

UNIVERZITA PALACKÉHO v OLOMOUCI

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Ústav pedagogiky a sociálních studií

Diplomová práce

Bc. Radek Jašek

Adaptace nově příchozích učitelů v odborných školách

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně, všechny prameny a zdroje informací jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Olomouci dne 22. 4. 2016

Radek Jašek

Poděkování

Děkuji doc. PhDr. Michaele Prášilové, Ph.D. za metodickou pomoc, rady, podněty, připomínky, věnovaný čas a trpělivost, jež mi jako vedoucí mé diplomové práce poskytovala při jejím zpracování.

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Radek Jašek
Katedra:	Ústav pedagogiky a sociálních studií
Vedoucí práce:	Doc. PhDr. Michaela Prášilová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2016
Název práce	Adaptace nově příchozích učitelů v odborných školách
Název v angličtině	Newcomer teachers and their adaptation at vocational schools
Anotace práce:	Diplomová práce se zaměřuje na adaptaci učitelů nově příchozích na odborné školy, tzn. na střední odborné školy a střední odborná učiliště. V teoretické části diplomové práce je vysvětlena podstata adaptačního procesu při vstupu do zaměstnání a specifika výkonu učitelské profese na odborných školách. V empirické části diplomové práce je popsáno, jak je realizována adaptace nových učitelů na různých pracovních pozicích v různých typech odborných škol. S oporou o teoretické poznatky jsou formulovány silné a slabé stránky tohoto procesu ve zkoumaných školách.
Klíčová slova	Adaptace, adaptační proces, odborné školy, učitelé odborných škol, uvádějící učitel, průběh adaptace v odborných školách.
Anotace v angličtině:	The thesis focuses on adaptation newcomer teachers at vocational schools, i.e. secondary vocational schools and vocational training schools. The theoretical part explains the essence of the adaptation process during incoming into employment and specific performance of the teaching profession at vocational schools. in the empirical part of the thesis is described how is realized adaptation of new teachers at various positions in different types of vocational schools. With the support of theoretical knowledge there are expressed strengths and weaknesses of this process in the investigated schools.
Klíčová slova v angličtině:	Adaptation, adaptation process, vocational schools, teachers of vocational schools, leading teacher, course of adaptation at vocational schools.
Přílohy vázané v práci:	5
Rozsah práce:	stran + přílohy
Jazyk práce:	český

Obsah

Úvod.....	6
Teoretická část.....	8
1 Adaptace nového pracovníka	8
1.1 Adaptace jako řízený proces	10
2 Učitel na odborné škole	18
2.1 Specifika adaptace učitelů	27
Empirická část.....	34
3 Příprava výzkumného šetření	35
4 Realizace a výsledky výzkumného šetření	40
5 Adaptace nově příchozího učitele z hledisek teorie a školní praxe.....	54
5.1 Vymezení silných a slabých stránek adaptačního procesu ve sledovaných odborných školách	57
Závěr	61
Seznam použité literatury a zdrojů	62
Seznam zkratk.....	67
Seznam příloh	68

Úvod

Diplomová práce se zabývá problematikou adaptace pracovníků na pracovišti, učitelů ve škole, protože postavení učitele na novém pracovišti je značně obtížné. v souvislosti se specifiky učitelské profese jsou na pracovníka v době adaptace kladeny vysoké nároky a v této souvislosti vyvstává otázka, jak adaptace ve školách probíhá, protože zákonem nejsou stanoveny postupy uvádění nového učitele do školské praxe. Diplomová práce se zaměřuje na adaptaci učitelů nově příchozích na odborné školy, tzn. na střední odborné školy a střední odborná učiliště.

Cílem diplomové práce je popsat, jak probíhá adaptace nových pracovníků/učitelů do zaměstnaneckého procesu na odborných školách a s oporou o teoretické poznatky stanovit silné a slabé stránky jejich nástupu do školní praxe.

Cílem teoretické části je vysvětlit podstatu adaptačního procesu při vstupu do zaměstnání a specifika výkonu učitelské profese na odborných školách, která mohou ovlivňovat adaptaci nových pracovníků/učitelů do zaměstnaneckého procesu.

Cílem empirické části diplomové práce je popsat, jak je realizována adaptace nových učitelů na různých pracovních pozicích v různých typech odborných škol a s oporou o teoretické poznatky formulovat silné a slabé stránky tohoto procesu.

Přínosem diplomové práce bude zjištění, jak probíhá adaptace na vybraných odborných školách a z realizované výzkumné sondy vytěžit doporučení pro pedagogickou teorii, pedagogický výzkum i pedagogickou praxi.

V textu bude využita práce s odbornou literaturou, v empirické části metoda polostrukturovaného rozhovoru a analýzy dokumentů.

Práce má dvě části, teoretickou a empirickou. Celkem má pět kapitol.

Teoretická část má dvě kapitoly. První kapitola se zabývá adaptací nového pracovníka, cíli adaptačního procesu a popisuje adaptaci jako řízený proces, její časový průběh a jednotlivé fáze. Její součástí jsou faktory, chyby a úskalí ovlivňující adaptační proces pracovníků a optimální způsob tohoto procesu. Druhá kapitola je zaměřena na učitele odborných škol, jejich kvalifikaci, osobnost, kompetence a specifika jejich adaptace.

Empirická část má tři kapitoly, které se zaměřují na přípravu výzkumného šetření a z něj vyplývající realizaci a na adaptaci nově příchozího učitele z hledisek teorie a školní praxe. Jsou v ní posouzeny silné a slabé stránky adaptace nově nastupujících učitelů a zhodnocen současný stav adaptačního procesu na vybraných odborných školách.

Součástí diplomové práce je seznam použité literatury, seznam použitých zkratek, seznam příloh, přílohy a CD nosič s textem práce v elektronické podobě.

Teoretická část

1 Adaptace nového pracovníka

Kapitola pojednává především z hlediska personálního managementu o adaptaci pracovníka na pracovišti, neboť adaptace nového zaměstnance je stejně důležitá jako výběr a získávání nových zaměstnanců a přímo navazuje na tyto oblasti personálních činností. Dle Urbana (2003, s. 54) patří adaptace nových zaměstnanců k často podceňovaným činnostem, protože pokud zaměstnanec opustí firmu v důsledku špatného uvedení do podniku, nebo z důvodu nezvládnuté pracovní adaptace, znamená to pro firmu nemalé náklady.

Na adaptaci lze pohlížet z několika různých hledisek. Psychologický slovník adaptaci definuje jako „*obecnou vlastnost organismů přizpůsobovat se podmínkám, které existují*“ (Hartl, Hartlová, 2000, s. 16). Podle Encyclopedia of School Psychology (2015, s. 12) adaptivní chování obsahuje takové dovednosti, které jsou nutné pro osobní nezávislost a sociální zodpovědnost. Adaptace ve společenském procesu práce je procesem vyrovnání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. Rymeš (1985, s. 25) zahrnuje pod termín adaptace tři aspekty, kterými jsou adaptabilita, tedy připravenost a předpoklady člověka zvládnout změny vnějšího prostředí, adaptování, tedy samotný proces zvládnání změn a v konečné fázi také adaptovanost, která je výsledkem celého procesu. Slovník andragogiky (Průcha, Veteška, 2012, s. 16) uvádí, že „*adaptace je evoluční proces, při kterém se daný organismus (druh) přizpůsobuje vnějším podmínkám, v nichž žije. Přizpůsobování probíhá prostřednictvím morfologických, fyziologických a etologických změn, které organismu nebo celé populaci umožňují přežít (být funkční a reprodukcí).*“ Podle Bedrnové, Nového (2002, s. 341) adaptace představuje přizpůsobení se člověka prostředí a prostředí člověku. Prostor, ve kterém člověk žije, je velmi složitý, a proto se člověk nemusí úspěšně adaptovat na všechny specifické vlivy, které z daného prostředí vychází. Koubek (2009, s. 192) nazývá adaptaci obdobím orientace. Podle něj je orientace pracovníků důkladně promyšlený program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit seznamování se nových pracovníků s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, dále s požadovanými znalostmi a dovednostmi, za účelem dosažení požadovaného výkonu a to co nejdříve.

Adaptaci lze tedy chápat jako přizpůsobování se zaměstnance organizaci a udržování rovnováhy mezi zaměstnancem a organizací. Základním předpokladem adaptace je uspokojení potřeby člověka vyznat se v prostředí, ve kterém se ocitl, pokud by tato jeho

potřeba nebyla dostatečně uspokojena, vznikají těžkosti s jeho přizpůsobením a se zvládnutím měnících se situací (Keller, 2008, s 34).

Z hlediska adaptace existují dva hlavní požadavky na nového pracovníka a to jsou, odborná integrace, což znamená, že se má nový pracovník co nejdříve po nástupu do zaměstnání seznámit se svěřenými úkoly a spolehlivě je vykonávat a sociální integrace, u které se jedná o vytvoření dobrých sociálních vazeb a začlenění jedince do oddělení (Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 451).

Adaptaci pracovníků, kterou zajišťuje personální oddělení a přímý nadřízený lze považovat za adaptaci oficiální. Za neoficiální adaptaci se považuje adaptace, kterou zajišťují spolupracovníci, tento proces je daleko efektivnější. Adaptace nových pracovníků se soustřeďuje na tři oblasti. Na celoorganizační adaptaci, obsahující informace, které jsou určeny všem pracovníkům organizace bez ohledu na charakter a obsah jejich práce, dále pak na týmovou adaptaci, která se vztahuje k určitému týmu, do kterého dané pracovní místo náleží a je zaměřena na specifika práce a k adaptaci na konkrétní pracovní místo, kde záleží na charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě (Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 454 - 456).

Jedná-li se o správně realizovanou adaptaci, musí naplňovat několik funkcí a je výhodná jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Dle Vajnera (2007, s. 93) jsou to z pohledu zaměstnance tyto funkce:

- Motivační – organizace má o zaměstnance zájem a chce mu ulehčit zapracování.
- Informační – pracovník se systematicky dostává k informacím.
- Sociální – pracovník se seznamuje s ostatními kolegy v organizaci, zapracovává se do týmu.
- Psychohygienická – pracovník se zbavuje úzkosti, že něco nezvládne.
- Rozvojová – zaměstnanec se učí nové věci a posiluje to jeho sebevědomí.
- Sebereflexní – pracovník zjišťuje, zda na novou práci stačí.
- Rekapitulační – pracovník se integruje do organizační kultury a může se rychleji rozhodnout, zda mu vyhovuje.

Z pohledu organizace jsou to dle Vajner (2007, s. 93) tyto funkce adaptace:

- *Rychlejší zapracování pracovníka.*
- *Zpětná vazba k procesu náboru a výběru.*
- *Rozvíjení výkonnosti pracovníka.*
- *Zlepšení image organizace.*

- *Argumentace pro případné rozloučení se se zaměstnancem.*
- *Úspora nákladů při rozloučení se.*
- *Efektivní využití zkušební doby.*
- *Zlepšení komunikace a týmové spolupráce.*
- *Registrace možných chyb v organizačních procesech – nový pracovník ve firmě může vidět to, co ostatní už nevidí.*

Firmy se musí zabývat i odhalováním chyb, které jsou v pracovním procesu možné. Nový pracovník může být nápomocný k zjednodušení zaběhlých procesů. Pokud jsou ve firmě vnímány návrhy nového zaměstnance, posiluje to jeho motivaci, sebevědomí a pocit, že si jeho práce ve firmě váží.

1.1 Adaptace jako řízený proces

Adaptační proces v konkrétních podmínkách podniku je již ovlivněn informacemi, které nový pracovník získal před vstupem do organizace. Image podniku, jeho pověst, první dojmy, které již jako uchazeč získal, to vše ovlivňuje jeho názor, který si o podniku vytváří a ovlivňuje jeho rozhodnutí, zda do něj nastoupí, či ne (Bedrnová, Nový, 2002, s. 342). Proces adaptace nových pracovníků začíná podle Urbana (2013, s. 67) již v okamžiku, kdy se obě strany přijímacího řízení dohodly na uzavření pracovní smlouvy. Avšak Hroník (1999, s. 288) říká: „ *Již dobu mezi rozhodnutím o výběru a nástupem pracovníka je vhodné považovat za součást vlastního procesu adaptace a je nutné zacházet s ní plánovitě a systematicky. Během této doby je třeba dbát na to, aby byla organizace s vybraným uchazečem stále v kontaktu, různými způsoby jej motivovala a činila jej součástí sebe sama.*“ Koubek (2009, s. 192) adaptační proces dále rozpracovává podrobněji a chápe jej jako důkladně promyšlený specifický program aktivit, jejímž výsledkem by mělo být urychlení procesu seznamování se nových zaměstnanců se všemi potřebnými fázemi procesu, které povedou k co nejrychlejšímu dosažení požadovaného pracovního výkonu. Podle Armstronga (2007, s. 405) by měl úspěšný adaptační proces usnadnit první kroky zaměstnance a pomoci mu co nejdříve dosáhnout optimálních výkonů. Dále by měl pomoci vybudovat pozitivní postoj zaměstnance k organizaci a snížit pravděpodobnost jeho brzkého odchodu. Urban (2003, s. 27) vidí úspěšný proces adaptace i jako zábranu případné pracovní demotivaci nebo nespokojenosti nových zaměstnanců plynoucí např. z nedostatku informací, nezvládnutí pracovních úkolů, případně nevyjasnění pracovních očekávání, která mohou vyústit odchodem nového zaměstnance z organizace, což generuje pro organizaci nemalé náklady. Adaptace probíhá

jako proces, pro jehož úspěšnost je důležité stanovit jeho cíle. Hroník (2007, s. 336) uvádí: „Dobrý start v mnohém rozhoduje o tom, jak bude přijatý pracovník vnímat sám sebe a kam a jak jej zařadí spolupracovníci.“

Cílem adaptace tedy je co možná nejrychlejší začlenění nového, či přeřazeného pracovníka do pracovního procesu takovým způsobem, aby měl možnost uplatnit své profesionální předpoklady, díky kterým byl ve výběrovém řízení vybrán (Hroník, 2007, s. 336).

Také Branham (2004, s. 148) vidí správné přivítání nového pracovníka jako dlouhodobou investici, která musí mít vždy přednost před jinou prací.

Koubek (2009, s. 192) na rozdíl od ostatních autorů v procesu řízení adaptace používá pojem orientace, kterou charakterizuje jako: „...důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizace specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování nových pracovníků (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně.“

Hlavní úkolem orientace je podle tohoto autora zkrácení doby, kdy nový pracovník nemůže podávat očekávané pracovní výkony proto, že není dostatečně seznámen s pracovním a sociálním prostředím zaměstnavatele, nevyzná se v uspořádání a procesech organizace. Smyslem orientace tedy je, aby se pracovník pokud možno co nejrychleji začlenil do pracovního prostředí organizace, do pracovního kolektivu, přizpůsobil se stylu práce a získal potřebné vědomosti, znalosti a dovednosti proto, aby mohl svoji práci bez zbytečného stresu plně vykonávat. v orientaci nelze také opomíjet nutnost toho, aby se zaměstnanec v co nejvyšší míře ztotožnil s cíli svého zaměstnavatele.

K dosažení stanovených cílů musí být adaptace nového pracovníka řízeným procesem. Řízený vstup do nového prostředí má novému zaměstnanci ulehčit a pomoci mu začlenit se rychleji do kolektivu neznámých lidí, zorientovat se v novém prostředí a seznámit se s novou pracovní pozicí. „Cílem řízení adaptačního procesu z hlediska organizace je naplnění očekávání spjatých s pozicí a rolí příslušného pracovníka a jeho úspěšnost při naplňování cílů příslušného útvaru, a tím podniku jako celku.“ (Nový, Surynek, 2002, s. 151). Řízení adaptačního procesu lze také chápat jako cílevědomé usměrňování, plánování a řízení pomocí sledu specifických aktivit v jednotlivých fázích adaptačního procesu (Bedrnová, Nový, 2002, s. 293). Lze jej uplatnit plně zejména v rovině pracovní adaptace. v rovině sociální adaptace

a adaptace na kulturu a prostředí organizace již méně. Armstrong (2007, s. 460) uvádí celkem pět důvodů, proč je řízení adaptačního procesu podstatné. Jsou to:

- *snižování nákladů a problémy spojené s odchody nedávno přijatých zaměstnanců (již uvedeno v kapitole adaptace a adaptační proces),*
- *zvyšování oddanosti k organizaci (identifikace nového zaměstnance s organizací, která má za následek zvýšení snahy k pracovní výkonnosti),*
- *urychlování pokroku v učení (noví zaměstnanci se musí učit, aby dosáhli pracovního výkonu),*
- *urychlování adaptace na sociální prostředí (zařazení se do sociální struktury organizace a vytvoření si správného vztahu k práci v organizaci).*

Z výše uvedeného je zcela patrné, že kladný výsledek adaptace (orientace), je z velké části závislý na tom, jak dobře je tento proces připraven a také na kvalitě jeho uskutečnění.

Nelze jednoznačně stanovit, jak dlouho adaptace trvá, neboť délka adaptace se váže také na pracovní pozici a nároky na ní kladené. Například ji mohou ovlivnit věk a vyzrállost nového zaměstnance, jeho zkušenosti z dosavadních zaměstnaneckých poměrů nebo zkušenosti v obdobných pracovních pozicích. Tureckiová (2004, s. 66) uvádí, že: „*Nového pracovníka lze zapracovat v období od jednoho do šesti měsíců, a to v návaznosti na složitost práce a zařazení pracovníka v organizační hierarchii.*“ Matějka, Vidlář (2002, s. 182) se domnívají, že nejrizikovější doba adaptace je doba zkušební, tedy šest měsíců a poté se riziko snižuje, avšak jeho minimalizace končí uplynutím kritického roku. Většina autorů se shoduje na tom, že proces adaptace by měl být ukončen ve chvíli, kdy dojde k naplnění všech daných cílů procesu adaptace, tzn., že doba trvání adaptačního procesu by měla být stanovena individuálně a může být tedy použita jako jeden z nástrojů řízení adaptačního procesu a jeho jednotlivých fází.

Koubek (2009, s. 200) popisuje časový průběh adaptace takto:

- *v prvním týdnu má nový zaměstnanec několik pohovorů s nadřízenými, spolupracovníky a specialisty, učí se, jak, kdy a kam se obracet v souvislosti se svojí prací. Zařazuje se do skupiny svých spolupracovníků, spolupracuje se svým nadřízeným při plánování svých úkolů.*
- *v průběhu druhého týdne již začíná plnit všechny běžné povinnosti svého pracovního místa. Alespoň jedno ze setkání z bezprostředních nadřízeným je věnováno problémům jeho orientace a rovněž je kontaktován v této záležitosti personálním útvarem.*

- *během třetího a čtvrtého týdne může absolvovat v rámci orientace krátká školení, týkající se např. norem, chování v organizaci, zaměstnaneckých výhod apod. Alespoň jednou týdně se formálně setkává se svým bezprostředním nadřízeným a pracovníkem personálního útvaru k vyhodnocení dosavadního průběhu orientace a řešení jejich problémů.*
- *od druhého do pátého měsíce jsou mu již postupně ukládány všechny úkoly pracovního místa, jednou za dva týdny se formálně setkává se svým bezprostředním nadřízeným za účelem vyhodnocení průběhu orientace a řešení jejich problémů. Absolvuje další krátkodobá školení – semináře, např. o kvalitě a produktivitě, technologii, zlepšování pracovního výkonu, pracovních vztazích apod.*
- *během šestého měsíce se proces orientace nového pracovníka uzavírá, hodnotí se jeho pracovní výkon, projednávají se další plány jeho personálního a sociálního rozvoje.*

Délka adaptace se odvíjí od náročnosti pracovní pozice, chodu organizace a od schopností nového zaměstnance (Šopovová, 2008, s. 192). Podle Režné (in Václavková, 2007, s. 56) bude bezproblémové spíše sociální začlenění nového pracovníka, a to díky přátelské a otevřené atmosféře. Profesionální adaptace může být bez systematické podpory nedostatečná.

Adaptační proces postupuje ve fázích. V literatuře jsou uvedeny mnohé rozfázované modely. V následujícím textu je uveden model Kiesera, který uvedl Kasper a Mayhofer. (2005, s. 451-453):

Fáze 1: Anticipační socializace a rozhodnutí pro místo Jedná se o období před nástupem. Anticipační socializací se rozumí předchozí zkušenosti přijímaného zaměstnance, jeho postoje a hodnoty, které zastává, jak je ovlivněn výchovou a očekávání, které od nástupu do nové organizace má.

Fáze 2: Nástup do organizace: Konfrontace – očekávání a realita se střetávají. První den a první období v organizaci je provázeno řadou milých a nemilých překvapení, ta jsou spojena s velkou emociální zátěží. Pokud se objeví mnoho překvapení, utrpí nový pracovník šok z praxe nebo z reality. Platí to jak pro začátečníky, tak i zkušené pracovníky, pokud se nové pracoviště od starého hodně odlišuje. Zklamání v konfrontační fázi může vést k odchodu z organizace.

Fáze 3: Odborná a sociální integrace – zapracování a začlenění Tato fáze zahrnuje období individuálního rozvoje a zvládnutí problémů adaptace. Nový zaměstnanec si musí vytvořit odpovídající strategii ke spokojenému plnění pracovních úkolů, ke kontaktu se svými kolegy a konkurenty, aby na novém místě dosáhl uznání.

Fáze 4: Plné členství v organizaci. Nový pracovník se stane plnohodnotným členem organizace, když vznikne jistý druh psychologické smlouvy. Její hlavní součástí je identifikace zaměstnance s organizací a ochota k nasazení pro organizaci. Nový zaměstnanec nahlíží na firmu jako na „svou firmu“ a nadřízený nahlíží na svého nového podřízeného jako na „mého kolegu, mého spolupracovníka“.

V praxi nejsou jednotlivé fáze adaptačního procesu nikdy striktně ohraničeny a vzájemně se prolínají. Fáze adaptace jsou rovněž ovlivněny jejími různými faktory. Průběh adaptace a její výsledek je podle Rymeše (1985, s. 46) závislý na subjektivních předpokladech a vnějších faktorech. Subjektivní předpoklady vyplývají z osobnosti jedince, a závisí na objektivních podmínkách práce a pracovního prostředí. Vnější faktory, tedy podmínky vytvořené pro práci zaměstnance Rymeš (tamtéž) popisuje jako:

- Vnější pracovní podmínky – fyzické podmínky. Jde např. o hlučnost, osvětlení, mikroklimatické podmínky
- Technické vybavení pracoviště – ovlivňuje pracovní režim, míru psychické a fyzické zátěže
- Sociální vybavení pracoviště – šatny, umývárny, WC, jídelna
- Způsob řízení a vedení lidí – úroveň kvalifikace vedoucího pracovníka, úroveň propojení ekonomické, organizační a společenské funkce v činnosti vedoucího pracovníka
- Organizace práce
- Sociální klima v pracovním kolektivu – mezilidské vztahy, vztahy mezi členy pracovního kolektivu
- Mimopracovní vlivy – (rodina, komunita) propojení života zaměstnance mimo podnik
- Vnitřní faktory představují dle Rymeše (tamtéž) individuální vybavenost jedince a patří mezi ně:
 - Odborná připravenost – tvořená souborem odborných vědomostí, dovedností a schopností a také zkušeností zaměstnance
 - Výkonová připravenost – tvořená fyzickou zdatností, psychickou odolností, osobním a životním tempem, osobními návyky
 - Osobní vyhraněnost – soubor osobních vlastností, např. pečlivost, přesnost, dochvilnost a opaky těchto vlastností
- Hodnotová orientace – jako obecný obraz světa, v němž zaujímá své významné místo

- Motivace – představuje vnitřní hnací síly, které usměřují myšlení, prožívání a jednání člověka
- Postoje – vztah k práci
- Morální a charakterové vlastnosti

Během adaptačního procesu se mohou vyskytnout však i různé chyby a úskalí. Podle Bernhama (2004, s. 148) patří mezi nejčastější chyby zaměstnavatelů dlouhé instruktáže o výrobě, přednášky, dále pak nepřipravený stůl, počítač nebo další vybavení kanceláře, které nový zaměstnanec ke své práci potřebuje, ponechání zaměstnance k dlouhému samostudiu bez kontaktu s ostatními. Provedení úvodní instruktáže je striktně ponecháno na personálním oddělení bez účasti manažera a oddělení, kde bude nový zaměstnanec pracovat.

