré sú spojené s ocenením výkonu učiteľa.

V **Anglicku a Walese** jestvuje systém, ktorý rozlišuje **učiteľov s pokročilými zručnosťami** (Advanced Skills Teachers – ASTs) a **vynikajúcich učiteľov** (Excellent Teachers – ETs). Učelia s pokročilými zručnosťami sú učelia, ktorých profesijné povinnosti zahŕňajú poradenstvo ostatným učiteľom v oblasti profesijného rozvoja a metód v triede v rámci a mimo ich vlastnej školy. Vynikajúci učelia sú učelia, ktorých profesijné povinnosti zahŕňajú otázky týkajúce sa uvádzania, mentorovania a podpory v rámci ich vlastnej školy. Predtým než sú učelia spôsobilí byť menovaní do pozícií AST alebo ET, musia prejsť externým národným hodnotením (a pre pozície vynikajúcich učiteľov musia byť na vyššej platovej škále 3 dva roky predtým než môžu podať žiadosť). Kým systém učiteľov s pokročilými zručnosťami je dobre zavedený, schéma vynikajúcich učiteľov sa nepodarilo získať podporu a jestvuje len hŕstka týchto pozícií.⁹⁷

Vzhľadom na to, že učelia majú rozličné ambície, Ministerstvo školstva v **Singapore** zaviedlo pre učiteľov **Education Service Professional Development And Career Plan (Edu-Pac)**, aby mohli naplno rozvíjať svoj potenciál. K dispozícii sú tri kariérové dráhy:⁹⁸

⁹⁶ Face to Face Academy.

⁹⁷ NUT Guidance on the Teachers' Pay Structure for 2011/12. National Union of Teachers, 2011. Dostupné na internete: <http://www.teachers.org.uk/docs/files/nut-guidance-on-the-teachers%27-pay-structure-2011-12.doc>, s. 7 – 8.

⁹⁸ Career Information. Ministry of Education Singapore. Dostupné na internete: <http://www.moe.gov.sg/careers/teach/career-info/>.

1. Vyučovacia dráha – určená pre učiteľov, ktorí majú radi interakciu so študentmi a majú pocit, že ich poslanie je vo výučbe. Skladá sa z nasledujúcich pozícií: 1. vyšší učiteľ (Senior Teacher), 2. vedúci učiteľ (Lead Teacher), 3. majstrovský učiteľ, 4. hlavný majstrovský učiteľ (Principal Master Teacher)

2. Vodcovská dráha – dáva príležitosť získať vedúce pozície v školách a ministerských riaditeľstvách. 1. predmetový vedúci / vedúcu úrovne (Subject Head / Level Head), 2. vedúci oddelenia (Head of Department), 3. zástupca riaditeľa (Vice Principal), 4. riaditeľ (Principal), 5. zhlukový komisár /Cluster Superintendent), 6. zástupca riaditeľa (Deputy Director), 7. riaditeľ (Director), 8. riaditeľ – šéf vzdelávania (Director – General of Education)

3. Dráha vyššieho odborníka (Senior Specialist) – je určená pre učiteľov, ktorí inklinujú k viac špecializovaným oblastiam, kde sú hlboké vedomosti a zručnosti nevyhnutným predpokladom pre novú pôdu v rozvoji vzdelávania. 1. vyšší odborník 1 (Senior Specialist 1), 2. vyšší odborník 2 (Senior Specialist 2), 3. vedúci odborník (Lead Specialist), 4. hlavný odborník (Principal Specialist), 5. najvyšší odborník (Chief Specialist)

6. Odmeňovanie učiteľov na základe ďalších odborných povinností

Americká škola **Vaughn Next Century Learning Center** zahŕňa **odmenu za odbornosť**, ktorá je založená na ďalších vedúcich povinnostiach. Napr. predseda komisie (committee chair) dostane 500 USD, vodca skupiny (clan leader) 750 USD, predseda pedagogického zboru (faculty chair) 500 USD, posudzovateľ kolegov (peer reviewer) 1000 USD, poruchový koordinátor (emergency coord) 1000 USD atď.⁹⁹

7. Odmeňovanie učiteľov na základe ďalších aktivít

Mexický systém **Carrera Magisteria** oceňuje učiteľov a učiteľky aj za **podporné kurikulárne aktivity** (Actividades Cocurriculares) – napr. posilnenie učenia sa svojich študentov, pozornosť vynikajúcim a zaostávajúcim študentom, podpora pevného spoločenstva, pozornosť k rodičom, podpora čítania, prevencia vzájomného obťažovania (šikanovanie), umelecké a kultúrne aktivity, fyzická aktivizácia, stravovacie návyky atď. Tento komponent má váhu 20 bodov zo 100 možných.¹⁰⁰

8. Odmeňovanie učiteľov na základe hodnotenia zo strany kolegov, rodičov a študentov

V **Avalon School** zapojenej do **minnesotského** systému **Q Comp** môžu učitelia a učiteľky dostať jednorazovú odmenu 750 USD (40 %) za získanie 80 % pozitívneho hodnotenia prostredníctvom ročného hodnotenia zo strany kolegov, rodičov a študentov a posúdeného zo strany personálnej komisie (Personnel Committee).¹⁰¹

9. Odmeňovanie učiteľov na základe škôl náročných na obsluhu

Denverský program **ProComp** zahŕňa aj tzv. trhové stimuly pre **školy náročné na obsluhu (Hard-to-Serve Schools)** – školy sa sem zaraďujú na základe percenta študentov oprávnených mať obedy zadarmo alebo za zníženú cenu, zaraďujú sa sem aj alternatívne školy. Učitelia pracujúci v týchto školách dostanú každý rok bonus vo výške 2403 USD ročne / 200,27 USD mesačne (6,4 % indexu).¹⁰²

⁹⁹ Vaughn Next Century Learning Center : Performance Based Pay.

¹⁰⁰ Reforma Nacional Carrera Magisterial.

¹⁰¹ Avalon School. Minnesota Department of Education, 2010.

¹⁰² Viac informácií a zoznam škôl na stránke <http://denverprocomp.dpsk12.org/stories/H2Serve2011-12>.

10. Odmeňovanie učiteľov na základe funkcií náročných na pracovníkov

Denverský program **ProComp** zahŕňa aj tzv. trhové stimuly pre **funkcie náročné na pracovníkov (Hard-to-Staff Assignments)** – učiteľské funkcie, kde je prísun licencovaných odborníkov nízky a rýchlosť pohybu medzi licencovanými odborníkmi vysoká, ako napr. funkcie špeciálnopedagogického centra. Učitelia dostanú každý rok bonus vo výške 2403 USD ročne / 200,27 USD mesačne (6,4 % indexu).¹⁰³

11. Odmeňovanie učiteľov na základe dochádzky

Americká škola **Vaughn Next Century Learning Center** obsahuje **ocenenie založené na dochádzke študentov**. Pri dochádzke väčšej ako 97 % sa udeľuje jednorazová odmena 500 USD, pri dochádzke väčšej ako 98 % jednorazová odmena 1000 USD.¹⁰⁴

¹⁰³ Zoznam pozícií: <http://denverprocomp.dpsk12.org/H2Staff2011-12>.

¹⁰⁴ Vaughn Next Century Learning Center : Performance Based Pay.