Jaká úskalí při adaptačním procesu na nového zaměstnance čekají, popisuje Hroník (2007, s. 130). Patří mezi ně přesycení nového zaměstnance informacemi a formalitami během krátké doby, zadávání podřadných úkolů, které mohou nového zaměstnance demotivovat a odrazovat jeho zájem o další úkoly, pověření nového zaměstnance úkoly, u kterých je velká pravděpodobnost, že v nich neuspěje. Na přesycení nového zaměstnance hned v úvodu množstvím informací či ponecháním u samostudia nebo samotného úkolu oba zmínění autoři upozorňují. Jak již bylo zmíněno, nutnost správného provedení adaptačního procesu je neoddiskutovatelná. Otázkou ovšem zůstává, jak by správně měla vypadat realizace. Östürk (2013, s. 294 – 307) sleduje ve své studii adaptaci nového pedagogického pracovníka ze dvou základních hledisek (adaptace sociální a adaptace na samotný pracovní proces). Uvádí, že dobře zpracovaný, efektivní uváděcí program ve škole je řešením mnoha adaptačních problémů. Například podle Nového, Surynka (2002, s. 152) má optimální adaptační proces tři etapy:

1. *Etapa, během které dochází k zařazení nového pracovníka na konkrétní pracovní pozici, jeho seznámení se s novou prací, s organizací, se spolupracovníky i svým nadřízeným atp. "*
2. *Etapa orientace v novém prostředí, kdy zaměstnanec získává potřebné zkušenosti pro výkon svých pracovních úkolů a také se postupně se sžívá s kolegy.*
3. *Etapa, v průběhu které se vytváří iniciativní a aktivní přístup k práci, dochází k integraci zaměstnance do pracovní skupiny a jeho identifikaci s cíli organizace.*

Optimální průběh procesu adaptace je podle těchto autorů závislý na splnění následujících podmínek:

- *Pracovník musí disponovat takovými předpoklady, aby byl schopen se vyrovnat s požadavky, které na něj jsou v souvislosti jeho pracovním zařazením kladeny.*

- *Pracovník musí být dostatečně aktivní v řešení případných problémů, které se mohou, s ohledem na novou situaci, objevit.*
- *Je důležité, aby byl pracovník dobře akceptován v nové pracovní skupině, což lze zabezpečit právě dobře zvládnutou adaptací.*
- *Organizace by měla být ochotna vycházet pracovníkovi do jisté míry vstříc v tom, aby i on mohl uspokojit svá počáteční očekávání.*

Dojde-li k tomu, že některé z těchto podmínek nejsou splněny, stává se adaptace neúplnou nebo dokonce neúspěšnou, a to se může projevit například lhostejností či pasivitou pracovníka, jeho izolovaností ve skupině spolupracovníků, tendencemi pracovníka k odchodu z organizace nebo třeba ve špatné pracovní morálce pracovníka (Nový, Surynek 2002, s. 153).

Bedrnová, Nový (2002, s. 343) vystihují optimální postup při průběhu adaptace nového pracovníka v těchto bodech:

1. *Seznámení se s problematikou adaptace a používanými metodickými prostředky jejího řízení - dílčí a typové adaptační plány.*
2. *Nástupní pohovor s přijatým pracovníkem – informace o podniku, jeho cílech, tradicích a perspektivách, o principech systému práce s lidmi, bližší upřesnění vstupních očekávání pracovníka.*
3. *Zařazení pracovníka na konkrétní pracovní místo – seznámení pracovníka s pracovištěm, úlohami a podmínkami práce.*
4. *Představení pracovníka nové pracovní skupině – charakteristika nového pracovníka – jeho odbornost, praxe, kvalifikace, místo předcházejícího působení.*
5. *Seznámení nového pracovníka s pracovní skupinou a jejími členy – zastoupení profesí a přehled odborných členů, normy, zvyklosti a tradice pracovní skupiny.*
6. *Určení garanta – konzultanta z řad zkušených a osobnostně vhodných pracovníků*
7. *Zpracování plánu či programu adaptace – v závislosti na individuálních charakteristikách nového pracovníka ve spolupráci s dotyčným pracovníkem a jeho garantem*
8. *Průběžné sledování pracovníka při práci a jeho začleňování do pracovní skupiny – poskytování zpětné vazby o výsledcích jeho činnosti*
9. *Pravidelná a systematická kontrola plnění adaptačního plánu*
10. *Závěrečné hodnocení průběhu adaptace*

Optimální postup při průběhu adaptace nového pracovníka je v empirické části diplomové práce námětem pro hledání odpovědi na hlavní empirickou otázku a vymezení

specifik adaptačního procesu na odborných školách a slouží k vyhledání silných a slabých stránek adaptace nových učitelů ve školách.

2 Učitel na odborné škole

Tato kapitola popisuje odborné školství, zabývá se rolí uvádějícího učitele, nahlíží na to, jak byli pracovníci přijímáni do školství před rokem 1989 a objasňuje specifika učitelské profese na odborných školách (středních odborných školách a středních odborných učilištích), která mohou ovlivňovat adaptaci nových pracovníků/učitelů do zaměstnaneckého procesu. Je nutné si uvědomit, že na odborných školách jsou zaměstnáni učitelé všeobecně vzdělávacích předmětů, ale i odborných předmětů, praktického vyučování a učitelé odborného výcviku, od čehož se odvíjí stupeň jejich vzdělání, a to pak ovlivňuje i jejich adaptaci. Tato kapitola se zabývá adaptací učitelů, kteří z nejrůznějšího prostředí nově nastupují do učitelského povolání.

V § 57 Školského zákona č.472/2011 Sb. je uvedeno: *„Střední vzdělávání rozvíjí vědomosti, dovednosti, schopnosti, postoje a hodnoty získané v základním vzdělávání důležité pro rozvoj jedince. Poskytuje žákům obsahově širší všeobecné vzdělání nebo odborné vzdělání spojené se všeobecným vzděláním a upevňuje jejich hodnotovou orientaci. Střední vzdělávání dále vytváří předpoklady pro plnoprávný osobní a občanský život, samostatné získávání informací a celoživotní učení, pokračování v navazujícím vzdělávání a přípravu pro výkon povolání nebo pracovní činnosti.“* (Novela, 2013b). Jako střední školu označuje školský zákon gymnázium, střední odbornou školu a střední odborné učiliště. Samostatnou jednotkou je konzervatoř. Zde absolventi získávají zpravidla vyšší odborné vzdělání, ale mohou také složit maturitní zkoušku. *„Pro každý obor vzdělání v základním a středním vzdělávání a pro předškolní, základní umělecké a jazykové vzdělávání se vydávají rámcové vzdělávací programy. Rámcové vzdělávací programy vymezují povinný obsah, rozsah a podmínky vzdělávání; jsou závazné pro tvorbu školních vzdělávacích programů, hodnocení výsledků vzdělávání dětí a žáků, tvorbu a posuzování učebnic a učebních textů.“* (Dokumenty, 2013). Střední školství je různorodý systém zajišťující vzdělávání a praktickou odbornou přípravu pro téměř celou populaci mladých lidí po ukončení jejich povinné školní docházky a před nástupem do zaměstnání nebo před vstupem na vysokou školu. Cílem středního vzdělávání je rozvíjet vědomosti, dovednosti a hodnoty získané ve vzdělávání základním, a to buď širším všeobecným vzděláváním, nebo odborným vzděláváním spojeným se všeobecným. Střední školy navštěvují žáci ve věku od 15 do 18 let. Část středních škol (víceletá gymnázia) však zasahuje svými vzdělávacími programy do povinného vzdělávání a navštěvují je i žáci mladší (Dokumenty, 2013). Ke středoškolskému vzdělávání jsou

přijímání žáci, kteří splnili povinnou školní docházku a podmínky přijímacího řízení. Kritéria, formu a obsah přijímacího řízení stanovuje ředitel školy dle typu vzdělávacího programu a oboru vzdělání. Základním kritériem je prospěch žáka ze základní školy nebo předchozího vzdělávání. Často se však přijímací zkouška nekoná vůbec, zejména při přijímání do středních odborných učilišť. v některých oborech je nezbytná talentová zkouška, která se koná před přijímací zkouškou. Předpokladem je také zdravotní způsobilost uchazeče. v průběhu studia může ředitel školy povolit studium podle individuálního vzdělávacího plánu (v oprávněných případech). Velká pozornost je věnována přístupu ke vzdělání a získání kvalifikace žáků se speciálními vzdělávacími potřebami, tj. žáků se zdravotním postižením nebo zdravotním či sociálním znevýhodněním. Často bývá zřízena funkce asistenta pedagoga. (Kofroňová in Průcha, 2009, s. 145) Střední školy jsou obvykle veřejné (zpravidla zřizované krajem), mohou ale být i soukromé, příp. církevní. Výuka je bezplatná. Školné se platí pouze v soukromých, příp. církevních školách. Rodiče přispívají např. na kurzy, které jsou součástí výuky, ale konají se mimo školu (plavání, lyžování) a na mimoškolní výchovu, pokud je organizována. Dále přispívají na stravování, příp. ubytování. Učebnice ve všech středních školách si hradí žáci (jejich rodiny). Pro žáky ze sociálně znevýhodněného prostředí je však k dispozici jistý počet učebnic k zapůjčení. Učebnice se zdarma zapůjčují i žákům plnícím povinnou školní docházku a žákům se zdravotním postižením (Dokumenty, 2013). Školní rok je na středních školách rozčleněn podobným způsobem jako ve školách základních. Žáci navštěvují školu od pondělí do pátku. Kromě dopoledního mívají také odpolední vyučování. Jedna vyučovací hodina trvá 45 minut, jedna hodina odborného výcviku či odborné praxe 60 minut. v jednom týdnu mohou mít žáci maximálně 35 vyučovacích hodin (v některých uměleckých oborech až 40, v případě gymnázia se sportovní přípravou 46 hodin). Průměrný počet vyučovacích hodin v odborných oborech je 33. v učebních oborech se během školního roku obvykle střídá týden teoretického vyučování (odborná i všeobecná příprava) s týdnem praktického vyučování.

Odborné školství je významným prvkem vzdělávacího systému, zabírá kolem 80% celkové středoškolské populace. Obsahuje mnoho oborů a forem studia. Hlavním cílem je vytvořit předpoklady pro dobré uplatnění v pracovním procesu a v podmínkách trhu práce v různých fázích života. (Kofroňová in Průcha, 2009, s. 87) Vyhláška č.13/2005 Sb. o středním vzdělávání a vzdělávání v konzervatoři (účinná od 11. ledna 2005) uvádí typy středních odborných škol podle jejich zaměření: střední průmyslová škola, střední zemědělská škola, střední zahradnická škola, střední vinařská škola, střední lesnická škola, střední rybářská škola, střední zdravotnická škola, hotelová škola, střední pedagogická škola, střední umělecká

škola, střední uměleckoprůmyslová škola, obchodní akademie, odborná škola, odborné učiliště, praktická škola.

Úspěšným ukončením určitého vzdělávacího programu v odborných školách lze dosáhnout těchto stupňů vzdělání:

- Střední vzdělání
 - - jednoleté nebo dvouleté denní vzdělávací programy – oblast speciálního vzdělávání – obory praktické školy pro žáky s těžším mentálním postižením,
 - - ukončuje se závěrečnou zkouškou – teoretická a praktická zkouška z odborných předmětů,
 - – dokladem je vysvědčení o závěrečné zkoušce,
- střední vzdělání s výučním listem
 - - dvouleté nebo tříleté denní vzdělávací programy (možnost zkráceného studia)
 - - ukončuje se závěrečnou zkouškou – písemná a ústní zkouška, praktická zkouška z odborného výcviku,
 - – dokladem je vysvědčení o závěrečné zkoušce a výuční list,
- střední vzdělání s maturitní zkouškou
 - - ukončení studia na šestiletých nebo osmiletých gymnáziích,
 - - čtyřleté denní vzdělávací programy,
 - - dvouleté denní vzdělávací programy v rámci nástavbového studia,
 - - možnost vzdělávacího programu v rámci zkráceného studia,
 - - ukončuje se maturitní zkouškou – společná a profilová část,
 - – dokladem je vysvědčení o maturitní zkoušce (Novela, 2013b).

Problematika maturitních zkoušek patří mezi často diskutovaná témata dnešní doby. Ve výše zmiňovaném školském zákoně došlo k určitým úpravám. Pod č. 371/2012 Sb. vyšla také novela vyhlášky č. 177/2009 Sb., o bližších podmínkách ukončování vzdělávání ve středních školách maturitní zkouškou. Společná část maturitní je celostátně určena Školským zákonem 561/ 2004 Sb. (Česko, 2004). Profilová část maturitní zkoušky je složena z 2 nebo 3 povinných zkoušek. Počet zkoušek pro daný obor vzdělávání stanoví Rámcový vzdělávací program. Ředitel školy sestaví nabídku povinných a nepovinných zkoušek podle rámcového a školního vzdělávacího programu, včetně formy a témat těchto zkoušek. Zkoušky profilové části maturitní zkoušky se konají formou: vypracování maturitní práce a její obhajoby před zkušební maturitní komisí, ústní zkoušky před zkušební maturitní komisí, písemné

zkoušky, praktické zkoušky nebo kombinací dvou nebo více výše zmíněných forem (Novela, 2013a).

Kvalifikace učitele střední školy je dána novelou zákona o pedagogických pracovnících ze dne 12. září 2014 pod č. 197/2014 Sb., (dříve zákon č. 563/2004 Sb.). Ta pro vymezené specifické případy upravuje předpoklad odborné kvalifikace a upravuje možnost dalšího výkonu pedagogické činnosti některým osobám, které odbornou kvalifikaci nezískaly. Novela mj. reagovala na blížící se konec „přechodného období“, kdy po 31. prosinci 2014 již nemohou vykonávat pedagogickou činnost osoby, které nemají odbornou kvalifikaci a které ani do uvedené doby nezačaly studium vedoucí k jejímu získání. Novela zákona nabyla účinnosti dnem 1. ledna 2015 (Dokument, 2011).

Předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka jsou následující:

- *plná způsobilost k právním úkonům,*
- *odborná kvalifikace pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává,*
- *bezúhonnost,*
- *zdravotní způsobilost,*
- *znalost českého jazyka (v určitých případech, které dále vymezuje zákon).*

(Dokument, 2011).

„Ve středním odborném školství působí učitelé všeobecně vzdělávacích předmětů, učitelé odborných teoretických předmětů a dále učitelé praktického vyučování na střenech odborných školách a učitelé odborného výcviku na středních odborných učilištích.“ (Kofroňová in Průcha, 2009, s. 84). Informace týkající se potřebné kvalifikace učitele střední školy jsou zahrnuty v § 9 zákona č. 197/2014 Sb. a jsou stanoveny v Příloze č. 1 této diplomové práce. Pro empirickou část diplomové práce jsou nejdůležitější následující poznatky, týkající se kvalifikace učitele odborných škol a jsou to tyto:

1) Učitel všeobecně-vzdělávacích předmětů

- vysokoškolské studium - akreditovaný magisterský studijní program:
 - a) v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů všeobecně-vzdělávacích předmětů střední školy,
 - b) v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů všeobecně-vzdělávacích předmětů druhého stupně základní školy a všeobecně-vzdělávacích předmětů střední školy,
 - c) ve studijním oboru, který odpovídá charakteru vyučovaného všeobecně-vzdělávacího předmětu, a

1. vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném bakalářském studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů střední školy nebo druhého stupně základní školy, nebo

2. vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na přípravu učitelů střední školy nebo druhého stupně základní školy,

d) v oblasti pedagogických věd zaměřené na *přípravu učitelů všeobecně-vzdělávacích předmětů druhého stupně základní školy* a

1. vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném bakalářském studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na *přípravu učitelů všeobecně-vzdělávacích předmětů střední školy*,

2. vzděláním v programu *celoživotního vzdělávání* uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na *přípravu učitelů střední školy*, nebo

3. doplňujícím studiem k rozšíření odborné kvalifikace (bližší specifikace ve výše zmíněném zákonu)

2) Učitel odborných předmětů

- vysokoškolské studium - akreditovaný magisterský studijní program:

a) v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů odborných předmětů střední školy,

b) v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů všeobecně-vzdělávacích předmětů druhého stupně základní školy a všeobecně-vzdělávacích předmětů střední školy studijního oboru, který odpovídá charakteru vyučovaného odborného předmětu,

c) v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů všeobecně-vzdělávacích předmětů střední školy studijního oboru, který odpovídá charakteru vyučovaného odborného předmětu, nebo

d) studijního oboru, který odpovídá charakteru vyučovaného odborného předmětu a

1. vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů střední školy nebo druhého stupně základní školy,

2. vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na přípravu učitelů střední školy nebo druhého stupně základní školy, nebo

3. studiem pedagogiky podle § 22

3) Učitel praktického vyučování

- získání odborné kvalifikace:

a) vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném studijním programu studijního oboru, který odpovídá charakteru praktického vyučování, a

1. vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném bakalářském studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů střední školy nebo druhého stupně základní školy,

2. vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na přípravu učitelů střední školy nebo druhého stupně základní školy, nebo

3. studiem pedagogiky

b) vyšším odborným vzděláním získaným ukončením akreditovaného vzdělávacího programu vyšší odborné školy v oboru vzdělání, který odpovídá charakteru praktického vyučování,

1. vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném bakalářském studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů střední školy nebo druhého stupně základní školy,

2. vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na přípravu učitelů střední školy nebo druhého stupně základní školy, nebo

3. studiem pedagogiky, nebo

c) středním vzděláním s maturitní zkouškou získaným ukončením vzdělávacího programu středního vzdělávání v oboru vzdělání, který odpovídá charakteru vyučovaného předmětu

1. vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném bakalářském studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů střední školy nebo druhého stupně základní školy,

2. vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na přípravu učitelů střední školy nebo druhého stupně základní školy, nebo

3. studiem pedagogiky.

4) Učitel praktického vyučování zdravotnických oborů

- Nutná způsobilost k výkonu zdravotnického povolání podle zvláštního právního předpisu v oboru, který vyučuje.

5) Učitel odborného výcviku

- získá odbornou kvalifikaci stejným způsobem jako učitel praktického vyučování, nebo středním vzděláním s výučním listem získaným v oboru, který odpovídá charakteru vyučovaného předmětu,

1. vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném bakalářském studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů střední školy nebo druhého stupně základní školy,

2. vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na přípravu učitelů střední školy nebo druhého stupně základní školy, nebo

3. studiem pedagogiky

6) Učitel odborného výcviku zdravotnických oborů

- získá odbornou kvalifikaci stejným způsobem jako učitel praktického vyučování nebo učitel praktického vyučování zdravotnických oborů

7) Učitel střední školy, který vzdělává ve třídě nebo škole zřízené pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami

- získá odbornou kvalifikaci:

a) vzděláním stanoveným pro učitele střední školy podle bodů 1 až 6 a

1. vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na speciální pedagogiku, nebo

2. vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na speciální pedagogiku,

b) studiem v akreditovaném magisterském studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na speciální pedagogiku pro učitele a vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou zaměřeném na přípravu učitelů druhého stupně základní školy nebo střední školy, nebo

c) pro výuku v praktické škole jednoleté a praktické škole dvouleté studiem v akreditovaném magisterském studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na speciální pedagogiku pro učitele.

8) Zaměstnanci, který je výkonným umělcem, výtvarným umělcem, uznávaným odborníkem v oboru nebo který má odbornou kvalifikaci, může ředitel školy za určitých podmínek písemně uznat předpoklad odborné kvalifikace učitele předmětu střední školy (Dokument, 2011).

Z výše uvedených informací vyplývá, že na odborných školách pracují učitelé s různou kvalifikací. Průcha (2002, s. 98) se zabývá vysokoškolskou kvalifikací a uvádí, že cílem vysokoškolských studií je připravit kvalifikovaného pracovníka pro výkon jeho profese. Předpokládá se, že jednotlivé studijní programy učitelství jsou sestaveny tak, aby studenti získávali znalosti, dovednosti, návyky, postoje atd., které souhrnně utvoří učitelovu profesní kompetenci. Neexistují však mechanismy, díky kterým by se ověřovala efektivita vysokoškolské přípravy.

Nově nastupující učitelé na odborné školy mohou být vybavení různými vstupními kompetencemi. Ti, co ještě nikdy neučili, tedy začínající učitelé, kteří jsou čerstvými absolventy učitelského oboru, či čerstvými absolventy neučitelského oboru s doplňujícím pedagogickým studiem (dále jen DPS), absolventy neučitelského oboru s DPS nebo bez DPS s dosavadní praxí jinou než učitelkou (ve firmách, službách, státní správě aj.), absolventy učitelského oboru, co už někde učili (buď už je to nějakou dobu, nebo přecházejí z jiné školy), absolventy učitelského oboru, absolventy neučitelského oboru s DPS nebo bez DPS. Většina kurzů zaměřených na pedagogicko-výchovné dovednosti je nabízena pod názvem „pedagogické minimum“ (takto bývají většinou označeny kurzy v rámci rekvalifikačních kurzů komerčních vzdělávacích institucí), anebo jako „doplňující pedagogické vzdělání“ (takto jej nejčastěji nabízejí vysoké školy, které je organizují v rámci svých kurzů celoživotního vzdělání, nebo přímo v rámci výuky pro studenty pedagogických oborů). Převážná část z nich je dnes akreditována Ministerstvem školství a mládeže ČR (MŠMT), tzn., že jsou zakončeny závěrečnou zkouškou a získáním osvědčení s celostátní platností. Všechna získaná osvědčení (nejčastěji jde o Osvědčení o rekvalifikaci či Osvědčení o absolvování kurzu v programu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků) potvrzují způsobilost absolventa pro vykonávání – povahou kurzu předem definované – pedagogické profese.

Spolu s rodiči má hlavní podíl na formování osobnosti žáků v dospělého jedince učitel, jehož osobnost je v této oblasti určující. Při životní změně, kterou přináší přechod ze základní školy na střední školu, by měl být učitel žákům průvodcem a rádcem. Středoškolské vzdělávání má svoje má zaměření související s odbornými předměty a praxí. Žáci, kteří nejsou příliš úspěšní v běžných vzdělávacích předmětech, mohou v zaměření na odbornost vynikat a vykazovat skvělé výsledky. Všeobecný názor, že se žáci přihlašují na střední školy, jejichž zaměření je baví a zajímají se o ně, není zcela správný. Žáci jsou často ovlivněni rodiči, kteří své děti často přeceňují a teprve při studiu zjišťují, co vše konkrétní vzdělávání obnáší. Proto je důležitost učitelovy osobnosti neoddiskutovatelná. Jak uvádí Dytrtová a Krhutová (2009, s. 16): „*Učitelova osobnost ovlivňuje při výchovně vzdělávacím procesu mnoho dalších osobností.*“

Osobnost člověka ovlivňují kompetence, které člověk získává v průběhu života, je rozvíjí, ale také ztrácí. Encyclopedia of Educational Psychology uvádí: „*Kompetence konstituuje primární aspekty života individua usilujícího uspokojit své potřeby pro přežití, reprodukci a úspěšnou výchovu potomků*“ (2008, s. 170). Kompetenci lze též označit jako způsobilost, do které řadíme odbornou připravenost (předmětová, pedagogická, psychologická a didaktická), pracovní zdatnost, osobnostní profil, mravní vlastnosti, osobní a pracovní zaměřenost. (Šimoník, 2010, s 98). Profesní kompetence jsou obecně vnímány jako soubor osobnostních a odborných předpokladů pro výkon učitelské profese, které by měli učitelé získávat studiem, ale pak dále rozvíjet v průběhu profesionalizace, tj. při vlastním výkonu učitelského povolání. (Průcha, 2002, s. 106)

Mezi zdroje kompetencí se dle Vetešky (2010, s. 87) řadí:

- *informace*
- *znalosti*
- *dovednosti*
- *schopnosti*
- *osobnostní charakteristiky*
- *nadání, talent*
- *zkušenost*
- *znalosti postupů (logické, analytické a kreativní operace, postupy a metody)*
- *znalosti složitějších struktur, konceptů a modelů*

2.1 Specifika adaptace učitelů

Adaptace učitelů, kteří nastupují do odborných škol, není zákonně ošetřena, u nově adaptujících se učitelů zřejmě převládá tradice přidělování uvádějícího učitele. Samotný výraz „učitel, který se adaptuje na pedagogické zaměstnání“, může být chápán jako nezkušený, nezralý, který doposud neučil, nastoupil ze školy nebo z jiného neučitelského zaměstnání a neorientuje ve všech pracovních pedagogických technikách a postupech, má příslušné vysokoškolské vzdělání a pedagogickou způsobilost, chybí mu však pedagogická zkušenost. Další možností je učitel adaptující se na práci v nové škole, kam nastoupil a dříve už učil na jiné škole. U tohoto učitele se předpokládá, že ví, jak probíhá chod školy, zná pedagogickou dokumentaci, vyzná se v tom, jaké úkoly mají jednotliví učitelé a nadřízení pracovníci, umí pracovat jako třídní učitel, umí si připravit a realizovat výuku, zná práci s rodiči, případně sociálními partnery. Jeho úkolem je seznámit se s provozem školy, jejím klimatem a kulturou. Složitější pozici má učitel, který doposud neučil a nastoupil ze školy nebo z jiného neučitelského zaměstnání. od prvních dnů vykonává své povinnosti v plné šíři, ale potřebuje systematickou radu a pomoc a je pověřován i činnostmi, na něž nebyl připravován např. výuka neaprobovaných předmětů (Podlahová, 2004, s. 14). Pedagog, který přichází do práce ze studia na vysoké škole, se musí při nástupu vyrovnat s přeměnou studenta na zaměstnance, která s sebou přináší i změnu životního rytmu. Musí si zvyknout na zodpovědný přístup k nástupu do zaměstnání, což znamená včasný příchod, skloubení případného dojíždění do zaměstnání až po dodržování dozorů, časově náročnou přípravu do vyučovacích hodin apod. Podlahová (2004, s. 20) uvádí, že tato změna životního rytmu patří, spolu s přizpůsobením se kultuře školy a nutností dodržovat pracovní kázeň, k důležitým změnám v životě učitele adaptujícího se na svou profesi. Změna probíhá v těchto oblastech:

- oblast životního rytmu,
- poznání kultury školy a školního klimatu,
- poznání administrativních činností spojených s řízením školy,
- případná práce s handicapovými žáky.

Na učitele jsou kladeny velké nároky na inovaci, které získá dostatečnou praxí ve svém oboru a až poté dokáže svou výuku oživit a přinést do ní nové metody, a tím uspokojit vzdělávací potřeby žáků. Jak uvádí Šimoník (1995, s. 15): „*Od mladého učitele očekávají zpravidla žáci, rodiče i spolupracovníci nové a netradiční přístupy k problémům výchovně vzdělávací práce, nové prvky, změny, oživení v neustálené hladině školy*“.

Teoreticky nabyté vědomosti si student může v praxi vyzkoušet během pedagogických studií v rámci odborné praxe na sjednaných školách. Je nezbytně nutné, aby se potkal s realitou výuky. Dyrtrtová, Krhutová (2009, s. 11) uvádí, že: *„Studenti učitelství by měli být vedeni k hlubším poznáním pedagogických situací a dospět k jejich porozumění na základě sebereflexe své pedagogické praxe na školách“*. Ovšem délka této praxe nenabídne učitelům zcela plnou a konkrétní představu o výuce. Touto situací se ve své knize zabývá Kyriacou (2012, s. 63) a dodává, že: *„Je paradoxní, že práce úspěšných a zkušených učitelů začínající učitelé obvykle nezískají příliš konkrétních informací o řídicích (manažerských) dovednostech potřebných k úspěšnému vedení hodiny“*. po dokončení studia je učitel odkázán na nabyté vědomosti a omezené zkušenosti a individuálně musí poznat, kdy jednotlivé postupy a metody použít.

Nový učitel na počátku prochází procesem uzavírání pracovní smlouvy a vyjednávání náplně své práce, seznamování se se školou a kolegy (Ježek, 2009, s. 428). Právě ono seznamování se se školou souvisí s termínem kultura školy. Je to pojem, který zahrnuje specifické rysy konkrétní školy, zejména sdílené hodnoty, postoje, symboly, rituály, preferované chování aktérů školního života a také vztahy školy k okolí, sociálním partnerům a rodičům. Je produktem prožité historie škol jako specifického sociálního prostředí, díky kterému získávají školy svou jedinečnost (srov. Průcha, 2002, s. 54). Pro adaptujícího se učitele je důležité, aby se co nejdříve po vstupu do zaměstnání s těmito pojmy seznámil a začlenil se do prostředí školy, pochopil vzájemné vztahy a souvislosti, které utvářejí vzdělávací, ale i výchovný proces ve škole. Jak konstatuje Ježek (2009, s. 102): *„Je třeba si uvědomit, že jedním ze způsobů vyrovnání se s některou nepříjemnou skutečností školního života specifickou pro danou školu, může být jeho přijetí jako něčeho, co je součástí učitelské profese“*.

Délka adaptace se váže mimo jiné na pracovní pozici a nároky na ni kladené. Může být ovlivněna například vyzrálostí nového zaměstnance, jeho věkem, zkušenostmi z dosavadních zaměstnaneckých poměrů, anebo zkušenostmi v obdobných pracovních pozicích. v práci učitele je považován první rok za rozhodující období pro utváření profesních dovedností a pro adaptaci na úkoly a podmínky, v nichž učitel své povolání vykonává. Nejkratší vymezená doba adaptace je na období jednoho školního roku, který tvoří relativně uzavřený celek. Podle Průchy (2005, s. 217) například Kalhous a Horák vymezují začínajícího učitele jako učitele s převážně jednoroční až tříletou praxí ve škole, nejvyšší hranice etapy profesní adaptace se stanovuje na období prvních pěti let učitelské praxe.

Častým nepříjemným překvapením pro učitele, který prochází adaptací, je množství administrativní práce, které se k jeho profesi váže. Jde jistě o záležitosti, které mohou učitelé vnímat jako ztrátu drahocenného času, který by jinak mohli věnovat dětem nebo nějaké prospěšnější aktivitě. Učitelé jsou totiž povinni vést údaje o prospěchu žáků, věnovat se práci s třídní knihou, třídními výkazy, žákovskými knížkami, plánem předmětové komise, tematickým plánem, školním vzdělávacím programem nebo protokoly o konání zkoušek. Množství takové administrativy narůstá úměrně s počtem funkcí, kterými může být učitel pověřen, například třídnictví, vedení knihovny, kabinetu, zhotovování pomůcek, správa skladu učebnic apod. (Podlahová, 2004, s. 34). I zkušení pedagogové takové zavalení byrokratickými povinnostmi nevnímají kladně a nevidí v administrativní práci, která jim podle jejich slov narůstá, velký smysl (Vašutová, Urbánek, 2010, s. 84). Je tedy jasné, že nemalé těžkosti to může přinášet učiteli, který se na své povolání teprve adaptuje. Jensen (2012, s. 9) také uvádí, že nový učitel tráví méně času samotným učením svých žáků než jeho zkušenější kolegové. Výzkum dokazuje, že skutečnou výukou bylo stráveno méně než tři čtvrtiny vyučovací hodiny. Důvodem často je, že nový učitel potřebuje mnohem více času na udržení pořádku ve třídě.

Nově příchozí pedagog se může setkat s přítomností handicapovaného žáka nebo žáků ve výuce. Jejich integrace do škol nebyla v minulosti běžná proto, jak uvádí Podlahová (2004, s. 42), učitel se s ní často nesetkal ani jako žák. Takováto integrace je nesporným pozitivem pro žáky postižené i nepostižené (Kalhous, Obst, 2002, s. 297). Postižení žáci si tak osvojují mnoho způsobů sociálního chování pozorováním a napodobováním vrstevníků a naopak nepostižení žáci se mimo jiné naučí s postiženými komunikovat, vypěstují si větší citlivost pro druhé a naučí se druhým pomáhat. Nevýhody jsou spatřovány ve zvýšených nákladech na vzdělávání postižených žáků v běžném prostředí, také ve zvýšených nárocích na práci učitelů, či v nárůstu již zmíněné administrativy (tamtéž). Podlahová (2004, s. 42) upozorňuje: *„Že příprava učitelů s tímto jevem zatím dostatečně nereflektuje a vzhled adaptujících se učitelů do speciální pedagogiky je tak minimální.“*

Z výše uvedených údajů je patrné, že začínajícího učitele čeká v zaměstnání mnoho změn, se kterými se musí vyrovnat. Ať už je to kultura školy, do které nastoupil, či vysoká administrativa, handicapované děti apod. Je nutné zachovat si elán a energii na dobré zvládnutí začátku učitelské práce a nerezignovat. Z výše uvedených informací vyplývá potřeba se oblastí adaptace nových učitelů zabývat v empirických výzkumech a stanovit silné a slabé stránky nástupu učitelů na novou školu.

Instituce uvádějícího učitele měla u nás historický vývoj. V roce 1977 tehdejší ministerstvo školství vydalo Vyhlášku o jednotném systému dalšího vzdělávání učitelů (Sbírka zákonů č. 78 a 79/1977, částka 24), kterou byla stanovena i funkce uvádějícího učitele. Ta rámcově vymezovala proces uvádění, a na ni navazující podrobnou Instrukci ministerstva školství k uvádění začínajících učitelů do praxe (Šimoník, 1995, s. 24). Nedílnou součástí systému dalšího vzdělávání učitelů bylo uvádění začínajících učitelů do praxe. Jeho základním cílem bylo pomoci překonat začínajícímu učiteli počáteční obtíže v práci. Uvádění obsahovalo tři složky. Odborně předmětová, ideově politická a pedagogicko-psychologická. Ta byla dále diferencována podle druhu a stupně školy. Součástí uvádění bylo také seznámení se školskými předpisy a s vedením povinné pedagogické dokumentace. Celý proces byl kontrolován vedením školy a nadřízenými složkami (tamtéž). 18. července 1985 vešla v platnost Vyhláška ministerstva školství České socialistické republiky č.61/1985 Sb. o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků a v § 4 se zabývala Uváděním začínajících pedagogických pracovníků do praxe. Přesné znění § 4 Uvádění začínajících pedagogických pracovníků do praxe:

(1)Uvádění začínajících pedagogických pracovníků do praxe (dále jen „uvádění“) organizuje škola nebo školské zařízení ve spolupráci s okresními pedagogickými středisky nebo krajskými pedagogickými ústavy, Ústředním ústavem pro vzdělávání pedagogických pracovníků (dále jen „Ústřední ústav“) a odvětvovými vzdělávacími zařízeními.

(2)Uváděním se začínající pedagogičtí pracovníci adaptují na konkrétní podmínky povolání, učí se tvořivě uplatňovat vědomosti získané v období přípravy na povolání a rozvíjejí své praktické pedagogické dovednosti.

(3)Uvádění se uskutečňuje v prvním roce po nástupu pedagogického pracovníka do pracovního poměru a trvá jeden rok. Ukončuje se závěrečným hodnocením. Pokud se nedosáhne po roce uvádění jeho stanoveného cíle, prodlouží ředitel dobu uvádění přiměřeně, nejdéle o další rok. Funkčnost systému uvádění začínajících učitelů do praxe byla poznamenána tehdejší ideologií, která byla vnesena i do práce škol, tehdejším způsobem řízení a kontroly ve školství, jež kladl důraz na plánování a podrobnou písemnou dokumentaci. Zásady uvádění byly uplatňovány bez rozdílu na všechny nastupující učitele. Bez ohledu na jejich schopnosti a předpoklady. Přes tyto mnohé nedostatky bylo uvádění bezpochyby krokem vpřed. Řada zkušených učitelů se dokázala povznést nad politické a formální náležitosti uvádění a podle svého nejlepšího svědomí a taktně začínajícím učitelům pomáhala (Sbírka, 2012).

V současnosti bývá uvádějícím učitelem ve škole pedagog, ke kterému je přidělen učitel, který ve škole začíná pracovat. Má to být zkušený pedagog, který je už ve škole delší dobu a dobře zná kulturu školy, práci s administrativou atd. Učitel, který prochází adaptací na nové pracoviště, pomáhá, když uvádějící učitel sleduje jeho růst a hodnotí pokroky. Období jakéhosi zaučování a uvádění do praxe trvá zpravidla jeden rok (Podlahová, 2004, s. 48). Po roce 1989 funkce uvádějícího učitele zaniká v legislativní rovině, ale nadále se zachovává a na většině škol je stále uplatňována. Průcha (2009, s. 334) k tomu říká: „*V ČR dnes není instituce uvádějícího učitele systematicky uplatňována, její realizace závisí na kultuře jednotlivé školy.*“ Protože adaptace v učitelské profesi není snadná, jak bylo uvedeno v minulé kapitole, je patrné, že by bylo vhodné opět legislativně upravit funkci uvádějícího učitele. Učitel, který se adaptuje na práci ve škole, se totiž potřebuje na někoho zkušeného obracet a vzhledem k náplni práce ředitele, či zástupce ředitele není v jejich silách soustavně sledovat práci učitele, který nově nastoupil. Mnohdy i učitel, který ve škole nově pracuje, má ke svým nadřízeným ostych a raději problémy vzniklé při práci konzultuje se svými kolegy. Naši, ale též zahraniční odborníci se shodují v názoru, že začínajícímu učiteli by měla být poskytnuta podpora.¹ Často jsou zmiňovány iniciační rituály a dále přítomnost staršího zkušenějšího kolegy, který novice citlivě podporuje. Podle Podlahové (2004, s. 51-53) rozlišujeme oblasti, ve kterých by měl pomáhat uvádějící učitel. Jsou to tyto: Seznámení s provozem školy, pomoc při přípravě a realizaci výuky, seznámení s prací třídního učitele a s výchovnou prací školy, pomoc v oblasti rozvíjení vztahů s rodiči, informace o ostatních okolnostech práce a provozu školy. Podlahová (2004, s. 54) k tomuto rozdělení do oblastí dále výstižně dodává, že: „*Nelze podat úplný výčet oblastí, aktivit a situací, do kterých se dostává začínající učitel na svém prvním pracovišti. Pedagogická skutečnost i život sám předkládají mnohdy k řešení situace, které by si nevymyslel ani nejlepší romanopisec.*“

První povinností každého učitele, který přichází na nové pracoviště, je seznámit se s provozem školy. Tento úkol je zpravidla plněn už při nástupu do zaměstnání. Učitel je seznámen s BOZP a s provozem školy. Další povinností učitele je seznámit se s materiálním zajištěním výuky, což se do značné míry odvíjí od jeho aprobovanosti (např. zařízení kabinetů, odborných učeben, ve kterých bude vyučovat, tělocvičen, hřišť, knihovny atd.). Měl by být seznámen se školním řádem, jako důležitým dokumentem školy a jeho případnými doplňky, režimem školy, vedením dokumentace a administrativou školy, zásadami

¹ Tento postoj se objevuje např. v díle Eldara (a kol, 2003), Kelchtermanse (1993). Z našich autorů u Šimoníka (1994), Klementa (1969) a Tmeje (1980).

sestavování rozvrhu a suplování, povinnostmi dozoru, organizováním akcí mimo školu např. lyžařský výcvik, výlety, kulturní a sportovní akce, exkurze atd. ve všech oblastech může být nápomocen učitel, který nastoupil na nové pracoviště, ať už z vysoké školy, či z jiného zaměstnání, uvádějící učitel, který je s výše uvedenými povinnostmi dobře seznámen, vychází z vlastních zkušeností a praxe a může být tedy dobrým rádčem i spolupracovníkem. Ten však může, ale také nemusí být určen. Pak tuto úlohu většinou řeší vedení školy tak, že určí vedoucího předmětové komise, či uvádění provádí přímo zástupce ředitele, či samotný ředitel. Dalším důležitým úkolem pro učitele, který dosud neučil a přichází z vysoké školy, či jiného zaměstnání, je příprava a organizace výuky. Učitel, který přichází z vysoké školy pedagogického směru, už sice tuto práci poznal v náslechovéch a cvičných hodinách při studiu pedagogiky, je však nutno, aby pochopil komplexnost a návaznost jednotlivých hodin a dovedl si sestavit tematický plán výuky podle ŠVP příslušné školy. Učitel, který se adaptuje na práci a dosud působil v jiném zaměstnání a mnohdy teprve získává pedagogické vzdělávání, potřebuje pro začátky své pedagogické práce bezpodmínečně nějakého učitele, který by mu pomáhal. Ten musí zpočátku pomáhat adaptujícímu se učiteli s přípravou i s realizací vyučovací hodiny, musí ho seznámit s vyučovacími pomůckami, učebnicemi, musí pomoci při výchovných problémech ve třídě, provádět s ním rozbor vyučovacích hodin, zvláště rozebrat chyby, které učitel dělá a pokusit se mu poradit, jak chyby postupně odstraňovat. Učitele musí rovněž seznámit dokumenty týkajícími se provozu školy (vyhlášky, směrnice atd.). Musí učitele vést k sebereflexi, k vytváření pedagogických kompetencí. Pokud adaptující se učitel je zároveň třídním učitelem, je třeba, aby ho některý z učitelů též seznámil s prací a úkoly třídního učitele. Mezi ně patří především výchovná práce školy, způsoby reakce na konkrétní výchovné a vzdělávací problémy ve třídě, spolupráce s ostatními učiteli, kteří ve třídě vyučují a s výchovným poradcem ve škole. Musí ho metodicky vést k individuálnímu přístupu k handicapovaným žákům a žákům sociálně znevýhodněným, provést diagnostiku rodinného prostředí žáků, vést třídnické hodiny a ke spolupráci s rodinnými příslušníky žáků. Je dobré, když adaptující se učitel není v prvním roce učitelské praxe zároveň třídním učitelem, neboť tato práce obnáší další řadu úkolů a může ho z učitelské práce odradit. Pedagog, který již učil na jiné škole, případně na jiném typu škol se už určitě setkal se způsoby, jak jednat s rodiči a sociálními partnery školy a má je již osvojeny. Jinak je tomu u učitele, který ještě neučil. Zástupce ředitele, či pověřený učitel musí takového učitele seznámit s formami kontaktu školy, se sociálními partnery školy a konzultačními hodinami pedagogů. Učitel by měl být účasten na klasických třídních schůzkách, na dnech otevřených dveří a při různých jednáních s rodinnými příslušníky

a partnery školy. Tak může natrénovat své pozdější samostatné jednání v obdobných situacích. Pokud učitel projeví zájem o účast na akcích školy, které se ho přímo netýkají (např. sport, ale není učitelem tělocviku) je dobré mu vyhovět. Tak může přispět k uplatnění svého koníčku mimo vyučovací proces např. vedení sportovního kroužku, účast na lyžařském výcviku apod. Adaptující se učitel se musí umět orientovat ve veřejném a společenském životě obce, v image školy, v ekonomických, finančních a provozních podmínkách školy, v její pozici na vzdělávacím trhu. Dále v možnosti spolupráce s pedagogicko-psychologickou poradnou, výchovnými a poradenskými centry, diagnostickým ústavem, orgány sociální péče, policií, zdravotnickými pracovišti, zájmovými organizacemi, s možnostmi dalšího vzdělávání a profesního růstu. Učitel, jehož předchozím zaměstnáním byla učitelská profese, se zpravidla s touto spoluprací již setkal a s výše uvedenými institucemi již komunikoval. Přesto je třeba, aby mu někdo sdělil, jak škola postupuje v jednáních vedených s partnery školy, a jak se do spolupráce může zapojit samotný učitel (Příspěvky, 2008).

Adaptace učitelů, kteří nastupují na nová pracoviště do škol, není zákonně ošetřena, u začínajících učitelů zřejmě převládá tradice přidělování uvádějícího učitele. Vzhledem k tomu, že není tato stránka legislativně uzákoněna, je zcela v rukou ředitelů škol, zda přidělí nebo nepřidělí novému učiteli někoho z řad učitelů na pomoc novému učiteli. Jak je to s adaptací pracovníků v současnosti ve školní praxi na odborných školách bude zkoumat empirická část této diplomové práce.

EMPIRICKÁ ČÁST

Cílem empirické části diplomové práce je popsat, jak je realizována adaptace nových pracovníků/učitelů na různých pracovních pozicích v různých typech odborných škol a s oporou o teoretické poznatky formulovat silné a slabé stránky tohoto procesu. K naplnění hlavního cíle je zapotřebí vzhledem k přehlednosti a ucelenosti výzkumu splnit následující dílčí cíle. Nejdříve zpracovat příklady praxe zachycující adaptaci nového učitele na zkoumaných školách. Poté výsledky příkladů zkoumání z praxe ve školách porovnat s teorií optimálního postupu při průběhu adaptace dle Bedrnové, Nového (teoretická část s. 16). v závěru formulovat silné a slabé stránky procesu adaptace nových zaměstnanců/učitelů na jednotlivých školách.

V rámci empirické části bude postupováno následovně:

1. Volba odborných škol a oslovení jejich vedoucích pracovníků. Seznámení s výzkumem. v případě, že škola přijala nového učitele v uplynulých pěti letech a byla přístupná ke spolupráci, dohodnutí termínu návštěvy školy a následného společného postupu při výzkumném šetření.
2. Příprava a realizace výzkumného šetření na jednotlivých školách. Formulace dílčích výzkumných otázek.
3. Zpracování příkladů praxe.
4. Porovnání příkladů adaptace nově příchozích učitelů s optimálním postupem při průběhu adaptace podle Bedrnové, Nového (teoretická část s. 16).
5. Formulování silných a slabých stránek průběhu adaptace učitelů ve sledovaných odborných školách.

3 Příprava výzkumného šetření

Pro to, aby bylo možno splnit cíl empirické části, je zapotřebí nejprve realizovat výzkumné šetření a získat data pro zpracování příkladů praxe z odborných škol. pro jeho splnění budou zvoleny metody polostrukturovaného rozhovoru a analýzy dokumentu. Volba metod je daná právě tím, že záměrem je získat hlubší poznání poměrů v adaptačních procesech nových pracovníků/učitelů na odborných školách. Při přípravě rozhovoru bude přihlíženo k optimálnímu postupu při průběhu adaptace pracovníků dle Bedrnové, Nového (teoretická část s. 16). Rozhovory, které budou následně přepsány (Příloha č. 2), se povedou s vedením odborných škol (ředitelem, jeho zástupci), s nově nastupujícími učiteli, od jejichž nástupu neuplynulo více než pět let a s učiteli, kteří jsou zapojeni do procesu adaptace. Hranice pěti let je odvozena od rozsahu etapy profesní adaptace, kterou zmiňuje Průcha (2005, s. 217) vzhledem k začínajícím učitelům. Je totiž předpoklad, že na sledovaných školách budou mezi nově příchozími pracovníky i začínající učitelé.