5. Literatúra

1. 2010–11 Academic Performance Index Reports : Information Guide. California Department of Education, May 2011. Dostupné na internete: <http://www.cde.ca.gov/ta/ac/ap/documents/infoguide11.pdf>.
2. 2010–2011 ASPIRE Awards for Teachers : Award Model Diagram. Houston Independent School District, 2011. Dostupné na internete: http://static.battelleforkids.org/images/HISD/2010-2011_ASPIRE_Awards_Large_Chart_Amended.pdf.
3. 2011-'12 ProComp Payment Opportunities. Dostupné na internete: <http://static.dpsk12.org/gems/newprocomp/ProCompPaymentTable20112012.xls>.
4. Academia Cesar Chavez. Minnesota Department of Education, 2010.
5. Appendix A: The Framework for Teaching (2011 Revised Edition). Outcomes Associates, Inc., 2011. Dostupné na internete: http://usny.nysed.gov/rtt/teachers-leaders/practicerubrics/Docs/Teachscape_Rubric.pdf.
6. Apprentice Assistance and Review Scoring Matrix. Vaughn Next Century Learning Center, 7. november 2008. Dostupné na internete: <http://vaughncharter.com/images/docs/Apprentice%20Matrix%20Nov%207%202008.pdf>.
7. Avalon School. Minnesota Department of Education, 2010.
8. Career Information. Ministry of Education Singapore. Dostupné na internete: <http://www.moe.gov.sg/careers/teach/career-info/>.
9. Cologne Academy. Minnesota Department of Education, 2010.
10. Concordia Creative Learning Academy. Minnesota Department of Education, 2010.
11. Education at a Glance 2011: OECD Indicators. OECD Publishing, 2011. Dostupné na internete: <http://www.oecd.org/dataoecd/61/2/48631582.pdf>.
12. East Range Academy. Minnesota Department of Education, 2010.
13. EdVisions Off Campus High School. Minnesota Department of Education, 2010.
14. Ely. Minnesota Department of Education, 2010.
15. Excell Academy. Minnesota Department of Education, 2010.
16. Face to Face Academy. Minnesota Department of Education, 2010.
17. Friendship Academy. Minnesota Department of Education, 2010.
18. Instructionally Focused Accountability. National Institute for Excellence in Teaching. Dostupné na internete: <http://www.tapsystem.org/action/action.taf?page=ifa>.
19. Kindergarten-12th Teacher Assistance and Review Scoring Matrix. Vaughn Next Century Learning Center, 7. november 2008. Dostupné na internete: <http://vaughncharter.com/images/docs/Par%20Matrix%20Nov%207%202008.pdf>.
20. Lee Ong Kim. Performance Management System : Teacher Evaluation in Singapore. National Institute of Education, Nanyang Technological University Singapore, 2007. Dostupné na internete: www.oecd.org/dataoecd/36/25/44695022.ppt.
21. Maple Lake. Minnesota Department of Education, 2010.
22. Minneota. Minnesota Department of Education, 2010.
23. Nova Classical Academy Upper School. Minnesota Department of Education, 2010.
24. NUT Guidance on the Teachers' Pay Structure for 2011/12. National Union of Teachers, 2011. Dostupné na internete: <http://www.teachers.org.uk/docs/files/nut-guidance-on-the-teachers%27-pay-structure-2011-12.doc>.
25. Prairie Seeds Academy. Minnesota Department of Education, 2010.
26. Rau, T. – Contreras, D. Tournament incentives for teachers: the case of Chile. Instituto de Economía - Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas - Pontificia Universidad Católica de Chile, April 2011. Dostupné na internete: http://www.economia.puc.cl/economia_puc/images/stories/papertrau.pdf.