Pro výzkumné šetření byly zvoleny všechny odborné školy (střední odborné školy, střední odborná učiliště) v rámci okresního města s 60 tisíci obyvatel v Moravskoslezském kraji. Šetření odborné školy a šetření odborná učiliště jsou zaměřeny jednostranně a to na hotelnictví, zdravotnictví, stavebnictví, zemědělství, strojnictví a ekonomiku. Prvotní kontakt, jehož účelem bude představení výzkumu a zjištění, zda v posledních pěti letech přijali na školu nového zaměstnance na pozici učitele, bude probíhat telefonickým nebo osobním oslovením vedoucích pracovníků odborných škol, tedy ředitelů nebo jejich zástupců. Pokud škola v dané době nového učitele přijala, bude výzkum pokračovat tím, že bude s vedením školy dojednáno osobní setkání. Na schůzce s ním bude objasněn cíl výzkumu a budou probíhat polostrukturované rozhovory s řediteli nebo jejich zástupci. Všichni dotazovaní budou ujištěni o anonymitě. Při rozhovorech bude zjištěno, jak adaptace nových učitelů na dané škole probíhá, zda je zde ukotvena v nějakých dokumentech (regulativech či plánech) a zda je možno hovořit o dané problematice s dalšími pracovníky školy. Pokud bude dán souhlas vedení, budou dané dokumenty podrobeny analýze a budou následovat rozhovory s novými učiteli, případně i s uvádějícími učiteli, garanty, konzultanty, či pomocníky nových učitelů.

Hlavní výzkumná otázka při získávání potřebných dat zní: Jak je v odborných školách realizovaná adaptace nově nastupujících učitelů na různé pracovní pozice? Dílčí výzkumné otázky jsou tvořeny v závislosti na hlavní výzkumné otázce a rozděleny do oblastí. První

oblast zjišťuje, zda je ve škole zavedený postup adaptace nového učitele nebo je situace řešena až v případě potřeby. v případě, že je postup zaveden, je možno položit další otázky např.: Kdo a jak se na procesu adaptace nového učitele podílí, je postup adaptace nového učitele zakotven v dokumentaci školy, odlišují ve školách při zajištění adaptačního procesu různou vstupní kvalifikaci a různé pracovní pozice nově příchozího učitele, jak proběhl adaptační proces nově příchozích učitelů v uplynulých pěti letech. v případě, že postup zavedený není, bude zjišťováno, kdo rozhoduje o tom, jak bude adaptační proces nového učitele zajištěn, jak probíhal adaptační proces nově příchozích učitelů v uplynulých pěti letech. Rozhovory budou vedeny podle následujících základních otázek, které sledují i průběh optimální adaptace podle Bedrnové, Nového (teoretická část s. 16), avšak mohou být kdykoli obohaceny o další doplňující otázky a to dle potřeby a situace.

Otázky pro ředitele/zástupce ředitele školy

1. Máte ve škole vytvořen adaptační plán, osnovu nebo směrnici k adaptaci nového učitele?
Pokud ano, co je obsahem těchto dokumentů?
2. Kdo ve škole s novým učitelem provádí nástupní pohovor a proškoluje ho? (ředitel, zástupce, bezpečnostní technik, předseda předmětové komise aj.)
3. Co je v rámci nástupního pohovoru projednáno, řešeno?
4. Jak je nový učitel seznámen s pracovištěm, úlohami a podmínkami práce?
5. Které informace považujete u vás ve škole pro nově příchozího učitele za zásadní?
6. Odlišujete v rámci adaptace to, o jakou učitelskou pracovní pozici se jedná? (Učitelé všeobecně vzdělávacích předmětů, učitelé odborných teoretických předmětů, učitelé praktického vyučování na odborných školách a učitelé odborného výcviku na odborných učilištích).
Pokud ano, můžete specifikovat, v čem se přístup k jednotlivým pozicím liší?
7. Můžete uvést rozdíly v adaptaci pracovníků, kteří jsou čerstvými absolventy učitelského oboru či čerstvými absolventy neučitelského oboru s doplňujícím pedagogickým studiem (dále jen DPS), absolventy neučitelského oboru s DPS nebo bez DPS s dosavadní praxí jinou než učitelkou (ve firmách, službách, státní správě aj.), absolventy učitelského oboru, ti, co už někde učili (buď už je to nějakou dobu, nebo přecházejí z jiné školy): absolvent učitelského oboru, absolvent neučitelského oboru s DPS nebo bez DPS a těch, co ještě nikdy neučili, tedy začínajících učitelů.
8. Jak probíhá představení a seznámení nového učitele s novou pracovní skupinou?

9. Je ve škole někdo pověřen funkcí uvádějícího učitele, garanta, konzultanta či pomocníka?
Pokud ano, kdo je tímto pověřen a jakou pozici zastává?
10. Je ve škole průběžně sledován průběh adaptace nového zaměstnance a je mu poskytována zpětná vazba?
Pokud ano, kým, kdy a jak?
11. Je ve škole prováděno závěrečné hodnocení průběhu adaptace?
Pokud ano, kým, kdy a jak?
12. S jakými problémy adaptace nových pracovníků se nejčastěji setkáváte, jaké jsou jejich nejčastější dotazy k dané problematice?
13. Je ještě nějaká oblast týkající se procesu adaptace, o které jsme nemluvili a rád/a byste ji zmínil/a?

Otázky pro nastupujícího pracovníka na nové pracovní místo učitele:

1. Jak dlouho pracujete na této škole jako učitel? Pracoval/a jste již v minulosti na pozici učitele?
2. Byl jste po svém nástupu seznámen s adaptačním plánem, osnovou, směrnicí či jiným dokumentem k adaptaci nového učitele?
Pokud ano, můžete uvést, o jaké dokumenty se jednalo a co bylo jejich obsahem?
3. Byl s Vámi po nástupu proveden nástupní pohovor?
Pokud ano, kdo ho prováděl a co bylo obsahem tohoto pohovoru? Byly pro Vás vstupní informace dostačující?
4. Byl/a jste seznámen/a s pracovištěm, úlohami a podmínkami práce? Pokud ano, tak kým a jakým způsobem? Bylo to dostačující?
5. Na jakou pracovní pozici jste byl do školy přijat? (Učitel všeobecně vzdělávacích předmětů, učitel odborných teoretických předmětů, učitel praktického vyučování na odborných školách a učitel odborného výcviku na odborných učilištích).
6. S jakými učitelskými kompetencemi jste nastupoval/a?
7. Byl jste představen a seznámen s novou pracovní skupinou?
Pokud ano, kým a jakým způsobem?
8. Byl Vám přidělen uvádějícího učitele, garanta, konzultanta či jiný pomocník?
Pokud ano, v čem Vám pomohl a v čem mohl pomoci více?
9. Byl zpracován plán či program postup adaptace nebo bylo postupováno podle potřeby?
10. Byla průběžně kontrolována úspěšnost vaší adaptace a poskytována zpětná vazba?

Pokud ano, kým, kdy a jak?

11. Bylo provedeno závěrečné hodnocení vaší adaptace?

Pokud ano, kým, kdy a jak?

12. Co pro vás bylo v rámci adaptace nejobtížnější s ohledem na vaši kvalifikaci/aprobaci?
13. Je ještě nějaká oblast týkající se procesu adaptace, o které jsme nemluvili a rád/a byste ji zmínil/a?

Otázky pro uvádějícího učitele, garanta, pomocníka aj. (pokud byl učiteli v rámci adaptace přidělen):

1. Jak dlouho pracujete jako učitel a jak dlouho na této škole?
2. Co Vás vede (vedlo) vykonávat funkci „garanta“? Není to pro Vás zátěž?
3. S kolika kolegy jste již pracoval/a jako „garant“, na jakou pracovní pozici to bylo a jakou měli noví učitelé kvalifikaci?
4. Prošel/a jste specifickou přípravou (školením) pro tuto funkci?
5. V čem spočívá výkon funkce „garanta“? (seznámení s adaptačním plánem, osnovou, směrnicí či jiným dokumentem, provedení nástupní pohovoru, seznámení s pracovištěm, úlohami a podmínkami práce, představení a seznámení nové pracovní skupině atd.)
6. Postupujete podle plánu či programu nebo je proces adaptace přizpůsoben potřebám individuálním potřebám nového učitele?
7. Setkal/a jste se s problémy při adaptaci nového učitele ze strany garanta?
8. Pokud máte zkušenosti můžete uvést rozdíly v adaptaci učitelů, kteří jsou čerstvými absolventy učitelského oboru či čerstvými absolventy neučitelského oboru s doplňujícím pedagogickým studiem (dále jen DPS), absolventy neučitelského oboru s DPS nebo bez DPS s dosavadní praxí jinou než učitelskou (ve firmách, službách, státní správě aj.), absolventy učitelského oboru, ti, co už někde učili (buď už je to nějakou dobu, nebo přecházejí z jiné školy): absolvent učitelského oboru, absolvent neučitelského oboru s DPS nebo bez DPS a těch, co ještě nikdy neučili, tedy začínajících učitelů.
9. Vyžaduje vedení školy podklady, jak bylo postupováno v době adaptace nového pracovníka nebo nechává tento postup na Vás?
10. Kontrolujete průběžně úspěšnost adaptace nového zaměstnance?
11. Pokud ano, kdy a jak?
12. Provádíte závěrečné hodnocení adaptace?
13. Pokud ano, kdy a jak?

14. Jakou pomoc od Vás nejčastěji učitelé v době adaptace vyžadují?
15. Je ještě nějaká oblast týkající se procesu adaptace, o které jsme nemluvili a rád/a byste ji zmínil/a?

Empirická část se bude rovněž zabývat i analýzou písemných interních dokumentů souvisejících s procesem adaptace nových pracovníků v odborné škole. Bude se jednat o směrnice, plány, zápisy z hospitací, školení a další dokumenty, které byly vytvořeny školou pro adaptaci učitelů.

4 Realizace a výsledky výzkumného šetření

Tato kapitola se zabývá realizací a výsledky výzkumného šetření na sedmi školách, které jsou pro zachování anonymity označeny velkým tiskacím písmenem od A po G. Bylo osloveno deset odborných škol, z toho bylo zjištěno, že jedna škola nevyhovuje stanoveným výzkumným požadavkům, protože v posledních pěti letech nepřijali nového učitele. ve dvou případech vedení školy nebylo ochotné poskytnout žádné informace k danému tématu a jakkoli spolupracovat. Kontakt s pracovníky vedení školy byl navázán pomocí osobního oslovení a telefonických rozhovorů. Byla dohodnuta návštěva za účelem představení výzkumu a seznámením s tím, zda je adaptace nových učitelů ukotvena v nějakých dokumentech. Pokud ano, byly dokumenty podrobeny analýze. Pro vedení školy, pro uvádějící učitele a pro adaptované učitele byl připraven soubor otázek, které jsou uvedeny v předchozí kapitole. S vedením školy bylo následně dohodnuto prostředí, ve kterém bude rozhovor probíhat. Zpravidla se jednalo o kabinety učitelů, pracovní vedení, dílny, či sborovny. S uvádějícími učiteli (pokud ve škole ještě učili) a adaptovanými učiteli byl kontakt navázán na základě doporučení ředitele školy, případně jeho zástupce. Rozhovory probíhaly v klidné a přátelské atmosféře. Dotazovaní byli vstřícní, projevíli pochopení a zájem k uvedenému tématu. Rozhovory byly zaznamenány na diktafon a následně přepsány. Pět zástupců ředitele požádalo o výsledky výzkumu. Školy, kde bylo umožněno nahlédnout do dokumentace, týkající se adaptačního procesu, byly pouze dvě. Vzhledem k požadavku na zachování anonymity ze strany škol bohužel nebylo možné v rámci této diplomové práce zveřejnit zápisy z hospitací, pohovorů apod.

Škola A

V uvedené škole A po telefonickém rozhovoru s ředitelem školy byla doporučena zástupkyně školy, která byla rovněž nejprve oslovena telefonicky, byl jí představen výzkum a bylo zjištěno, zda škola odpovídá požadavkům výzkumného šetření. po zjištění, že tomu tak je, byla dohodnuta schůzka. Poté byl prováděn rozhovor se zástupkyní ředitele a učitelkou, která nastoupila před čtyřmi a půl lety na místo učitelky anglického jazyka a již dříve pět let pracovala ve škole podobného typu. Uvádějící učitelka už v uvedené škole neučí. Z rozhovoru se zástupkyní ředitele vyplynulo, že škola nemá žádný adaptační plán, osnovu ani směrnici k adaptaci nového pracovníka. Zástupkyně uvedla: „*Nástupní pohovor vedu za přítomnosti vedoucího předmětové komise, který mě doplňuje, co se týká metodiky a odbornosti daného*

předmětu.“ v rámci rozhovoru dojde k seznámení nového učitele s úvazkem, tzn. předměty, které bude učit, s třídami, ve kterých bude vyučovat a samozřejmě s materiály (tematické plány, ŠVP apod.) a směrnicemi školy, které jsou určující pro běh školy. Učitel se z hovoru dozvídá o svém místě v kabinetě nebo sborovně. Zástupkyně uvedla: „*Negativní je, že nemůže být vždy nastupující učitel nablízku svému uvádějícímu učiteli, neboť ve škole je málo prostoru pro učitele.*“ Následně je nová pracovnice provedena školou, získá klíče, čip a pokračuje školením u bezpečnostního technika, který je externím pracovníkem školy. Školení se týká BOZP a PO. Z výzkumu vyplývá rozpor mezi tvrzením zástupkyně ředitele a nově nastupující učitelky a to v tom, že učitelka tvrdí, že s ní nebyl veden nástupní pohovor na úrovni vedení a že nebyla provedena školou a seznámena s prostředím školy. Doslova uvedla: „*Před nástupem do školy se mnou byl veden pohovor, týkající se smlouvy, platového zařazení, lékařské prohlídky apod., po nástupu už se mnou pohovor veden nebyl. Byla jsem seznámena pouze s tím, jak vyplňovat katalogové listy a s tematickými plány, s učebnicemi a jak s nimi pracovat.*“ Zástupkyně ředitele sleduje především to, aby výsledky výuky učitelky byly kvalitní, měla kázeň ve vyučovacích hodinách a k práci přistupovala profesionálně, rovněž klade důraz na to, aby se učitelka v případě potřeby nebála přijít pro radu nebo s jakýmkoliv problémem. Z hlediska učitelké pracovní pozice přistupuje vedení k nově adaptujícím se pracovníkům odlišným způsobem. Zástupkyně ředitele uvádí, že pokud nastoupí učitel přímo z VŠ, věnuje mu větší pozornost především v oblasti přístupu k žákům a pomáhá mu řešit pedagogické problémy. Dále uvádí: „*Pokud přijde člověk přímo z praxe a nikdy neučil, to je taky oříšek, musí si zvyknout na to, že pracuje s mládeží a že je musí nějakým způsobem zapracovat a ohlídat.*“ Nejlepší je nový pracovník, který už pracoval ve škole, má rád tuto práci a je schopen kvalifikovaně pracovat, neboť tento adaptační proces je nejkratší a nejsnadnější. Nový učitel je představen pedagogickému sboru na nejbližší poradě učitelů, případně na pedagogické radě, kde je mu dáno slovo, aby se představil sám. Pak je seznámen s užší pracovní skupinou, což je např. předmětová komise, a s dalšími učiteli, kteří zastávají v učitelském sboru nějakou funkci (např. knihovnice, vedoucí úseku atd.). Nastupující učitelka k tomu vypověděla: „*Ano, byla jsem uvedena na první poradě učitelů, ale nijak formálně. v rámci porady mě představili jako novou kolegyni.*“ Zástupkyně v rozhovoru sdělila, že novému učiteli bývá přidělen tzv. uvádějící učitel (garant), avšak není nijak zvýhodněn (není mu snížen počet hodin, nemá navýšení osobního ohodnocení apod.). Většinou to bývá předseda předmětové komise, zkušený pedagog a učitelé, o kterých se ví, že jsou kvalitními vyučujícími. Zpravidla je určen na demokratickém principu (dobrovolnost) a podle potřeby. Takovýto učitel je pověřen uváděním pouze ústně. Při položení dotazu, zda jí

byl přidělen uvádějící učitel, nově adaptující se učitelka ovšem tvrdí: „*Byla to asi vedoucí jazykové sekce, na kterou jsem se měla obracet v případě potřeby. Za sebe mi vyhovuje, že pokud něco nevím, tak se zeptám sama, než aby se mnou celý rok někdo byl a říkal mi, co mám dělat.*“ z rozhovoru vyplynulo, že se na vedoucí sekce neobracela. Podle zástupkyně ředitele je největším problémem u nově nastupujících učitelů to, že nestíhají probrat učivo z důvodu pedagogické nezkušenosti a přístup k nezletilým žákům. Nejobtížnější částí adaptace je pro novou učitelku to, že nestíhá probrat učivo a vyplnit výuku, aby nevznikla hluchá místa a časově se přizpůsobit látkou ve vyučovací hodině. Zástupkyně ředitele dále zmínila potřebu lepšího zabezpečení sepětí teoretické výuky s praxí na vysokých školách. Z vlastních zkušeností zástupkyně tvrdí, že měli ve škole vysokoškolsky vzdělávané studenty na praxi a proces přípravy byl dle jejího názoru nedostačující. Průběh adaptace je sledován uvádějícím učitelem, částečně i zástupkyní ředitele školy. Toto tvrzení nebylo možno ověřit, neboť zástupkyně ředitele školy neumožnila nahlédnout do hospitačního zápisu. Škola nemá vypracovaný žádný regulativ k uvádění učitele. Závěrečné hodnocení probíhá pouze při negativním hodnocení učitele, což znamená, že s ním musí být ukončen pracovní poměr.

Škola B

Pro zjištění informací byl navštíven ředitel školy, který byl seznámen s potřebami empirického šetření na jeho škole. po podání informace ředitel rozhodl, že oblastí adaptace nových pracovníků se zabývá jeho zástupce. Ředitelem byla doporučena návštěva zástupce s tím, že nejlépe on může poskytnout veškeré potřebné informace. Následně byl navštíven zástupce ředitele a byl s ním veden pohovor, z kterého vyplynulo, že ve škole mají pouze jednoho učitele, který splňuje daná kritéria empirického výzkumu. Vzhledem k tomu, že škola má pouze osm tříd a osmnáct zaměstnanců, provádí uvádění učitelů samotný zástupce ředitele a nepověřující tím další učitelé. Funkce zástupce ředitele je v této škole kumulována s funkcí předsedy předmětové komise předmětu, který vyučuje nový učitel. Je to i z toho důvodu, že řada učitelů ve škole pracuje externě, tzn., že do školy dochází na snížený pracovní úvazek z jiných škol. do školy byl přijat v posledních pěti letech pouze jeden pedagog na pozici učitele informační technologie. Tázaný uvádí: „*Nastoupil jsem zde hned po maturitě, ale za podmínky, že budu dále studovat. Studoval jsem informatiku, po třech letech jsem toho zanechal, také proto, že mi bylo nabídnuto učit odborný předmět informační a komunikační technologii a dodnes ho učím, tak jsem nastoupil studovat na obor učitelství odborných předmětů, které studuji dodnes.*“ na této škole učí dotazovaný učitel již pátým rokem a nikde

předtím nepracoval. Zástupce uvádí, že ve škole není vypracován adaptační plán, což potvrzuje i výpověď dotazovaného učitele, který je v adaptační fázi. Z dotazu, zda byl s nově nastupujícím učitelem veden nástupní pohovor, vyplývá, že pohovor provádí zástupce a týká se představ vedení o práci učitele, je mu předána pedagogická dokumentace, např. ŠVP. Zástupce ředitele uvádí: „*Když zapátrám v paměti, tak jsem vždy přijímal kantora, který už učil nebo našeho absolventa, který školu znal.*“ Adaptující učitel vypověděl, že s ním nebyl veden rozhovor, říká: „*Nebyl, podepsal jsem pouze nezbytné dokumenty a řídil se rozvrhem.*“ Dále zástupce ředitele vypověděl, že seznámil nového učitele s prostředím školy, pracovním řádem, bezpečností ve škole, dal mu klíče, seznámil ho s tím, jak zapisovat do třídní knihy a v kolik hodin je nástup do práce. Nastupující učitel řekl, že byl seznámen s kolegy v kabinetu a dostal v písemné podobě úkoly za školní rok. Dále se jeho výpověď shoduje s výpovědí zástupce ředitele. Zástupce ředitele tvrdí, že učitelé už dopředu vědí, že přijde někdo nový v červnu, kdy se vyvěšují úvazky, a v srpnu na zahajovací poradě je nový pracovník všem představen a seznamuje se individuálně. Adaptovaný učitel říká: „*Byl jsem představen pouze v kabinetě. Zpočátku jsem se porad nezúčastňoval, protože si zástupce myslel, že se učitelé nebudou cítit OK, když na poradě bude jejich bývalý žák bezprostředně po studiu. Ale dá se říct, že jsem tady všechny znal.*“ Mezi výpovědí vedení a nastupujícím učitelem byl rozpor ve sledování výsledků nového učitele během adaptace. Zástupce ředitele vypovídá, že učitele, který je v adaptační fázi, sleduje vícekrát, chodí mu na hospitace a zajišťuje zpětnou vazbu mezi ním a vyučujícími společně vyučovaného předmětu (ICT). Začínající učitel tvrdí: „*Někdy až v lednu proběhla první hospitace zástupcem ředitele školy a zpětnou vazbou bylo vyplnění formuláře o hospitaci, který jsem musel podepsat. Já jsem u kolegů v hodině nebyl, pamatoval jsem si jejich výuku ještě z dob svého studia.*“ Zástupce ředitele neměl k dispozici hospitační záznamy a uvedl, že ani neví, kdo je má. ve škole neprobíhá žádné oficiální závěrečné zhodnocení adaptace učitele, na tom se shodl jak zástupce ředitele, tak i učitel, který je v adaptační fázi. Ten uvádí: „*Myslím si, že si pan zástupce ředitele vzal zpětnou vazbu od kolegů z kabinetu na poradách.*“ Největším problémem pro nového učitele je, jak uvádí zástupce ředitele, samotný kontakt se školní realitou. Začínající učitel se většinou chodí radit o průběhu výuky a řešením konfliktních situací ve třídě se svými kolegy a teprve, až nějakou věc opravdu nezvládá, zasahuje zástupce. Samotný nový učitel uvádí, že největším problémem byly obavy z toho, jak ho budou žáci přijímat, jestli je bude umět kázeňsky zvládat. Dalším problémem z hlediska ředitele školy a jeho zástupce je stanovení funkce uvádějícího učitele. Zástupce ředitele řekl, že pokud by někoho oficiálně ustanovil do této funkce, stálo by to školu peníze. Z tohoto důvodu to dělá

sám. Z rozhovoru vyplývá i skutečnost, že ne všichni učitelé přistupují k novému pedagogovi vstřícně a přátelsky, což tvrdí on sám.

Škola C

Návštěva ředitele školy C byla zprostředkována přes učitelku, která na zkoumané škole vyučuje. Dohodla schůzku s panem ředitelem, kde mu byl představen výzkum, který ho zaujal. Po jeho ujištění, že na školu v uplynulých pěti letech přijali nové učitele, jsem byl odkázán na zástupkyni ředitele teoretického vyučování a zástupce ředitele pro odborný výcvik, který z důvodu pracovního vytížení odmítl jakoukoli spolupráci. Z rozhovoru se zástupkyni ředitele vyplynulo, že před rokem a půl, přijali učitelku českého jazyka, která měla tento obor vystudovaný už při nástupu na školu a má za sebou na této pozici praxi dvacet pět let. Byla jí přidělena uvádějící učitelka, která byla o uvedení požádána vedením školy a není za to nijak honorována. Již uváděla, že za své působení ve škole měla pět nových učitelů, čtyři začínající učitele, kteří přišli z vysoké školy, ale to bylo již před desíti lety a v posledním případě to byla již zmíněná nová učitelka. Tato uvádějící učitelka je zároveň předsedkyní předmětové komise a na škole vyučuje již třicet let. K dotazu, zda mají ve škole vytvořen plán, osnovu nebo směrnici zástupkyně uvedla: *„Přímo adaptační plán nemáme, ale určité postupy jsou dány v rámci předmětových komisí. Když přijde nový kolega, jakým způsobem se k němu mají chovat.“* Předsedkyně předmětové komise a zároveň uvádějící učitelka toto popřela a řekla doslovně: *„Podle žádného plánu nepracujeme. Neměla jsem v plánech napsáno, že tímto a tímto musím seznámit a tohle ho naučit, ale věděla jsem, z vlastní zkušenosti, co je důležité, abych mu to sdělila.“* z toho vyplývá, že je tento adaptace vyloženě v kompetenci uvádějícího učitele a že není dán žádný postup, což potvrdila i nově přichozí nastupující učitelka. Nástupní pohovor, který je podle zástupkyně prováděn jí samotnou ve spolupráci s předsedou předmětové komise, má spíše informativní charakter. Cílem tohoto pohovoru je zjistit, v jaké současné profesní a osobní situaci se nový učitel nachází. Toto tvrzení však popírá nová učitelka, která doslovně říká: *„Po nástupu už se mnou pohovor proveden nebyl, ale než jsem byla přijata, proběhl rozhovor s ředitelem i zástupkyní.“* Uvádějící učitelka, která současně vykonává funkci předsedkyně předmětové komise, uvedla, že nástupní pohovor je čistě v kompetenci vedení, jakožto i seznámení s pracovištěm, úlohami a podmínkami práce, představení a seznámení nové pracovní skupině. Tento postup potvrdily také zástupkyně a nová učitelka. Uvádějící učitelka seznamuje s dokumenty, týkající se, jak pracovat, co se musí v termínech splnit např. zápis do třídní knihy, kde najde ŠVP, jak jinak

učit u nástavbového studia než u klasických čtyřletých oborů a celkově s chodem školy. Ale v posledním případě adaptované učitelky uvádí: „*Dá se říct, že jsem jí jen navedla, že když bude potřebovat pomoc, tak ať přijde.*“ Takovýto přístup uvádějící učitelky lze přičíst dlouholeté praxi nové učitelky, která jako jeden z největších problémů označuje souvislosti s výpočetní technikou (práce v programu Bakalář), protože na předcházejícím působišti nic takového neměli. Představení nového učitele probíhá v rámci úvodní porady, kde jsou všichni, panem ředitelem a pak na poradě úseku paní zástupkyni. S ostatními zaměstnanci se poté seznamuje individuálně sama. Postup a průběh adaptace není na této škole nijak dán ani sledován, jak doslovně řekla nová učitelka: „*Je to na dobré vůli toho uvádějícího, s čím pomůže.*“ Uvádějící učitelka uvedla, že se vedení neptá, kam postoupili, předpokládá, že je to v pořádku a nevyžaduje žádnou zprávu. V rozporu s tímto tvrzením zástupkyně uvedla: „*Do hodin se chodí dle potřeby, jak to vyhodnotím a dělám z toho zápis. Když je problém, tak ho konzultuji s novým učitelem i s uvádějícím učitelem. Uvádějící učitelé také chodí do hodin, ale to si řeší mezi sebou.*“ Zástupkyně ředitele nedala k dispozici zápisy z hospitací s tím, že jsou to interní záležitosti, které škola nezveřejňuje. Závěrečné hodnocení adaptace není dle zástupkyně a uvádějící učitelky prováděno vůbec, a to ani ústně ani písemně. K tomuto uvedla nová učitelka toto: „*Neprobíhá hodnocení adaptace, spíš takové celkové roční zhodnocení, co se povedlo a co ne, to probíhá v ředitelně za přítomnosti pana ředitele a jeho zástupkyně. S uvádějícím učitelem je to jak to říct, spíš taková průběžná komunikace, ale závěrečné hodnocení ne.*“ Nejčastější problémy podle zástupkyně ve shodě s uvádějící učitelkou mají adaptující se učitelé s kázní žáků a obsluhou elektronické třídní knihy, ale žádné vážné problémy to nejsou. Jako důležitou oblast uvádí komunikaci a fungování vztahu v kolektivu a aby to fungovalo i s jinými zaměstnanci (uklízečky, kuchařky atd.), protože když funguje vzájemná komunikace, jde to pak lépe i ve třídách. Nová učitelka tento názor utvrdila tvrzením, že udržet si přirozenou autoritu ve třídě a umravnit si třídu bylo pro ni náročné i přes svou dlouholetou praxi a ještě upozornila na zátěž, kterou jí v prvním roce adaptace způsobila skutečnost, že jí bylo přiděleno třídnictví, doslova k tomu řekla: „*Je to obrovská zátěž, pokud to chce člověk dělat poctivě.*“ k tomuto si ještě posteskla, že je obrovská chyba, hlavně pro začínající učitele, že již není povinně stanovená funkce uvádějícího učitele, neboť jí to strašně pomohlo a dnes se tato role hodně změnila a je nedostačující. Oproti tomu spatřuje uvádějící učitelka v adaptaci nových učitelů nedostatek již v jejich přípravě na vysoké škole. Myslí si, že: „*By bylo dobré, aby si vysokoškoláci v rámci praxe udělali takové kolečko na různých školách, ne jen na gymnáziích, aby věděli, že nejsou pouze děti s přirozeným intelektem a chtějí se učit, ale že jsou i děti, které vyjdou ze základní školy*

s trojkami a čtyřkami a je to nebaví, protože o jejich budoucím zaměstnání většinou rozhodne rodič. Ať vidí, že najednou v té třídě musí pracovat jiným způsobem, jinými metodami, že tam nemohou zadat, otevřete si knížku a nastudujte, tohle nefunguje, a přesto ty děti musejí projít střední školou.“

Při adaptaci nového učitele na místo učitele odborného výcviku, který na škole působí rok a tři měsíce a ve školství ještě nepracoval, ale měl praxi na pozici vedoucího autoservisu a splňoval podmínky pro výkon učitelské pozice, tzn. vyučen v oboru, ukončeno střední vzdělání s maturitní zkouškou a DPS, nebyl taktéž stanoven postup adaptace. Jak vyplývá z rozhovoru s učitelem, který je v adaptační fázi, nástupní pohovor provádí ředitel školy a za přítomnosti jeho zástupce pro odborný výcvik, kde se spíše ujišťují, zda nový zaměstnanec svou pozici s žáky zvládne, jinak je vše probráno již dříve při podpisu smlouvy. Nový učitel obdrží tematický plán odborného výcviku, jeho specifikace. Představení nového učitele ředitelem probíhá na poradě zaměstnanců. Na dílnách ho představuje zástupce pro odborný výcvik, na kterého se může v případě potřeby obracet. Průběh adaptace není nijak sledován, novému učiteli bylo nabídnuto, aby se šel podívat do hodin svých kolegů, ale jak sám uvádí: *„Z důvodu toho, že mám tady žáky na dílnách, kteří musí být pod neustálým dohledem, jsem nikde nebyl.“* Závěrečné hodnocení není prováděno, jen se zpracovává plán pro ředitele, co za rok každý jedinec udělal, což se týká všech zaměstnanců. Po stresových situacích, které zažil adaptující se učitel v předchozím zaměstnání, uvádí: *„Tady je to v pohodě,“* ale chybí mu možnost, více trestat problémové žáky.

Škola D

Informace z této školy byly získány na základě předběžného rozhovoru s ředitelem školy a s jeho zástupkyní. Zástupkyně ředitele sdělila, že přijali během pěti let dva učitele, jeden vyučuje odborné předměty a druhý je učitelem odborného výcviku. Následně byla dohodnuta schůzka u zástupkyně a uvádějícího učitele z řad učitelů odborných předmětů, který mu byl přidělen. Po záznamu informací od těchto dvou učitelů byl proveden pohovor s oběma adaptujícími se učiteli. Zástupkyně ředitele sdělila, že ve škole není přímo směrnice k adaptaci učitelů, je k dispozici pouze osnova (Příloha č. 3), ve které je seznam toho, co říci nově přichozímu učiteli. Dále je nový učitel seznámen s písemnou formou náplně práce učitele (Příloha č. 4), kterou musí při nástupu podepsat. Rovněž uvádějící učitel řekl: *„Postupuji podle individuálních potřeb, plán adaptace není žádný.“* Zástupkyně mě seznámila s průběhem nástupního pohovoru a školení. Sdělila: *„Když se učitel do školy hlásí*

nebo je vybrán ve výběrovém řízení, je pozván ke mně, já s ním projednám vše, co potřebuji, tj. úvazek, co bude učit, klima školy a požadavky a přání nastupujícího učitele.“ Dále hovořila o organizování přijetí nového pracovníka (podepsání smlouvy, délka smlouvy, platový výměr, platové zařazení, den nástupu, lékařská prohlídka, školení BOZP atd.). Uvedla, že hned první den nástupu do školy provádí s učitelem seznámení s organizací školy, budovou, s jednotlivými pedagogickými i nepedagogickými pracovníky, což je provedeno i oficiálně i na celoučilištním shromáždění a na poradě učitelů. To potvrzuje i adaptující se učitel, který potvrzuje, že byl seznámen vedením školy s organizační strukturou a s problematikou vyučování odborným předmětům, ŠVP, tematickými plány apod. ho seznámila vedoucí předmětové komise odborných předmětů. Tím se zabýval podrobněji i uvádějící učitel, navíc uvedl seznámení s třídním a školním managementem a nastolením odpovídající atmosféry ve třídě. Uvádějící učitel je ve škole určen podle toho, jakou má odbornost, případně je to vedoucí předmětové komise. Důležité pro zástupkyni školy je, aby měl alespoň pět let praxe. To potvrdil i adaptující se učitel a uvádějící učitel sdělil, že mu funkce byla oznámena oficiálně na poradě učitelů. Řekl: „*Vedení mě to oznámilo pouze ústně, neboť v okamžiku určení by musel člověk dostat příplatky.*“ Zástupkyně školy uvedla, že není pracován žádný program ani plán průběhu adaptace. Zástupkyně ředitele řekla, že se neformálně pravidelně zajímá o práci nového učitele, chodí na hospitace a po půlroce provádí pohovor, který je spojen s případným udělením osobního ohodnocení. Uvádějící učitel sdělil, že kontroluje průběh hodin, úspěšnost a znalosti dětí v jiných hodinách v rámci mezipředmětových vztahů. Výsledky konzultuje s předsedkyní předmětové komise, avšak neprovádí zápisy z těchto konzultací. Adaptující učitel k tomu poznamenal, že se byl podívat do hodiny svých garantů, poté oni byli u něj a následně došlo k rozboru hodin a byl informován o tom, co zlepšit. Závěrečné hodnocení neprobíhá, zástupkyně ředitele uvedla, že vždy v říjnu učitelé píší sebehodnocení a v rámci toho probíhá ji zpětná vazba u adaptujících se učitelů. Uvádějící i nastupující učitel se shodli na tom, že existuje vzájemná návaznost v odborných předmětech a v dalších ročnících je kontrola, zda byla látka dostatečně probrána a vše se stihlo. Zástupkyně uvedla, že zásadní informací pro dobrou adaptaci učitele je, že musí vědět, na koho se má ve škole obrátit, co se týká organizace, ale i odbornosti. Nastupující učitel uvedl, že pro něj bylo nejdůležitější rozdělení učiva tak, aby stihl probrat vše a uměl rozdělit podstatné od nepodstatného. Nejvíce času mu zabraly přípravy na vyučovací hodinu. Dalším problémem bylo, jak přistupovat k žákům, uvádí, že to každý rok zkoušel trochu jinak. Uvádějící učitel nejčastěji řešil skloubení své vlastní práce s časem na konzultace s adaptujícím se učitelem. Řekl: „*Jsou to všechno lidi, kteří absolvovali praxi, to znamená,*

dostat se do úplně jiného tempa, do úplně jiného pohledu z hlediska učitele, to bylo pro ně velice obtížní.“ Zástupkyně uvedla, že s učiteli, kteří měli už nějakou učitelskou praxi, žádné problémy při nástupu nebyly. Zvykli si na nové pracoviště rychle a dobře se orientovali. S učiteli, kteří přišli z praxe a neměli učitelské zkušenosti, to bylo obtížnější. Většinou neměli vystudováno další vzdělávání pedagogických pracovníků, a proto museli být daleko více vedeni a sledováni. Uvádějící učitel k tomu řekl, že ti, co neměli DPS a nikde neučili, přistupovali k výuce příliš demokraticky, což se mnohdy neosvědčilo. Nejčastějšími dotazy ze strany nově adaptujících se učitelů bylo, jak řešit kázeňské problémy, třídnické práce, práce s rodiči a zákonnými zástupci, vytváření tematických plánů a rozdělení vyučovacích hodin. Při adaptaci nového učitele na místo učitele odborného výcviku, který ve škole působí třetí rok a ve školství ještě nepracoval, ale měl praxi v oboru, má výuční list v oboru, má ukončené střední vzdělání s maturitní zkouškou, nebyl taktéž stanoven postup adaptace. Nástupní pohovor, který provádí ředitel školy za přítomnosti zástupce pro odborný výcvik, byl proveden pouze před přijetím nového učitele. Seznámení s pracovištěm, úlohami a podmínkami práce proběhlo přímo na pracovišti prostřednictvím vrchního učitele odborného výcviku a zástupce ředitele. Dále uvádí, že byl seznámen se svou pracovní skupinou a byl představen ostatním zaměstnancům školy na celoučilištním shromáždění na začátku školního roku. Uvádějící učitel nebyl přidělen, spolupráce byla jen s vrchním učitelem odborného výcviku podle potřeby. Kontrola probíhala prostřednictvím zápisů v pracovních denících, které si vrchní učitel odborného výcviku průběžně bral a kontroloval, vzhledem k tomu, že adaptující učitel pracoval v dílně s vrchním učitelem odborného výcviku, byla možnost konzultace stálá. Hospitační záznamy jsou ve škole vedeny formou pracovního deníku, který je však k dispozici pouze k nahlédnutí, nikoli k vytváření kopií. Deník obsahuje informace o průběhu hospitace, o aktivitě žáků, docházku žáků, interní poznámky. Závěrečné hodnocení nebylo prováděno vůbec. Nejobtížnější bylo podle adaptujícího učitele to: *„Zvyknout si na rytmus s téma děckama, prostě se dostat do jejich podvědomí a sžít se s nimi, protože oni fungují trochu jinak. Mají to celkem na háku a nic neřeší, je jim všechno jedno.“* v závěru hovoru zástupkyně ředitele uvedla, že by bylo dobré řešit příspěvek uvádějícímu učiteli, neboť je dosud hodnocen z odměn, což není podle ní správné. Uvedla, že by měl příspěvek dostávat minimálně rok a to pravidelně každý měsíc k platu. Uvádějící učitel řekl, že s novými učiteli je třeba vybudovat neformální vztahy, což vždy utuží pracovní kolektiv.

Škola E

Kontakt na tuto školu byl získán od zástupkyně ředitele předešlé školy, na které byl prováděn výzkum. Schůzka se uskutečnila po dohodě přes telefon a ředitelkou školy bylo doporučeno spojit se se zástupkyní ředitelky. Zástupkyně ředitele sdělila, že novou učitelku přijali před třemi lety na místo učitele všeobecně vzdělávacích předmětů a byl jí přidělen uvádějící učitel, který nejvíce odpovídá její aprobaci. Škola má zpracovaný dokument pod názvem: Plán uvádění učitelů do praxe (Příloha č. 5), plán je rozdělen do deseti měsíců a je platný po dobu prvního roku adaptace pracovníka. S plánem pracuje uvádějící učitel, který má nového učitele na starosti a podle plánu vede učitele po celý rok. Adaptující se učitelka potvrdila, že s plánem pracovali celý rok, a plnili nejrůznější body, např. náslechy, konzultace, seznámení s dokumenty školy, ŠVP apod.

Ukázka jednoho měsíce „Plánu zavádění nových učitelů do praxe“ školy E:

- Seznámení s organizací školy
- Seznámení se školním řádem platným pro šk. rok
- Seznámení s učebními pomůckami a učebnami
- Seznámení s provozním řádem školní knihovny
- Proškolení v oblasti BOZP
- Seznámení se základní pedagogickou dokumentací (TK, TV)
- Seznámení s organizačním zabezpečením šk. roku
- Náslechové hodiny u uvádějícího učitele
- Seznámení s vnitřním klasifikačním řádem

Nástupní pohovor je prováděn ředitelkou školy. Seznamuje nového učitele s náplní práce, BOZP, s budovou, hlavními uzávěry a únikovými cestami. Ředitelka rovněž upozorňuje na dodržování 45 minut délky výuky, nepřetahování přestávek, dále seznamuje učitelku s rozvrhem, dozory na chodbách a jejich úkoly a s pohotovostí ve sborovně (v případě neúčasti vyučujícího v hodině musí nastoupit učitel, který drží pohotovost). Tyto informace potvrzuje i nově příchozí učitelka. Úkolem uvádějícího učitele je seznámit adaptující se učitelku s tematickými plány, základní pedagogickou dokumentací, s provozem učeben, s prostředím školy, s didaktickou technikou, s pomůckami a pomáhá s poskytnutím studijních materiálů a přípravami na vyučování. Umožňuje i náslechy v hodinách. Vše vychází z adaptačního plánu. Nový učitel je formálně přestaven na první zahajující poradě v přípravném týdnu, pokud nastoupí v dalším školním roce. Adaptující se učitelka je během

prvního roku sledována vedením školy především prostřednictvím hospitační činnosti. Jak vyplývá z plánu adaptace, v druhém měsíci provede hospitaci a po ní pohovor uvádějící učitel, ve třetím měsíci provede hospitaci zaměřenou na vyučovací metody uvádějící vyučující, v devátém měsíci je provedena hospitace vedením školy a je zaměřena na hodnocení, klasifikaci a individuální přístup. v desátém měsíci proběhne hospitace závěrečná, zaměřená na časové rozvržení učiva a stavbu vyučovací hodiny. Poté je učiněn s adaptující se učitelkou závěrečný pohovor podle adaptačního plánu. Pohovor provádí ředitelka školy, příp. zástupkyně za účasti uvádějící učitelky. Vše je písemně zaznamenáno i se závěrem, který z pohovoru vyplývá. Tato informace je ve škole uložena v osobní kartě a nikdo nepovolaný k ní nemá přístup. Bylo mi umožněno pouze nahlédnutí do karty, nikoli vytvoření kopie závěrečného pohovoru. K otázce přístupu k nově příchozím učitelům zástupkyně uvedla: „*To klasické uvádění do praxe provádíme pouze u nově vyučujících, kteří přicházejí po ukončení studia, zkrátka ten, který ještě nikdy neučil.*“ z hovoru vyplynulo, že pokud má už nový pracovník učitelskou praxi, tak mu už není přidělen uvádějící učitel, hospitace provádí jen ředitel školy nebo jeho zástupce. Adaptující se učitelka uvedla, že s nástupem do praxe se s žádným problémem nesetkala, pouze by uvítala v průběhu studia na VŠ více praxe.

Škola F

Výzkumné šetření na této škole bylo zahájeno telefonickým oslovením ředitele, kterým bylo doporučeno obrátit se na jeho zástupce. Zástupce byl taktéž osloven telefonicky a po zjištění, jakých informací pro výzkum bude potřeba, souhlasil s osobním rozhovorem a přislíbil, že se pokusí domluvit s učiteli, kteří vyhovujícím kritériím výzkumu, ať se taktéž schůzky zúčastní. To se povedlo jen částečně, neboť dva učitelé ze čtyř v době schůzky byli služebně mimo školu, zbývající dva se schůzky zúčastnili a následně po dotazování zástupce, byl s nimi proveden rozhovor v jejich kabinetech. Po několika dnech a za přispění zástupce ředitele došlo k rozhovorům i učiteli, kteří v době první schůzky byli mimo školu. Z rozhovoru se zástupcem vyplynulo, že na školu byly přijaty v posledních pěti letech dvě učitelky. v jednom případě to bylo na pozici učitelky všeobecně vzdělávacích předmětů, konkrétně na anglický jazyk a ve druhém případě na pozici učitelky odborných předmětů, konkrétně na chemii a biologii. Obě nově nastupující učitelky již měly minimálně tříletou praxi na stejné pracovní pozici a taktéž měly potřebné vzdělání. Ve škole není při adaptaci nového pracovníka postupováno podle plánu adaptace, osnovy či směrnice. Po nástupu bývá

novým učitelům přidělen uvádějíci učitel, který bývá určen podle specifikace nového učitele. Jak uvedl zástupce ředitele: „*Takže se ho ujímají předsedové předmětových komisí, případně ti pak určí vhodného kandidáta na zavádějícího učitele dle potřeby a zkušeností.*“ v obou případech se jednalo o pedagogy s dlouholetou praxí, konkrétně třicet dva a dvacet pět let na dané škole, kteří byli vedením určeni, aby funkci uvádějícího učitele zastávali. Před nástupem na tuto funkci neprošli žádným specifickým školením. Nástupní pohovor provádí ředitel školy, který nového učitele seznamuje se školním řádem a jeho specifiky, střídáním skupin, informacemi, které se týkají obědů, přestávek, úrazů, dozorů na chodbách a v prostorách školy, atd. Toto tvrzení zástupce ředitele a nově nastupující učitelky však popřela druhá nově nastupující učitelka, která uvedla: *“Po nástupu do zaměstnání se mnou žádný oficiální pohovor nebyl proveden.”* Poté je nový učitel předán bezpečnostnímu technikovi, který ho proškolí, seznámí, kde je hlavní uzávěr plynu, elektřiny a vody. Následně se nově adaptujícího učitele ujímá předseda předmětové komise či uvádějíci učitel, jak již bylo uvedeno. Ten provádí zaškolení nového učitele do ŠVP, tvorby tematických plánů, rozborů učebnic, do studijních materiálů, do programu Bakalář, a v nepolední řadě také provádí seznámení s pracovištěm, tzn. s rozvrhem hodin, zvoněním a střídáním tříd v době obědové pauzy. Na zahajující poradě nového školního roku, probíhá představení nových učitelů ředitelem školy. Seznamování s kolegy pak probíhá individuálně a neformálně. Postup adaptace ponechává ředitel školy, případně jeho zástupce na domluvě a aktuálních potřebách uvádějícího a nového učitele. Průběh adaptace nového učitele je podle výpovědi zástupce ředitele kontrolován tím, že se chodí na hospitace a následně je novému učiteli poskytována zpětná vazba. Doslovně uvádí: *„Na začátku té jeho adaptace je těchto hospitací víc. Hospitace provádí ředitel školy, dělám jí já nebo předseda předmětové komise a samozřejmě uvádějíci učitel. Hospitace jsou dle potřeby. Po každé hospitaci se dělá pohovor.”* Toto tvrzení popřely obě nově nastupující učitelky a jedna k tomu dodává: *„O žádné oficiální kontrole nevím, takže ani zpětná vazba neproběhla. Co bylo potřeba, to jsem konzultovala s uvádějíci učitelkou.”* Taktéž uvádějíci učitelé uvedli, že na hospitace nechodí, že toto je v kompetenci vedení školy. Toto tvrzení nebylo možno ověřit, neboť zástupce ředitele školy neumožnil nahlédnout do hospitačního zápisu. Závěrečné hodnocení není ve škole prováděno vůbec, na tom se shodli všichni dotazovaní. Na škole rozlišují, na jakou učitelkou pozici je nový pracovník přijat, protože na škole vyučují i odborný výcvik a tam vyplývají rozdíly z dané tematiky, ale vždy je novému učiteli přidělen uvádějíci učitel. U nových učitelů, kteří přicházejí již s nějakou učitelkou praxí, jako tomu bylo v již zmíněných případech, je podle zástupce ředitele zaškolování mnohem jednodušší. Noví učitelé mají nejčastější problémy

s komunikací se třídou, což už se u těch co již učili, neobjevuje. Nejobtížnější pro novou učitelku odborných předmětů bylo připravovat se na výuku odborných předmětů, pro které neměla aprobaci. K tomuto dodala: „*Myslím hlavně časově, dohledávat potřebné materiály a hlavně nedat před těmi žáky na sobě znát, že nejsem úplně pevná v kramflících.*“ Zástupce na závěr rozhovoru uvedl, že pokud přijde někdo přímo z vysoké školy, tak má problém s žáky spolupracovat a komunikovat, což je podle něj zapříčiněno nedostatkem praxe při studiu.