27. Reforma Nacional Carrera Magisterial. Secretaría de Educación Pública, 25. mája 2011. Dostupné na internete: http://www.sep.gob.mx/es/sep1/Reforma_Nacional_Carrera_Magisterial.
28. Sclafani, S. Rethinking Human Capital in Education: Singapore As A Model for Teacher Development. The Aspen Institute, 2008. Dostupné na internete: <http://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/docs/education%20and%20society%20program/SingaporeEDU.pdf>.
29. Sebeka. Minnesota Department of Education, 2010.
30. School Teachers' Pay and Conditions Document 2011 and Guidance on School Teachers' Pay and Conditions. Department of Education, 2011. Dostupné na internete: <https://www.education.gov.uk/publications/eOrderingDownload/DFE-00072-2011.pdf>.
31. School Teachers' Pay : NUT Guidance on Threshold Assessment for 2010-11: Round 11 (January 2011). National Union of Teachers, 2011. Dostupné na internete: <http://www.teachers.org.uk/docs/files/NUT-Threshold-Guidance-Round-11-0111.doc>.
32. Spectrum High. Minnesota Department of Education, 2010.
33. Standards, Criteria, Rubrics, Indicators — Classroom Teacher. Denver Public Schools, 2006. Dostupné na internete: <http://static.dpsk12.org/gems/hr2009/StandCriteriaRubricIndTeacher.doc>.
34. St. Louis County. Minnesota Department of Education, 2010.
35. Stupnice platových taríf pedagogických zamestnancov a odborných zamestnancov a zvýšenie platových taríf v závislosti od dĺžky započítanej praxe účinné od 1. januára 2012. Dostupné na internete: http://www.minedu.sk/data/USERDATA/ATEMY/2011/stupnicePT_januar_2012.rtf.
36. Teacher Evaluation : A Conceptual Framework and examples of Country Practices. OECD, December 2009. Dostupné na internete: <http://www.oecd.org/dataoecd/16/24/44568106.pdf>.
37. Teacher Evaluation Rubrics by Kim Marshall – Revised September 4, 2010. Dostupné na internete: <http://www.marshallmemo.com/articles/%20KM%20Teacher%20Eval%20Rubrics%20Sept%202010.pdf>.
38. Teaching Skills, Knowledge, and Responsibilities Performance Standards Overview. National Institute for Excellence in Teaching. Dostupné na internete: <http://tennessee.webschoolpro.com/home/TN0203409999/TAP%20Evaluation%20Rubrics%205B1%205D.pdf>.
39. Tenure FAQ. Singapore Teachers' Union. Dostupné na internete: http://www.stu.org.sg/faq_tenure.htm.
40. Vaughn's PAR Policy. Vaughn Next Century Learning Center, 31. 7. 2008. Dostupné na internete: <http://vaughncharter.com/images/docs/08-09%20PAR%20POLICY.pdf>.
41. Vaughn Next Century Learning Center : Performance Based Pay. Vaughn Next Century Learning Center, 2008. Dostupné na internete: <http://www.vaughncharter.com/images/docs/Pay%20Plan-08-09.pdf>.
42. Vládny návrh zákona, ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 317/2009 Z. z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov : Dôvodová správa : Osobitná časť. Dostupné na internete: <https://lt.justice.gov.sk/Document/PrintForm.aspx?instEID=-1&matEID=3816&docEID=168275&docFormEID=16&docTypeEID=-1&format=pdf&langEID=1&tStamp=20110818105727823>.
43. Vyhláška MŠ SR č. 445/2009 Z. z. o kontinuálnom vzdelávaní, kreditoch a atestáciách pedagogických zamestnancov a odborných zamestnancov. Dostupné na internete: http://www.minedu.sk/data/USERDATA/Legislativa/Vyhlasiky/445_2009.pdf.

44. Zákon č. 317/2009 Z. z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Dostupné na internete:
http://www.minedu.sk/data/USERDATA/Legislativa/Zakony/317_2009%20-%20zakon%20-%20novela%20390_2011.pdf.
45. Zákon č. 390/2011 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 317/2009 Z. z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony. Dostupné na internete:
<http://zbierka.sk/zz/predpisy/default.aspx?PredpisID=210501&FileName=zz2011-00390-0210501&Rocnik=2011>.
46. Zákon č. 553/2003 Z. z. o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme. Dostupné na internete:
<http://www.poradca.sk/Subpages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=120310>.
47. Zaradovanie PZ a OZ do platových tried v závislosti od získaného stupňa požadovaného vzdelania a zaradenia do kariérového stupňa. Dostupné na internete:
http://www.minedu.sk/data/USERDATA/ATEMY/2009/Zakon_o_PZ-tabulka-zaradovanie_do_PT.pdf.