Škola G

Ředitel školy G byl navštíven osobně. Po obeznámení s výzkumem a ujištění, že před dvěma lety přijali nového učitele na pozici učitele odborných předmětů, který předtím vyučoval dva roky na základní škole, byl s ředitelem školy proveden rozhovor. Bylo zjištěno, že ve škole nemají vytvořen adaptační plán, osnovu ani směrnici, což potvrdil i nový učitel, který byl osloven ředitelem školy a s rozhovorem souhlasil. Uvádějící učitel není stanoven, nového učitele má obecně na starost výchovná poradkyně, avšak nástupní pohovor provádí ředitel nebo jeho zástupce, za účasti předsedy předmětové komise a poté i bezpečnostní technik. Bývají sdělovány pouze zásadní informace jako například náplň práce, předměty, které bude učit, bezpečnost, organizační věci (porady, kompetence jednotlivých učitelů, seznámení s pedagogickou dokumentací). Představení nového učitele probíhá na nejbližší poradě a provádí ho ředitel školy. Poté se nový učitel seznamuje podle své potřeby. Jak je ve škole sledován průběh adaptace popsal ředitel takto: „*Rámcově, ale řeší se to, hlavně pokud jsou nějaké problémy, pokud nejsou, není důvod. Zpravidla jsou častější hospitace prováděné mnou a zástupcem a pohovor po nějaké době, jak je spokojen.*“ Toto tvrzení nebylo možno ověřit, neboť zástupce ředitele školy neumožnil nahlédnout do hospitačního zápisu. S tímto tvrzením je v rozporu výpověď nově se adaptujícího učitele, který uvedl, že si nevzpomíná, že by jeho hodiny byly nějak více sledované vedením a na pohovor po hospitaci si taktéž nevzpomíná. Závěrečné hodnocení není prováděno vůbec, a jak uvádí ředitel: „*Výstupem je, že je s ním po roce podepsaná smlouva na dobu určitou, pokud je vše v pořádku.*“ Vedení nerozlišuje, na jakou učitelskou pozici nastupuje nový učitel, protože základní povinnosti jsou pro všechny stejné. Jako podstatné také vnímá, zda přichází nový učitel s jinou než učitelskou praxí. Nový učitel taktéž uvádí, že neměl problémy s výukou, neboť učil na vyšším stupni základní školy a potřeby výuky se zase tak neliší. Problém byl spíše se zorientovat ve škole a zjistit, co se po něm chce. Ředitel k tomu dodal: „*Obecně*

pracovníci s dlouhodobou jinou pracovní zkušeností se adaptují hůře, ale projevuje se to po různě dlouhé době. I super odborník není někdy schopen se adaptovat na vzdělávací proces a nakonec musí odejít.“ Nově nastupující učitelé mají podle ředitele největší problém s vedením výuky, což je dáno jeho nezkušeností. Problém není na bázi odbornosti, ale na bázi pedagogické. Usměrnit třídu, naplánovat si hodinu, stíhat učivo. Doslova uvedl: *„Začínající nedokáže většinou odhadnout, co je v hodině schopen stihnout a většinou nestíhá.*“ Někdy to také bývá autorita a kázeň, nezkušený pedagog je často zaskočen, že žáky nezaujal, nemá kázeň, nevnímají ho, neposlouchají.

5 Adaptace nově příchozího učitele z hledisek teorie a školní praxe

Kapitola navazuje na předchozí výzkum a interpretuje situaci na zkoumaných školách podle optimálního průběhu adaptace Bedrnové, Nového (teoretická část s. 16). Poukazuje na silné a slabé stránky adaptace učitelů na odborných školách uvedených v empirické části.

Z průzkumu navštěvovaných škol vyplývá, že ze sedmi zkoumaných škol má adaptační plán vytvořený pouze jedna škola (škola E) a to pod názvem „Plán uvádění učitelů do praxe“. v jedné odborné škole (škola D) se nachází osnova informací pro nového učitele, která obsahuje i náplň jeho práce. Ostatní zkoumané školy nemají k přijetí nového učitele zpracováno vůbec nic a řeší to bez jakýchkoli písemných podkladů, což není dobré, neboť se může na důležité věci, týkající se organizace školy, zapomenout. Z porovnání pohovorů s nově příchozími učiteli vyplývá, že je mnohem lepší, když dostanou informace uceleně v písemné podobě. Z výzkumu vyplývá, že pouze na čtyřech školách (škola C, D, E, F) ze sedmi zkoumaných, došlo k nástupnímu pohovoru. Z výpovědí dotazovaných vedoucích pracovníků škol je patrné, že nastupující pohovor je veden se všemi novými učiteli. Rovněž je však možno vyzorovat, že úroveň a kvalita pohovorů je různá, ve třech případech nedostačující (škola A, B, G), neboť adaptující se učitelé popírají, že by byl s nimi veden nástupní pohovor. Hovoří o několika málo informacích, které jim poskytl zástupce ředitele, či vedoucí předmětové komise, avšak tyto informace neměly žádnou ucelenou formu. Nejvíce se dozvěděli od kolegů z kabinetu, či dalších učitelů učících na příslušné škole. Silnou stránkou odborných škol je to, že na všech zkoumaných školách dochází k zařazení učitele na konkrétní pracovní pozici, k seznámení s pracovištěm, úlohami a podmínkami školní práce. Dotazovaní nastupující učitelé tvrdili, že byli seznámeni především neformálně, to podle nich znamená formou rozhovorů ve sborovnách a kabinetech škol s učiteli, případně zástupcem/zástupkyní ředitele školy. Představení nového učitele kolektivu školy proběhlo v šesti případech (škola A, C, D, E, F, G) na první poradě učitelů, která se konala po jejich nástupu. Pouze v jedné škole (škola B) neproběhl pohovor vůbec, neboť nově nastupující učitel byl předtím žákem školy. Slabou stránkou školy je to, že alespoň formálně měl ředitel nebo zástupce ředitele představit tohoto nového pracovníka ostatním učitelům v pedagogickém sboru hlavně z toho důvodu, aby si učitelé uvědomili změnu pozice z žáka na učitele a podle toho k němu přistupovali. Ze sedmi zkoumaných škol určuje pět škol (škola A, C, D, E, F) nově příchozímu učiteli garanta, případně uvádějícího učitele. Vzhledem

k tomu, že tato funkce není legislativně ošetřena, jsou uvádějící učitelé stanovení ředitelem školy ústní formou. Ve dvou školách (škola B, G) není uvádějící učitel ustanoven vůbec a s nově nastupujícím učitelem pracuje zástupce ředitele. Při pohovoru na jedné škole (škola B) to bylo zdůvodněno tím, že škol je malá a řada učitelů pracuje ve škole jako externisté, tedy není nikdo, kdo by tuto práci s nově příchozím učitelem mohl provádět. v druhé škole (škola G) vykonává práci garanta výchovná poradkyně, neboť je to zkušená učitelka, která učí ve škole řadu let. v soustavné práci s adaptujícím se učitelem lze vidět slabou stránku všech zkoumaných škol. Zvláště ve školách B,G, kde práci s nově nastupujícím učitelem provádí zástupce ředitele, či výchovná poradkyně je problém v tom, že obě funkce jsou ve škole vytížené i jinými úkoly, a proto se nově nastupujícímu učiteli nemohou věnovat zcela. Z toho vyplývá, že zkoumané školy kromě jedné (škola E) nemají vypracován plán, či program adaptace nastupujícího učitele, což je další slabou stránkou v adaptaci učitelů. Ze sedmi zkoumaných škol vyplývá, že kontrola nově příchozího učitele prokazatelně probíhá na jedné škole (škola E). Na dvou školách (škola A, C) je tvrzení v rozporu, kdy zástupci ředitelů tvrdí, že chodí na hospitace a poté poskytují zpětnou vazbu, to však popírají jak uvádějící, tak noví učitelé. Na ostatních čtyřech školách (škola B,D,F,G) se kontrola provádí, ovšem bez zápisu, takže nelze v písemné podobě doložit. Ve škole (škola E), kde mají adaptační plán vypracovaný, provádí zástupkyně ředitele i uvádějící učitel kontrolu plnění plánu. Závěrečné hodnocení adaptace učitele na školu je prováděno pouze v jednom případě (škola E).

K předchozím zjištěním lze podrobněji doplnit, že jen ve škole E mají písemně zpracovaný adaptační plán, konkrétně „Plán uvádění učitelů do praxe“ (Příloha č. 5). Tento plán je zpracován na deset měsíců a popisuje, které úkony se mají v daném měsíci splnit a kdo se na nich podílí. Procesu adaptace nového učitele se účastní ředitelka či její zástupkyně a uvádějící učitel, který je přidělen podle aprobace nově příchozího učitele. Díky plánu je možné kontrolovat a doložit průběh adaptačního procesu. Závěrečné hodnocení probíhá v přítomnosti vedení školy, uvádějícího a adaptujícího se učitele. Je sepsáno písemně, stvrzeno podpisy a založeno do osobní karty učitele. Ve škole nerozlišují v rámci adaptace na jakou pracovní pozici je učitel přijat, ale rozlišují to, pokud má již nový učitel učitelkou praxi. v tomto případě neprobíhá klasické uvádění do praxe, ale spíše seznámení se školou a není mu již přidělován uvádějící učitel a hospitace provádí jen vedení školy. Ve škole D nemají vypracovaný adaptační plán, ale zástupkyně ředitele má vypracovanou osnovu informací (Příloha č. 3) pro nově příchozí učitele a náplň práce (Příloha č. 4), s kterou nově příchozí učitele seznamuje a nechává jí podepsat. Vedení přiděluje uvádějícího učitele neoficiálně, a to jak v teoretickém, tak v praktickém vyučování dle aprobace nově příchozího,

ale koncepce jejich práce a také průběh a závěrečné hodnocení adaptace nejsou nijak prokazatelné, neboť probíhají jen ústní formou. Přidělený učitel neprošel žádným školením do funkce uvádějícího učitele. Ve školách A, C, F nemají vypracovaný adaptační plán, osnovu ani žádnou směrnici. Vedení neoficiálně, jen slovně, přiděluje nově nastupujícím učitelům uvádějící učitel, avšak jejich práce není koncepční, postupují dle svých potřeb a potřeb nově příchozího učitele, nejsou za tuto funkci nijak honorováni a neprošli žádným školením či přípravou na tuto funkci. v odborném výcviku na škole C nebyl dokonce přidělen uvádějící učitel. Průběh adaptace není nastaven a závěrečné hodnocení adaptace není prováděno v těchto školách vůbec. Ve škole B a G taktéž nemají vypracován adaptační plán, osnovu, ani směrnici. v těchto školách nově příchozímu učitelu nebývá přidělen uvádějící učitel. Ve škole B vykonává tuto funkci zástupce ředitele proto, aby ušetřil mzdové prostředky, ve škole G je to výchovná poradkyně. Na tuto funkci ani jednomu ze zmiňovaných nezbyvá příliš času. Taktéž není sledován průběh adaptace nového učitele, není mu poskytována zpětná vazba a závěrečné hodnocení není prováděno.

z výzkumného šetření realizace adaptačního procesu na odborných školách je patrné, že jen jedna škola má jednoznačně nastavený průběh procesu adaptace, který je dán Plánem zavádění učitelů do praxe. Je zřejmé, že uvádějící učitel plní svou funkci vedle svých běžných povinností učitele a při normálním pracovním provozu je náročné věnovat se adaptujícímu se učitelu v takovém rozsahu, jak by nový učitel potřeboval. Dále je patrné, že uvádějící učitel není dostatečně odměněn a motivován a také neprošel žádným školením pro tuto funkci. Na dalších dvou zkoumaných školách není uvádějící učitel novému učitelu přiřazen vůbec a tuto funkci plní zástupce či výchovný poradce, kteří taktéž nemají čas se věnovat novému učitelu a jsou mu nápomocní, jen když se na ně nový učitel obrátí. Průběh adaptace nového pracovníka není dán ani sledován, závěrečné hodnocení není taktéž prováděno, a pokud ano, bývá realizováno jen slovní formou, což není prokazatelné. Celý proces adaptace vychází z potřeb a možností školy. Na ostatních školách přiřazuje vedení novému učitelu uvádějícího učitele dle jeho aproby, avšak ten uvádějící učitel pracuje nekoncepčně, dle potřeby. Průběh adaptace není ve většině případů nikým sledován, a pokud je, tak neprokazatelně, neboť není povinností vést tyto zápisy. Závěrečné hodnocení je prováděno jen v situaci, pokud se vyskytnou problémy, ale taktéž není doloženo v písemné podobě. Uvádějící učitelé, ve většině případů, vykonávají svou funkci s loajalitou k vedení školy, nad své běžné povinnosti, nejsou za to nijak honorováni a motivováni. Rovněž nebyli nijak proškoleni na funkci uvádějícího učitele.

Vzhledem k požadavku na zachování anonymity bohužel nebylo možné v rámci této diplomové práce analyzovat obsah všech dokumentů nacházející se na příslušných školách. V pěti případech dokumenty o adaptaci učitelů vůbec neexistují. Z výzkumu situace na zkoumaných školách je patrné, že při příchodu nového učitele do školy je mu věnována na zkoumaných školách poměrně značná pozornost, avšak chybí celková koncepce pomocí adaptačních plánů a následných kontrol jako i uzavření a zhodnocení celého adaptačního procesu s učitelem.

5.1 Vymezení silných a slabých stránek adaptačního procesu ve sledovaných odborných školách

Z porovnání sledovaných škol se lze pokusit vymezit silné a slabé stránky adaptačního procesu nově příchozího učitele v jednotlivých zkoumaných školách.

Silnou stránkou školy A je přístup vedení i zkušených učitelů k nově nastupujícímu učiteli, seznámení s materiály školy a s prací v předmětové komisi. Vedení rozlišuje příchod učitele s různými vstupními kompetencemi. Větší metodická pomoc je věnována učiteli, který přichází do školy bez praxe, než učiteli, který už učil. Slabou stránkou školy je to, že nemá vytvořenou koncepci k adaptaci nových pracovníků, neexistuje plán či směrnice a postup, jak nového pracovníka seznamovat s organizací a s klimatem školy. Nedostačující je též sledování průběhu adaptace, které probíhá nahodile s minimální zpětnou vazbou. Závěrečné hodnocení po ukončení adaptace učitele na nové prostředí není prováděno vůbec.

Silnou stránkou školy B je zpracování úkolů pro nastupujícího učitele na celý školní rok, které se však v průběhu roku mění. Úkoly vycházejí z ročního plánu školy. Další silné stránky školy nebyly shledány. Slabou stránkou školy je to, že nemá koncepci k adaptaci nových pracovníků, neexistuje plán či směrnice a postup, jak nového pracovníka seznamovat s organizací a s klimatem školy. Zástupce ředitele je zároveň uvádějící učitel a z jeho výpovědi vyplývá, že na tuto práci už nemá čas, to zdůvodňuje i tím, že škola nemá peníze na ohodnocení uvádějícího učitele. Závěrečné hodnocení po ukončení adaptace učitele na nové prostředí není prováděno vůbec.

Silnou stránkou školy C je, že zástupce ředitele má profesionální přístup, zajímá se i o specifické požadavky nového učitele, jeho osobní a profesní situaci a má snahu vybrat nejvhodnějšího kandidáta na funkci uvádějícího učitele. Slabou stránkou školy je to, že nemá koncepci k adaptaci nových pracovníků, neexistuje plán či směrnice a postup, jak nového pracovníka seznamovat s klimatem školy. Uvádějící učitel postupuje nahodile, dle svého

přesvědčení. v odborném výcviku není uvádějí učitel stanoven vůbec. Nedostačující je též sledování průběhu adaptace, které probíhá neorganizovaně s minimální zpětnou vazbou. Závěrečné hodnocení po ukončení adaptace učitele na nové prostředí není prováděno vůbec.

Silnou stránku školy D je možno spatřovat v zpracování osnovy informací pro nastupujícího učitele a v písemné podobě náplně práce učitele ve škole. Z rozhovorů vyplývá, že o nově nastupujícího učitele je dobře postaráno po stránce odborné i pedagogické. Slabou stránkou školy je to, že neprobíhá řádné závěrečné hodnocení adaptace a uvádějí učitel není pravidelně za svou práci ohodnocen. Taktéž nelze zkontrolovat zápisy z konzultací s nově nastupujícím učitelem, které nemá povinnost uvádějí učitel vést.

Silnou stránkou školy E je to, že má škola stanovený plán uvádění učitelů do praxe, který je vytvořen podle potřeb školy, uvádějího učitele a vedení školy. Díky tomuto plánu jsou jasně stanoveny úkoly pro všechny zúčastněné v procesu přijetí nového pracovníka (vedení školy, uvádějí učitel, nastupující učitel), což vede k dobrým výsledkům v této oblasti a možné kontrole procesu adaptace nového pracovníka. Slabou stránkou školy je to, že nemá koncepci v odměňování uvádějí učitelů. Jsou odměňováni podle toho, zda jsou peníze na odměny.

Silnou stránkou školy F je vstřícný přístup určených uvádějí učitelů k adaptujícím se učitelům. Slabou stránkou školy je to, že nemá koncepci k adaptaci nových pracovníků, neexistuje plán či směrnice a postup, jak nového pracovníka seznamovat s klimatem školy, vše probíhá nahodilě. Nedostačující je sledování průběhu adaptace, neboť průběh není doložen žádnými písemnými záznamy. Taktéž není prokazatelné, zda je novému učiteli poskytována zpětná vazba. Závěrečné hodnocení po ukončení adaptace učitele na nové prostředí není prováděno vůbec.

Silnou stránkou školy G je to, že vedení školy nerozlišuje, na jakou učitelskou pozici nastupuje nový učitel, protože základní povinnosti jsou pro všechny stejné. Další silné stránky školy nebyly shledány. Slabou stránkou školy je to, že nemá koncepci k adaptaci nových pracovníků, neexistuje plán či směrnice a postup, jak nového pracovníka seznamovat s klimatem školy. Nově nastupujícímu učiteli není přidělen uvádějí učitel, tuto funkci plní částečně výchovná poradkyně, která je novému učiteli k dispozici dle jeho potřeb. Zpětná vazba není adaptujícím se učiteli poskytovaná a rovněž není nastaven průběh a závěrečné hodnocení po ukončení adaptace.

Na základě porovnání adaptace nových učitelů na zkoumaných školách je možno stanovit silné a slabé stránky, které se vyskytují ve většině těchto škol. Poznatky z jednotlivých škol nelze zevšeobecnit, avšak i přesto lze vidět, že se ve zkoumaných školách

opakují některé jevy týkající se adaptace učitelů. Ty jsou uvedeny pro svou četnost v přehledu silných a slabých stránek adaptačního procesu ve zkoumaných odborných školách.

Silné stránky

- Přístup vedení a zkušených učitelů, určených vedením školy k uvádění nově nastupujícího učitele v době adaptace.
- Podrobné seznámení se směrnicemi školy a další pedagogickou dokumentací, s prací v předmětové komisi, s pedagogickým sborem.
- Vedení odborných škol stanoví rozdílný přístup k učitelům přicházejícím z praxe, jiný přístup k začínajícím učitelům po absolvování vysoké školy a jiný přístup k učitelům s učitelskou praxí.

Slabé stránky

- Na zkoumaných školách není ve větší míře vytvořen adaptační plán nebo směrnice k adaptaci nových učitelů.
- Práce s adaptujícími se učiteli nemá koncepci, chybí postup adaptačního procesu, nejsou stanoveny nástroje pro sledování adaptujícího se učitele.
- Není vymezena funkce uvádějího učitele (neexistuje směrnice s náplní práce), pokud je ve škole pověřen vedením nového učitele uvádějí učitel, není za svou práci honorován podle stanovených pravidel.
- Uvádějí učitel vykonává tuto funkci nad rámec svých pedagogických povinností, a proto nemá na výkon práce uvádějího učitele dostatek času a prostoru.
- Odborné školy nesledují prokazatelně průběh adaptace a není prováděn závěrečný pohovor s vyhodnocením adaptačního procesu (ve školách jsou vedeny pouze zápisy z hospitací, prezentované jako interní). Není prokazatelně dána zpětná vazba průběhu celého adaptačního procesu.

Analýza adaptačního procesu ve skupině odborných škol, na kterých bylo šetření prováděno, prokázala klady, ale i značné nedostatky. Vzhledem ke zkoumanému vzorku škol nelze tato tvrzení zobecnit. Je prospěšné, že si vedoucí pracovníci ve školách uvědomují, že pozice nově přichozího učitele je složitá a snaží se mu dle svých možností vycházet vstříc. Rovněž uvádějí učitelé a vedoucí předmětových komisí vzorku zkoumaných odborných škol přistupovali k novému učiteli profesionálně a pomáhali mu metodickou radou v rámci svých

možností. Dobré je, že nově příchozí učitelé jsou ve všech zkoumaných školách seznamováni se směrnicemi školy a další pedagogickou dokumentací. Je třeba vyzvednout i to, že ředitel školy a jeho zástupci rozlišují učitele, kteří přicházejí z jiné praxe než učitelské a začínající učitele, kteří učí po ukončení vysoké školy, nebo učitelé, kteří už mají učitelskou praxi.

Jako nedostatečné se jeví, že jen jedna škola ze zkoumaného vzorku má vytvořen adaptační plán, sleduje prokazatelně průběh adaptace nového učitele a provádí závěrečný pohovor s vyhodnocením adaptačního procesu. Na ostatních zkoumaných školách adaptační plán vůbec není vytvořen, práce s nově adaptujícími se učiteli nemá koncepci a nejsou stanoveny nástroje pro sledování průběhu adaptace nového učitele. Funkce uvádějícího učitele není nijak vymezena, není stanovena v žádném zákoně, neexistuje směrnice s náplní práce, a pokud je ve škole uvádějící učitel vůbec určen, není za svou práci honorován podle stanovených pravidel. Navíc vykonává svou funkci nad rámec svých pedagogických povinností a z tohoto důvodu nemá na výkon uvádějícího učitele dostatek času. Taktéž prokazatelnost průběhu a provádění závěrečného pohovoru s vyhodnocením adaptačního procesu nového učitele je nedostačující. Rovněž zpětná vazba průběhu adaptačního procesu není prokazatelně daná s výjimkou jedné zkoumané školy. Vyplývá to z toho, že adaptace nového učitele není legislativně zakotvená, proto vedení škol nemá povinnost vést o průběhu adaptace záznamy a systematicky se jí zabývat.

Lze konstatovat, že určitý adaptační proces ve školách existuje, ale je prováděn náhodně, v mnoha zkoumaných školách uvádějícím učitelem nebo jiným pověřeným pedagogickým pracovníkem bez existence adaptačního programu, případně prováděcí směrnice. Dále je patrné, že ředitelé škol a zástupci ředitelů nejsou studovanými manažery, ale rovněž učiteli. Ve studiu pro ředitele - Studium pro ředitele škol a školských zařízení podle §5 odst. 2 zákona č. 563/2004 Sb. a § 5 vyhlášky č. 317/2005 Sb. (Standardy, 2013) se neobjevuje nic, co by se týkalo personální práce, jako například ve firmách nebo podnicích, kde pro tento účel mají svá personální oddělení. Skutečnost, že není uzákoněno snížení úvazku pro případného uvádějícího učitele, značně ovlivňuje kvalitu adaptačního procesu ve školách. Funkce uvádějícího učitele není stanovena žádným dokumentem (zákonem ani vyhláškou), nejsou organizována ani školení či semináře pro práci uvádějících učitelů s nově příchozími učiteli. Funkce uvádějícího učitele ani oficiálně neexistuje, je to práce založena na dobrovolnosti a z toho vyplývá, že uvádějící učitel nemůže mít při plném úvazku čas na práci s novým učitelem, všichni souběžně učí a nelze je uvolňovat na vzájemné hospitace, nelze nařídit písemné vedení pohovorů a vytváření metodických materiálů pro nově příchozí učitele.

Závěr

V diplomové práci byla zkoumána problematika adaptace pracovníků na pracovišti, učitelů ve škole. Diplomová práce objasňuje, jak probíhá adaptace nových pracovníků/učitelů do zaměstnaneckého procesu na zkoumaném vzorku odborných škol v rámci okresního města s 60 tisíci obyvatel.

V teoretické části je objasněn význam, podstata, průběh, funkce, cíle a faktory ovlivňující adaptační proces při vstupu do zaměstnání a specifika učitelské profese na středních odborných školách, která mohou ovlivňovat adaptaci nových pracovníků/učitelů do zaměstnaneckého procesu. Bylo vycházeno z literatury týkající se pedagogiky, personálního managementu a platných kurikulárních dokumentů vztahujících se k tématu.

V empirické části diplomové práce je zodpovězená hlavní výzkumná otázka: „Jak je realizována adaptace nově nastupujících učitelů na různé pracovní pozice na různých typech odborných škol?“ s oporou o teoretické poznatky a srovnáním s optimalizací průběhu adaptace nového zaměstnance podle Bedrnové, Nového (teoretická část s. 16) byly formulovány silné a slabé stránky tohoto procesu.

Přínosem diplomové práce je zjištění, jak probíhá adaptace nových učitelů do zaměstnaneckého procesu na vybraných odborných školách a stanovení přehledu silných a slabých stránek zkoumaných škol. Z realizované výzkumné sondy lze doporučit další možnosti výzkumných šetření pro pedagogickou teorii, pedagogický výzkum i pedagogickou praxi v oblasti adaptace učitelů. Po ukončení obhajoby diplomové práce bude vedoucím pracovníkům ve školách, které projevíly zájem o výsledky výzkumu, poskytnuta diplomová práce k nahlédnutí. Z výsledků provedeného výzkumného šetření vyplývá nutnost zavedení uceleného systému adaptace nově přijatých učitelů do odborného školství.

Seznam použité literatury a zdrojů

Literatura

ARMSTRONG, Michal, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 10. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 2. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-164-3.

BRANHAM, Leigh, 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press.

ISBN 80-251-0223-7.

DYTRTOVÁ, Radmila a Marie KRHUTOVÁ, 2009. *Učitel, příprava na profesi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2863-6.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ, 2009. *Psychologický slovník*. Vyd. 2. Praha: Potrál.

ISBN 978-80-7367-569-1.

HRONÍK, František, 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. Podrobný průvodce výběrovým řízením*. Praha: Computer Press. ISBN 807-22-61-61-4.

HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHRÁSKA, Miroslav, 2007. *Metody pedagogického výzkumu. Základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1369-4.

JEŽEK, Stanislav, 2009. *Začínající učitelé jako informátoři o klimatu školy prizmatem tří metod*. Orbis schode. ISSN 1802-4637.

KALHOUS, Zdeněk a Otto OBST, 2002. *Školní didaktika*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-253-X.

KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER, 2005. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde. ISBN 80-86131-57-2.

- KELLER, Jan, 2008. *Úvod do sociologie*. Vyd. 5. Praha: Sociologické nakladatelství. 978-80-86429-39-7.
- KOUBEK, Josef, 2009. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 2. Vyd.* Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KYRIACOU, Chris, 2012. *Klíčové dovednosti učitele. Cesta k lepšímu vyučování*. Vyd. 4. Praha: Portál. ISBN 978-80-26200-52-9.
- MATĚJKA, Marek a Pavel VIDLÁŘ, 2002. *Jak poznat druhou stranu. Vše o přijímacím pohovoru*. Praha: Grada. 978-80-247-1972-6.
- NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK, 2002. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0384-X.
- PODLAHOVÁ, Libuše, 2004. *První kroky učitele*. Praha: Triton. ISBN 80-7254-474-8.
- PRŮCHA, Jan, 2002. *Učitel: současné poznatky o profesi*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-621-7.
- PRŮCHA, Jan, 2009. *Moderní pedagogika*. Vyd. 4. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-503-5.
- PRŮCHA, J., E. WALTEROVÁ a J. MAREŠ, 2009. *Pedagogický slovník*. Vyd. 6. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-647-6.
- PRŮCHA, Jan et al, 2009. *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-546-2.
- PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA, 2012. *Andragogický slovník*. Vyd. 2. Praha: Grada. ISBN 978-80-2474-748-4.
- RYMEŠ, Milan, 1985. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha: Svoboda.
- ŠIMONÍK, Oldřich, 1995. *Začínající učitel*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-0944-6.
- ŠIMONÍK, Oldřich, 2010. *Vzdělávání nadaných žáků*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5349-6.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan, 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing. ISBN 80-86395-46-4.

URBAN, Jan, 2010. *10 nejdražších manažerských chyb: Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3176-6.

URBAN, Jan, 2013. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-905247-4-3.

VÁCLAVKOVÁ, Lenka et al., 2007. *Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích a neziskových organizacích: Výzkumná zpráva z projektu IGA 18/05*. Praha. ISBN 978-80-245-1186-3. Dostupné z:

http://www.neziskovky.cz/sdata/Vyzkumna_zprava_z_projektu_476.pdf

VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada. ISBN 80-24717-39-5.

VAŠUTOVÁ, Jaroslava a Petr URBÁNEK, 2010. *Učitelé v současné základní škole: hledání mezi změnou a stabilitou*. Orbis scholae 4(3), 79-91, Dostupné z:

http://www.orbisscholae.cz/archiv/2010/2010_3_04.pdf.

VETEŠKA, Jaroslav, 2010. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-98-3.

Zahraniční publikace

Adaptive behavior assesement. In: *Encyclopedia of School Psychology* (ed. Steven W. Lee). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2005, s. 12. ISBN 0-7619-3080-9.

Competition. In: *Encyclopedia of Educational Psychology. Volume 1&2* (ed. Neil J. Salkin). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2005, s. 170. ISBN 978-1-4129-1688-2.

Jensen, B., et al. (2012), *The Experience of New Teachers: Results from TALIS 2008*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264120952-en> ISBN 978-92-64-12095-2 (PDF).

Öztürk, M., & Yıldırım, A. (2013). Adaptation challenges of novice teachers. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi [Hacettepe University Journal of Education], 28(1), 294-307.

Zdroje

ČESKO. Zákon č. 561 ze dne 24. září 2004 o předškolním, školním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 190, s. 10262-10324. [Cit. 2014-03-29] Dostupné z: <http://aplikace.msmt.cz/Predpisy1/sb190-04.pdf>

Dokumenty. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy*. [online]. © 2013 – 2016 MŠMT. 16. 4. 2016 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty>

Dokument ke stažení. Novela školského zákona - 472-2011 Sb.pdf. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy*. [online]. © 2013 – 2016 MŠMT. 16. 4. 2016 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/file/19445?highlightWords=z%C3%A1kon>

Novela školského zákona. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy*. [online]. © 2013 – 2016 MŠMT. 16.4.2016a [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/ministerstvo/novela-skolskeho-zakona>

Novela školského zákona (č. 472/2011 Sb.) Výklady a informace. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy*. [online]. © 2013 – 2016 MŠMT. 16.4.2016b [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/novela-skolskeho-zakona-vyklady-a-informace>

Příspěvky prezentované na konferenci. *Projekt synergie – spolupráce VŠ se ZŠ a SŠ*. [online]. © 2008 Ostravská Univerzita v Ostravě. 16. 4. 2016 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: http://projekty.osu.cz/synergie/17_31_prispevky-prezentovane-na-konferenci.html

Sbírka zákonů a mez. smluv. Předpis 61/1985 Sb. *Poslanecká sněmovna Parlamentu České Republiky*. [online]. © 2012 Parlament České republiky, Poslanecká sněmovna. 16.4.2016 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=61&r=1985>

Standardy pro udělování akreditací DVPP.doc. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy*. [online]. © 2013 – 2016 MŠMT. 16. 4. 2016 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/file/36198/>

Seznam zkratk

ŠVP	Školní vzdělávací program
ICT	Informační a komunikační technologie
DPS	Doplňkové pedagogické studium
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
TK	Třídní kniha
TV	Teoretické vyučování
OŠ	Odborná škola
VŠ	Vysoká škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

Seznam příloh

Příloha č. 1 Zákon č. 197/2014 Sb., § 9

Příloha č. 2 Přepisy rozhovorů

Příloha č. 3 Osnova pro pohovor s novými pracovníky – učiteli (škola D)

Příloha č. 4 Pracovní náplň zaměstnance (škola D)

Příloha č. 5 Plán uvádění učitelů do praxe

Příloha č. 1

Zákon č. 197/2014 Sb., § 9

ZÁKON

ze dne 24. září 2004

**o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů ve znění zákona č.
197/2014**

§ 9

Učitel střední školy

(1) Učitel všeobecně-vzdělávacích předmětů střední školy získává odbornou kvalifikaci vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném magisterském studijním programu

a) v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů všeobecně-vzdělávacích předmětů střední školy,

b) v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů všeobecně-vzdělávacích předmětů druhého stupně základní školy a všeobecně-vzdělávacích předmětů střední školy,

c) ve studijním oboru, který odpovídá charakteru vyučovaného všeobecně-vzdělávacího předmětu, a

1. vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném bakalářském studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů střední školy nebo druhého stupně základní školy, nebo

2. vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na přípravu učitelů střední školy nebo druhého stupně základní školy,

d) v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů všeobecně-vzdělávacích

předmětů druhého stupně základní školy a

1. vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném bakalářském studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů všeobecně-vzdělávacích předmětů střední školy,

2. vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na přípravu učitelů střední školy, nebo

3. doplňujícím studiem k rozšíření odborné kvalifikace,

e) podle § 8 odst. 1 písm. a) jen pro výuku na nižším stupni víceletého gymnázia,

f) zaměřeném na tělesnou výchovu a sport jen pro výuku tělesné výchovy, nebo

g) podle § 12 jen pro výuku cizího jazyka.

(2) Učitel odborných předmětů střední školy získává odbornou kvalifikaci vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném magisterském studijním programu

a) v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů odborných předmětů střední školy,

b) v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů všeobecně-vzdělávacích předmětů druhého stupně základní školy a všeobecně-vzdělávacích předmětů střední školy studijního oboru, který odpovídá charakteru vyučovaného odborného předmětu,

c) v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů všeobecně-vzdělávacích předmětů střední školy studijního oboru, který odpovídá charakteru vyučovaného odborného předmětu, nebo

d) studijního oboru, který odpovídá charakteru vyučovaného odborného předmětu, a

1. vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů střední školy nebo druhého

stupně základní školy,

2. vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na přípravu učitelů střední školy nebo druhého stupně základní školy, nebo

3. studiem pedagogiky podle § 22 (dále jen „studium pedagogiky“).

(3) Učitel praktického vyučování získává odbornou kvalifikaci

a) vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném studijním programu studijního oboru, který odpovídá charakteru praktického vyučování, a

1. vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném bakalářském studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů střední školy nebo druhého stupně základní školy,

2. vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na přípravu učitelů střední školy nebo druhého stupně základní školy, nebo

3. studiem pedagogiky,

b) vyšším odborným vzděláním získaným ukončením akreditovaného vzdělávacího programu vyšší odborné školy v oboru vzdělání, který odpovídá charakteru praktického vyučování, a

1. vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném bakalářském studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů střední školy nebo druhého stupně základní školy,

2. vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na přípravu učitelů střední školy nebo druhého stupně základní školy, nebo

3. studiem pedagogiky, nebo

c) středním vzděláním s maturitní zkouškou získaným ukončením vzdělávacího programu středního vzdělávání v oboru vzdělání, který odpovídá charakteru vyučovaného předmětu, a

1. vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném bakalářském studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů střední školy nebo druhého stupně základní školy,

2. vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na přípravu učitelů střední školy nebo druhého stupně základní školy, nebo

3. studiem pedagogiky.

(4) Učitel praktického vyučování zdravotnických oborů vzdělání musí mít také způsobilost k výkonu zdravotnického povolání podle zvláštního právního předpisu⁶⁾ v oboru, který vyučuje.

(5) Učitel odborného výcviku získává odbornou kvalifikaci

a) podle odstavce 3, nebo

b) středním vzděláním s výučním listem získaným ukončením vzdělávacího programu středního vzdělávání v oboru vzdělání, který odpovídá charakteru vyučovaného předmětu, a

1. vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném bakalářském studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů střední školy nebo druhého stupně základní školy,

2. vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na přípravu učitelů střední školy nebo druhého stupně základní školy, nebo

3. studiem pedagogiky.

(6) Učitel odborného výcviku zdravotnických oborů vzdělání získává odbornou kvalifikaci vzděláním podle odstavců 3 a 4.

(7) Učitel střední školy, který vzdělává ve třídě nebo škole zřízené pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami, získává odbornou kvalifikaci

a) vzděláním stanoveným pro učitele střední školy podle odstavců 1 až 6 a

1. vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na speciální pedagogiku, nebo

2. vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na speciální pedagogiku,

b) studiem v akreditovaném magisterském studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na speciální pedagogiku pro učitele a vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou zaměřeném na přípravu učitelů druhého stupně základní školy nebo střední školy, nebo

c) pro výuku v praktické škole jednoleté a praktické škole dvouleté studiem v akreditovaném magisterském studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na speciální pedagogiku pro učitele.

(8) Zaměstnanec, který je výkonným umělcem⁷⁾, výtvarným umělcem, uznávaným odborníkem v oboru nebo který má odbornou kvalifikaci podle § 21, může ředitel školy písemně uznat předpoklad odborné kvalifikace učitele předmětu střední školy odpovídajícího uměleckému nebo odbornému zaměření nebo odborné kvalifikaci zaměstnance za splněný, pokud týdenní pracovní doba tohoto zaměstnance u právnické osoby vykonávající činnost školy nepřesahuje polovinu stanovené týdenní pracovní doby a pokud tento zaměstnanec mimo pracovněprávní vztah k právnické osobě vykonávající činnost školy provádí umělecké výkony, vytváří umělecká díla, vykonává činnost v oboru, v němž je uznávaným odborníkem, nebo činnost, pro niž splňuje odbornou kvalifikaci podle § 21. Uznání splnění předpokladu odborné kvalifikace platí pro účely tohoto zákona po dobu, po kterou zaměstnanec splňuje podmínky podle věty první.

Příloha č. 2

Přepisy rozhovorů

Otázky pro ředitele/zástupce ředitele školy A:

14. Máte ve škole vytvořen adaptační plán, osnovu nebo směrnici k adaptaci nového učitele?
Pokud ano, co je obsahem těchto dokumentů?
Ne, směrnici, ani plán, ani osnovu k tomuto nemáme.
15. Kdo ve škole s novým učitelem provádí nástupní pohovor a proškoluje ho? (ředitel, zástupce, bezpečnostní technik, předseda předmětové komise aj.)
Nástupní pohovor provede zástupkyně ředitele školy a za přítomnosti vedoucího předmětové komise. Samozřejmě je i proškolen bezpečnostně, na toto máme externího spolupracovníka a poté v podstatě se tomuto člověku věnuje předseda předmětové komise nebo případně pověřený učitel v rámci specializace.
16. Co je v rámci nástupního pohovoru projednáno, řešeno?
Určitě řešíme jeho úvazek, tzn. předměty, které bude ten dotyčný člověk učit, seznámíme ho s třídami, do nichž nastupuje a samozřejmě získá veškeré materiály potřebné pro jeho zapracování tzn. tematické plány, ŠVP.
17. Jak je nový učitel seznámen s pracovištěm, úlohami a podmínkami práce?
Dopředu projednáváme zaprvé, kde se posadí, to je celkem zásadní věc, většinou pro ty nováčky to bývá tak, že pokud nemáme v kabinetech místo, tak je usazen do sborovny školy, ale v současné chvíli tam není mnoho pracovníků a samozřejmě pokud potřebuje tak dochází za svým vedoucím učitelem. Školou je proveden hned první den, když nastoupí, získá klíče, čip, kterým se registruje. Bezpečnostní technik s ním probere veškeré hlavní uzávěry a další nezbytné věci, týkající se BOZP a PO. A opět obdrží nějaký doklad, že s tím byl seznámen.
18. Které informace považujete u vás ve škole pro nově příchozího učitele za zásadní?
Určitě budeme hlavně sdělovat, že požadujeme kvalitní výstup z jeho strany ve výuce, aby byl schopen si získat žáky a aby přistupoval k práci profesionálně. Z hlediska mě a vedoucím školy, aby se nebál přijít s jakýmkoli problémem.

19. Odlišujete v rámci adaptace to, o jakou učitelkou pracovní pozici se jedná? (Učitelé všeobecně vzdělávacích předmětů, učitelé odborných teoretických předmětů, učitelé praktického vyučování a učitelé odborného výcviku).

Pokud ano, můžete specifikovat, v čem se přístup k jednotlivým pozicím liší?

Ano, např. když jsme přijímali jazykáře, tak jsme ho nechali pohovořit tím jazykem, abychom slyšeli, jak se vyjadřuje, na jaké úrovni. U toho praktika více sledujeme životopisy a předchozí praxi a samozřejmě je nutné rozlišovat, že teoretičtí učitelé se pohybují cca ve dvou budovách, praktičtí to mají složitější, protože máme těch budov několik a musí se s žáky přecházet a nejhorší pozici v naší škole mají bohužel tělocvikáři, kteří přecházejí mezi třemi tělocvičnami, protože svou nemáme. Tam dbáme, aby byli více proškoleni o bezpečnosti, nejen svou, ale také žáků.

20. Můžete uvést rozdíly v adaptaci pracovníků, kteří jsou čerstvými absolventy učitelského oboru či čerstvými absolventy neučitelského oboru s doplňujícím pedagogickým studiem (dále jen DPS), absolventy neučitelského oboru s DPS nebo bez DPS s dosavadní praxí jinou než učitelkou (ve firmách, službách, státní správě aj.), absolventy učitelského oboru, ti, co už někde učili (buď už je to nějakou dobu, nebo přecházejí z jiné školy): absolvent učitelského oboru, absolvent neučitelského oboru s DPS nebo bez DPS a těch, co ještě nikdy neučili, tedy začínajících učitelů.

Tam určitě nějaký rozdíl musíme zohledňovat. Pokud nastoupí člověk přímo z vysoké školy, tak musíme věnovat větší pozornost v rámci přístupu k těm žákům. Musíme mu vysvětlit, že např. nemůže být příliš kamarádský s žáky, než člověk, který přijde po létech praxe. A člověk, který přijde z praxe a nikdy neučil, to je taky oříšek, přece jen si musí zvyknout na to, že pracuje s mládeží a že je musí nějakým způsobem zapracovat a ohlídat. Nejlepší je, když přichází člověk, který už v praxi byl a který tuto profesi zažil, má ji rád a je schopen kvalifikovaně nastoupit a tady je ten proces adaptace samozřejmě nejkratší a nejsnadnější.

21. Jak probíhá představení a seznámení nového učitele s novou pracovní skupinou?

Bývá to tak, že při nejbližší poradě nebo mimořádné poradě je představen pedagogickému sboru, necháme mu slovo, aby se také představil sám, a pak následuje nejužší představení v rámci pracovní skupiny, kde je tento člověk seznámen postupně

s funkcemi dalších lidí, protože mám školní i žákovskou knihovnu, vedoucího úseku, kde nafasuje materiál, atd. Takže tyto věci jsou tomuto člověku sdělovány postupně a po malých dávkách.

22. Je ve škole někdo pověřen funkcí uvádějícího učitele, garanta, konzultanta či pomocníka?

Pokud ano, kdo je tímto pověřen a jakou pozici zastává?

Takový užívaný je ten první pojem uvádějící učitel, je to člověk, který dostane toho nováčka na starost a je zodpovědný za to, aby se tento člověk na škole dobře zadaptoval, zapracoval. Ten kdo je pověřen, jsou to většinou předsedové předmětové komise, ale samozřejmě to nemusí být jen on, ale další zkušení pedagogové, kteří působí na škole déle a o kterých vím, že jsou kvalitními vyučujícími a že mají tomuto člověku co dát. Většinou to určení děláme na demokratickém principu a určíme to dle potřeby, protože papír je nositelem informace, nicméně většinou je to ústní pověření.

23. Je ve škole průběžně sledován průběh adaptace nového zaměstnance a je mu poskytována zpětná vazba?

Pokud ano, kým, kdy a jak?

Rozhodně si ho sleduje ten uvádějící učitel, který informuje mě nebo vedení školy o tom, jak ten člověk vypadá, dalšími nástroji jsou hospitační činnosti, které jsou prováděny, bývají hlášené i nehlášené a také to mohou být zpětné vazby od žáků. A samozřejmě na konci školního roku je veden pohovor, a pokud je problém, tak je řešen v rámci nastupujícího, uvádějícího učitele a zástupce školy, pokud je vážnější, tak i s ředitelem školy, ale většinou pokud tady bereme lidi, tak jsme opatrní a čekáme, že bude tento člověk doporučen. Mnohdy se také stane, že je to náš absolvent školy. Může se také chodit podívat do hodin jiných učitelů po vzájemné dohodě, a kde si není jistý, se ho snažíme podporovat.

24. Je ve škole prováděno závěrečné hodnocení průběhu adaptace?

Pokud ano, kým, kdy a jak?

Není to u nás zvykem. Jen pokud by bylo negativní a byli bychom nuceni propouštět, postupovali bychom dle zákoníku práce a musí být nashromážděny pádné důvody, aby byl ukončen pracovní poměr.

25. S jakými problémy adaptace nových pracovníků se nejčastěji setkáváte, jaké jsou jejich nejčastější dotazy k dané problematice?

Např. nový vysokoškolák má problém, že nestíhá probírat učivo, protože má pedagogickou nezkušenost, další problém může být přístup k nezákladným žákům, což jsou výchovné problémy, ale je tady zase dopomoc výchovného poradce, preventisty. A ještě těm novým přijde šílené to, že musí přijít pravidelně do školy, že musí ráno vstávat, chodit na dozory, čili proč je to nutné, proč si musím pípat, když přijdu do školy. Ale jinak jsem se s žádnými velkými problémy nesetkal.

26. Je ještě nějaká oblast týkající se procesu adaptace, o které jsme nemluvili a rád/a byste ji zmínil/a?

Aby vysoká škola, fakulty trochu zabezpečily co největší styk nastupujících učitelů s praxí. Měli jsme tady vysokoškolačky na praxi a tento proces se mi nezdál dostačující.

Otázky pro nastupujícího pracovníka na nové pracovní místo učitele školy A:

1. Jak dlouho pracujete na této škole jako učitel? Pracoval/a jste již v minulosti na pozici učitele?

Na této škole pracuji již 4,5 roku. A dříve jsem pracovala 5 let na škole podobného typu.

2. Byl/a jste po svém nástupu seznámen s adaptačním plánem, osnovou, směrnicí či jiným dokumentem k adaptaci nového učitele?

Pokud ano, můžete uvést, o jaké dokumenty se jednalo a co bylo jejich obsahem?

Ne vůbec, žádný adaptační plán jsem neobdržela. Byl mi dán pouze školní plán a tematické plány, kterých se mám držet.

3. Byl s Vámi po nástupu proveden nástupní pohovor?

Pokud ano, kdo ho prováděl a co bylo obsahem tohoto pohovoru? Byly pro Vás vstupní informace dostačující?

Před nástupem ano, ale po nástupu už ne.

4. Byl/a jste seznámen/a s pracovištěm, úlohami a podmínkami práce? Pokud ano, tak kým a jakým způsobem? Bylo to dostačující?

Vedoucí jazykové sekce mě seznámila s tematickými plány, co mám zvládnout, z jaké učebnice pojedou, kam se mám dostat, jakým způsobem pracovat. Ukázali mi, jak vyplnit katalogové listy. Jinak s budovou mě nikdo neseznamoval, to bylo pouze v průběhu, jak se chodilo do učeben, za ruku mě nikdo po budově nevodil. A kdybych něco nevěděla, tak by se zeptala.

5. Na jakou pracovní pozici jste byl do školy přijat? (Učitel všeobecně vzdělávacích předmětů, učitel odborných teoretických předmětů, učitel praktického vyučování na odborných školách a učitel odborného výcviku na středních odborných učilištích).

Byla jsem přijata na pozici učitele anglického jazyka.

6. S jakými učitelskými kompetencemi jste nastupoval/a?

Měla jsem vystudované bakalářské studium a dodělávala si magisterské, což bylo podmínkou.

7. Byl jste představen a seznámen s novou pracovní skupinou?

Pokud ano, kým a jakým způsobem?

Ano, ale ne nijak formálně. V rámci porady mě seznámili jako novou kolegyni.

8. Byl Vám přidělen uvádějícího učitele, garanta, konzultanta či jiný pomocník?

Pokud ano, v čem Vám pomohl a v čem mohl pomoci více?

Byla to asi ta vedoucí jazykové sekce, na kterou jsme se měla obracet v případě potřeby.

9. Byl zpracován plán či program postup adaptace nebo bylo postupováno podle potřeby?

Bylo postupováno podle mé potřeby.

10. Byla průběžně kontrolována úspěšnost vaší adaptace a poskytovaná zpětná vazba?

Pokud ano, kým, kdy a jak?

Proběhly dvě hospitace, na které přišla vedoucí jazykové sekce a potom byla kontrolována úspěšnost ze strany vedení a kolegů a evaluačními dotazníky ze strany žáků, které se provádějí na konci roku. Což znamená, že studenti hodnotí výuku. Což je ale neobjektivní. Já jsem se na hodiny kolegů dívat nechodila. Po hospitacích si mě ta osoba vzala a probrala všechny body, co se líbilo, co se nelíbilo a co bych měla změnit. Sepsalo se to, ale můj názor se tam nikde neobjevoval, jen jsem podepsala, že jsem s ním byla seznámena.

11. Bylo provedeno závěrečné hodnocení vaší adaptace?

Pokud ano, kým, kdy a jak?

Ne to vůbec.

12. Co pro vás bylo v rámci adaptace nejobtížnější s ohledem na vaši kvalifikaci/aprobaci?

Z počátku byl problém vyplnit výuku, aby nevznikla hluchá místa, přizpůsobit se časově a látkou.

13. Je ještě nějaká oblast týkající se procesu adaptace, o které jsme nemluvili a rád/a byste ji zmínil/a?

Za sebe mi vyhovuje, že pokud něco nevím, tak se zeptám sama, než aby se mnou celý rok někdo byl a říkal mi, co mám dělat.

Otázky pro ředitele/zástupce ředitele školy B:

1. Máte ve škole vytvořen adaptační plán, osnovu nebo směrnici k adaptaci nového učitele?
Pokud ano, co je obsahem těchto dokumentů?
Vůbec nic takového nemáme.
2. Kdo ve škole s novým učitelem provádí nástupní pohovor a proškoluje ho? (ředitel, zástupce, bezpečnostní technik, předseda předmětové komise aj.)
Býval jsem to já, dokud jsme byli samostatní, teď se do toho montuje více lidí, ale tady u nás ve škole to dělám v podstatě já.
3. Co je v rámci nástupního pohovoru projednáno, řešeno?
Řeknu mu, co si představuji, předá se mu pedagogická dokumentace ŠVP, to teoreticky ten kantor dopředu ví, protože ve chvíli kdy si plánuje, tak už se mu to dá, než nastoupí tady, aby si to mohl projít a kromě takových banalit, že ho člověk seznámí s ostatním kolektivem, tak se mu jen popřeje hodně štěstí. V podstatě, když zapátrám v paměti, tak jsem vždy přijímal kantora, který už učil nebo našeho absolventa, který školu znal.
4. Jak je nový učitel seznámen s pracovištěm, úlohami a podmínkami práce?
Projdu s ním barák a takové ty věci jako pracovní řád, bezpečnost, jak se má tady pohybovat, ať má od všeho klíče a jak se zapisuje do třídní knihy, v kolik má chodit, jaký má úvazek, to s ním udělám já.
5. Které informace považujete u vás ve škole pro nově příchozího učitele za zásadní?

Všechno je zásadní. Nevím, co bych měl vypíchnout. Nejdůležitější je, aby podepsal všechny potřebné papíry, ať jsme krytí.

6. Odlišujete v rámci adaptace to, o jakou učitelskou pracovní pozici se jedná? (Učitelé všeobecně vzdělávacích předmětů, učitelé odborných teoretických předmětů, učitelé praktického vyučování a učitelé odborného výcviku).

Pokud ano, můžete specifikovat, v čem se přístup k jednotlivým pozicím liší?

To ne. Kdyby to byl učitel řekněme tělocviku, nematuritních předmětů, tak ho asi nebudu tolik hlídat, jako když učí maturitní nebo dokonce odborný předmět. Pohlídám si více učitelé důležitějších předmětů respektive pokud učí kombinaci např. ČJ a TV, tak si pohlídám ten důležitější předmět a tam jdu na hospitaci. Ale z mého pohledu jsou všechny jmenované pozice stejné. Pracují se stejným materiálem.

7. Můžete uvést rozdíly v adaptaci pracovníků, kteří jsou čerstvými absolventy učitelského oboru či čerstvými absolventy neučitelského oboru s doplňujícím pedagogickým studiem (dále jen DPS), absolventy neučitelského oboru s DPS nebo bez DPS s dosavadní praxí jinou než učitelkou (ve firmách, službách, státní správě aj.), absolventy učitelského oboru, ti, co už někde učili (buď už je to nějakou dobu, nebo přecházejí z jiné školy): absolvent učitelského oboru, absolvent neučitelského oboru s DPS nebo bez DPS a těch, co ještě nikdy neučili, tedy začínajících učitelů.

Rozdíl je v tom, že ty zkušené učitele už nemusím učit jak vést pedagogickou dokumentaci a další administrativu. A pokud by někdo přišel z výšky, tak bych k němu častěji chodil na hospitace. Pokud ještě neučil a je to např. člověk z praxe, tak mu například nedochází, že má za to dítě zodpovědnost, když se něco stane.

8. Jak probíhá představení a seznámení nového učitele s novou pracovní skupinou?

Lidé dopředu vědí, že přijde někdo nový, snažím se už v červnu vyvěsit úvazky a tam to je uvedeno. Většinou v srpnu v tom přípravném týdnu, na zahajovací poradě ho představím celému ansámblu a pak už se seznamuje individuálně.

9. Je ve škole někdo pověřen funkcí uvádějícího učitele, garanta, konzultanta či pomocníka?

Pokud ano, kdo je tímto pověřen a jakou pozici zastává?

Ne není nikdo ustanoven, jak už jsem říkal, pouze neformálně poprosím nějakého zkušenějšího borce, ať se o něj postará.

Dostává za to nějaké finanční ohodnocení?

Dle finančních možností školy, ale většinou ne.

10. Je ve škole průběžně sledován průběh adaptace nového zaměstnance a je mu poskytována zpětná vazba?

Pokud ano, kým, kdy a jak?

Určitě, alespoň já se potom chodím dívat na toho člověka, rozhodně vícekrát, než na borce, který tady učí 30 let, a potom mluvím s tím pomocníkem, kterého jsem poprosil, ať se tam jde podívat, nejlépe je, když mají stejnou aprobaci, ale to na čisté neformálnosti. Zpětná vazba je mu poskytována přese mě. Tomu novému učiteli také doporučím, aby se šel podívat na ty ostatní.

11. Je ve škole prováděno závěrečné hodnocení průběhu adaptace?

Pokud ano, kým, kdy a jak?

To ne, spíše se zeptám, co on, zda se adaptoval, hodlá u nás zůstat, ale že já bych ho zhodnotil, to ne.

12. S jakými problémy adaptace nových pracovníků se nejčastěji setkáváte, jaké jsou jejich nejčastější dotazy k dané problematice?

S čímkoli, noví učitelé mají problémy např. se střetem s realitou, protože najednou stojí před tím davem a na to nejsou připraveni, tak se na to chodí ptát. Je pravda, že mě až tolik neobtěžují, spíše se ptají kolegů, jak by vyřešili nějakou situaci, která se mu stala ve třídě. A pedagogickou dokumentaci taky řeší mezi sebou, já většinou zasahuji, až když si myslím, že to dělá blbě.

13. Je ještě nějaká oblast týkající se procesu adaptace, o které jsme nemluvili a rád/a byste ji zmínil/a?

Problém je v tom, že kdybych stanovil nějakého zavádějícího učitele, tak už to stojí peníze, proto jsem vždy neformálně oslovil např. předsedu předmětové komise, ale pokud by ani on nebyl nejostřejší nůž v šuplíku, tak oslovím nějakého zkušeného kolegu.

Otázky pro nastupujícího pracovníka na nové pracovní místo učitele školy B:

1. Jak dlouho pracujete na této škole jako učitel?
Vyučuji pátým rokem a nikdy jsem zatím jinde nepracoval.
2. Byl/a jste po svém nástupu seznámen/a s postupem vaší adaptace? Měl tento postup i písemnou podobu?
Pokud ano, můžete uvést, o jaké dokumenty se jednalo a co bylo jejich obsahem? (např. adaptační plán, osnova, směrnice či jiným dokumentem)
Ne, já jsem začínal pouze se čtyřmi hodinami v prvním roce, takže s žádným plánem jsem nebyl seznamován.
3. Byl s Vámi po nástupu proveden nástupní pohovor?
Pokud ano, kdo ho prováděl a co bylo projednáno v rámci tohoto pohovoru? (např. informace o škole, jejich cílech, tradicích a perspektivách, bližší upřesnění vstupních očekávání pracovníka). Byly pro Vás vstupní informace dostačující?
Nebyl, podepsal jsem pouze nezbytné dokumenty a řídil jsem se rozvrhem.
4. Byl/a jste seznámen/a s pracovištěm, úlohami a podmínkami práce?
Pokud ano, tak kým a jakým způsobem? Bylo to pro Vás dostačující?
Bylo to dostačující. Pan zástupce mě seznámil s kolegy v kabinetu, dostal jsem v písemné formě úkoly na školní rok. Jakým způsobem vyučovat, řídit se podle ŠVP, že jsem zodpovědný za psaní toho a toho. Dále jsem podepsal doklady k BOZP a PO, ale se školou mě nikdo neseznamoval, protože jsem zde těsně před tím studoval.
5. Na jakou pracovní pozici jste byl do školy přijat? (Učitel všeobecně vzdělávacích předmětů, učitel odborných teoretických předmětů, učitel praktického vyučování a učitel odborného výcviku).
Bylo to na pozici učitele informační technologie, což spadá do odborných předmětů.
6. S jakými učitelskými kompetencemi jste nastupoval/a? (např. jako čerstvý absolvent učitelského oboru či čerstvý absolvent nečitelského oboru s doplňujícím pedagogickým

studiem (dále jen DPS), absolvent neučitelského oboru s DPS nebo bez DPS s dosavadní praxí jinou než učitelskou (ve firmách, službách, státní správě aj.), absolvent učitelského oboru, a již jste někde učil/a (buď už je to nějakou dobu, nebo přecházíte z jiné školy): jako absolvent učitelského oboru, absolvent neučitelského oboru s DPS nebo bez DPS a nebo jste ještě nikdy neučil/a, tedy jako začínající učitel).

Nastoupil jsem zde hned po maturitě, ale za podmínky, že budu dále studovat. Studoval jsem informatiku, po třech letech jsem toho zanechal, také proto, že mi bylo nabídnuto učit odborný předmět, tak jsem nastoupil studovat na obor učitelství odborných předmětů, který studuji dodnes.

7. Byl/a jste představen a seznámen s novou pracovní skupinou?

Pokud ano, kým a jakým způsobem? Bylo to pro Vás dostačující?

Byl jsem představen v kabinetě. Zpočátku jsem se porad nezúčastňoval, protože zástupce si myslel, že se učitelé nebudou cítit O.K., když na poradě bude jejich bývalý žák bezprostředně po studiu. Ale dá se říct, že jsem tady všechny znal.

8. Byl Vám přidělen uvádějící učitel, garant, konzultant či jiný pomocník?

Pokud ano, v čem Vám pomohl a v čem mohl pomoci více?

Ne. Když jsem něco potřeboval, tak jsem se tázal pana zástupce, on byl předsedou předmětové komise mého předmětu.

9. Byl zpracován plán či program postupu Vaší adaptace ve spolupráci s uvádějícím učitelem, garantem, pomocníkem, či někým jiným nebo bylo postupováno podle potřeby? **7**

Nebyl zpracován žádný plán, jen jsem musel sepsat tematický plán.

10. Byl nějakým způsobem průběžně kontrolován průběh Vaší adaptace a poskytovaná zpětná vazba? (permanentní nebo pravidelná, nebo potřebná)

Pokud ano, jaká, kým, kdy a jak?

Někdy až v lednu proběhla první hospitace zástupcem školy a zpětnou vazbou bylo vyplnění formuláře o hospitaci, který jsem musel podepsat. Já jsem u kolegů v hodině nebyl, pamatoval jsme si jejich výuku ještě z dob mého studia.

11. Bylo provedeno závěrečné hodnocení Vaší adaptace?

Pokud ano, byl/a jste s ním seznámen/a? Kým, kdy a jak?

Myslím, že ne, ale to se týká pouze mě. Myslím si, že si pan zástupce vzal zpětnou vazbu od kolegů z kabinetu na poradách.

12. Co Vám proces adaptace stěžovalo a naopak usnadňovalo s ohledem na Vaši kvalifikaci/aprobaci?

Nejnáročnější byla pro mě samotná výuka nebo spíše obavy z toho, jak mě budou žáci přijímat, jestli nebudu mít problém ve třídě, jestli je budu kázeňsky zvládat. Jednou jsem měl problém s kolegou, se kterým jsme si asi úplně nerozuměli, byl takový benevolentnější a já jsem si výuku představoval trochu jinak než on, ale spíše to bylo tím, že byl správcem učebny.

13. Je ještě nějaká oblast týkající se procesu adaptace, o které jsme nemluvili a rád/a byste ji zmínil/a?

Možná bych zmínil rozdíly v přístupu mezi kolegy, kdy jeden mi nabídl tykání ihned při nástupu, jiný v průběhu mého působení ve škole, ale dodnes je zde jeden kolega, kterému vykám, protože mi tykání nenabídl, ale on mi suverénně tyká, což mi přímo nevadí, ale před žáky to nepůsobí dobře.

Otázky pro ředitele/zástupce ředitele školy C:

1. Máte ve škole vytvořen adaptační plán, osnovu nebo směrnici k adaptaci nového učitele?

Pokud ano, co je obsahem těchto dokumentů?

Přímo adaptační plán vytvořen nemáme, ale určité postupy jsou dány v rámci předmětových komisí. Když přijde nový kolega, jakým způsobem se k němu mají chovat, atd., ale adaptační plán nemáme vytvořený. My jsme si letos vytvořili směrnici, týkající se rozvoje pracovníka a jednotlivce a tam jsou cíle pro všechny učitele a v tom se najde i začínající učitel.

Takže není ničím určeno, čím se řídit, po přijetí nového učitele?

Ne, takto to nefunguje, že by měl přímo napsáno, že by měl tehdy a tehdy splnit to a to. Každý je individuální, je na tom jinak. Jeho pedagogické schopnosti jsou také jiné. Není pevně stanoveno kdy, a co by měl dělat.

2. Kdo ve škole s novým učitelem provádí nástupní pohovor a proškoluje ho? (ředitel, zástupce, bezpečnostní technik, předseda předmětové komise aj.)

Ten nastupující kantor jde přes mě, se mnou je v kontaktu hned na úvod a většinou to bývá i ve spolupráci s panem ředitelem, spíše informativně a pak s učiteli dané oblasti a předsedou předmětové komise.

3. Co je v rámci nástupního pohovoru projednáno, řešeno?

Nástupní pohovor se týká toho začátku. Záleží, jestli ho potřebujeme na plný úvazek nebo na částečný úvazek, co by měl učit, jak velký by měl být jeho úvazek, jakou má on představu, jakou my máme představu, takové ty personální otázky. Jestli je seznámen s finančním ohodnocením, zda má specifické požadavky. U nástupního pohovoru chci zjistit, jeho současnou profesní a osobní situaci, aby se to dalo nějak skloubit.

4. Jak je nový učitel seznámen s pracovištěm, úlohami a podmínkami práce?

Opět to dělám já, provázím ho sama a základní věci, týkající se chodu naší organizace mu také sdělují já, předám mu základní dokumenty a pak to vyplývá všechno z provozu, protože my už více méně jedeme všechno elektronicky, takže té dokumentace je málo. Nemusí vyplňovat žádné třídní knihy, třídní výkazy, apod.

5. Které informace považujete u vás ve škole pro nově příchozího učitele za zásadní?

Musí vědět, koho bude učit, musí znát jeho rozsah a musí se seznámit hlavně s tím, zda bude učit tříleté obory nebo bude učit obory s úpravou učebního plánu, tzv. tříleté obory E anebo maturitní obory. V jakém rozsahu, jak to bude mít nakombinováno a jaká je úroveň vzdělávání to už zjistí sám z provozu. Co si může dovolit, co může očekávat.

6. Odlišujete v rámci adaptace to, o jakou učitelskou pracovní pozici se jedná? (Učitelé všeobecně vzdělávacích předmětů, učitelé odborných teoretických předmětů, učitelé praktického vyučování a učitelé odborného výcviku).

Pokud ano, můžete specifikovat, v čem se přístup k jednotlivým pozicím liší?

Určitě se to rozlišuje tím zaváděním. Odborníka zavádí odborníci, všeobecné zavádí všeobecní a na dílnách zástupce pro odborný výcvik. Ale pro získání pedagogického umu a zdokonalení se, kolikrát i tady těm učitelům nabízím, ať se jdou podívat do té a té hodiny a to už pro odborníka může být učitel českého jazyka. Tam on vidí, jak působí na žáky v procesu. Tam uvidí, jak je může zaujmout.

7. Můžete uvést rozdíly v adaptaci pracovníků, kteří jsou čerstvými absolventy učitelského oboru či čerstvými absolventy neučitelského oboru s doplňujícím pedagogickým studiem (dále jen DPS), absolventy neučitelského oboru s DPS nebo bez DPS s dosavadní praxí jinou než učitelkou (ve firmách, službách, státní správě aj.), absolventy učitelského oboru, ti, co už někde učili (buď už je to nějakou dobu, nebo přecházejí z jiné školy): absolvent učitelského oboru, absolvent neučitelského oboru s DPS nebo bez DPS a těch, co ještě nikdy neučili, tedy začínajících učitelů.

Ovlivní to určitě začátek, s čím ho seznamuju, ale nerozlišuji, protože jsem za svou praxi zjistila, že nezáleží na tom, jestli je to učitel, který má pedagogickou fakultu nebo učitel z praxe. Vždy je to o tom, jestli sám chce a jak se chce k té své profesi dostat, k těm dětem jak se chce dostat, jak je zaujmout.

Očekávám zpětnou vazbu, jestli chtějí nebo nechtějí něco povysvětlit a pak samozřejmě může nastat situace, kdy zjistím, že to není tak jak by to bylo žádoucí, tak přijdu a zeptám se, jestli ještě nechtějí v něčem poradit. Pokud empaticky cítím, že by v tom nemusel být úplně kovaný, tak se snažím poradit a předcházet. Hlavní rozdíl je v tom, co ví a

co neví. Zase naopak ti, co už ví, se to co ví, mohli špatně naučit, už to mají zaškatalukováno a jednou si ve své linii, ale ti co neví a chtějí se pořádkem učit a zdokonalovat se, tak i v této profesi jsou mnohdy lepší, že prostě nejsou takoví zkostratělí, jsou otevření všemu novému.

8. Jak probíhá představení a seznámení nového učitele s novou pracovní skupinou?

Většinou je to spojené s nějakou poradou, kde jsou všichni. Nechodím s ním po kabinetech. Mluví o tom už pan ředitel na poradě zaměstnanců a pak je představen ještě na poradě svého úseku. Představí se pouze nově nastupující učitel, s ostatními se poté seznamuje individuálně.

9. Je ve škole někdo pověřen funkcí uvádějího učitele, garanta, konzultanta či pomocníka?

Pokud ano, kdo je tímto pověřen a jakou pozici zastává?

Zavádějí učitel se odvíjí, tato jeho funkce, od které oblasti, kterého předmětu se to týká. Pokud se přijímá češtinář, tak zavádějí učitel bude češtinář nebo někdo z té skupiny, většinou to bývá předseda předmětové komise. Není tady jen jeden zavádějí učitel. Většinou určuji já, kdo to bude, ale po vzájemné dohodě, ale většinou to bývá ten nejzkušenější, ale pokud je nevyhovující, tak ho nepřidělím a určím vhodného kandidáta. Není za to žádná odměna. Většinou to bývá zohledněno v závěrečném hodnocení.

10. Je ve škole průběžně sledován průběh adaptace nového zaměstnance a je mu poskytována zpětná vazba?

Pokud ano, kým, kdy a jak?

Nedělá se přímo hospitace, ale uvádějí učitel se jde podívat na hodinu nastupujícího učitele. Ale samozřejmě to může být i obráceně, je to dle potřeby.

A když do těch hodin jdete, jak často a dáváte mu nějakou zpětnou vazbu?

Chodí se dle potřeby, jak to vyhodnotím a dělám si z toho zápis. Když je problém, tak konzultuji s novým učitelem i s uvádějí učitelem. Uvádějí učitel také chodí do hodin, ale to si řeší mezi sebou.

11. Je ve škole prováděno závěrečné hodnocení průběhu adaptace?

Pokud ano, kým, kdy a jak?

Závěrečné hodnocení se neprovádí, spíše jen já sama nebo ve spolupráci s uvádějícím učitelem zhodnotím, jak se toho zhostil, zda se mu to podařilo atd. Zápisy se nevedou.

12. S jakými problémy adaptace nových pracovníků se nejčastěji setkáváte, jaké jsou jejich nejčastější dotazy k dané problematice?

Ptají se na třídy, na žáky, tam to funguje tak, že pokud se jedná o žáka, který má problémy, je to provázáno s výchovnou poradkyní, preventivou. Ze začátku bývají problémy s obsluhou bakalářů a s provozními věcmi. Ale většinou jsou to problémy s kázní. Nesetkali jsme se s žádnými vážnými problémy nebo s frustrací, tak daleko to nesmí dojít, od toho jsem tady já, uvádějící učitel a kolektiv. Zkrátka musí fungovat komunikace a zdravé vztahy v kolektivu. Nesmí se bát za kýmkoliv přijít.

13. Je ještě nějaká oblast týkající se procesu adaptace, o které jsme nemluvili a rád/a byste ji zmínil/a?

Úvod nejen po stránce pedagogické, ale i takové té, dostat se do atmosféry školy vztahově, aby to fungovalo s jinými zaměstnanci, aby věděly i kuchařky i uklízečky, že je tady nový učitel, aby ho brali a byla tady vzájemná komunikace a třeba i usměv a ono to jde poté lépe i v těch třídách.

Otázky pro nastupujícího pracovníka na nové pracovní místo učitele školy C:

1. Jak dlouho pracujete na této škole jako učitel? Pracoval/a jste již v minulosti na pozici učitele?

Působím zde rok a půl a předtím jsem již na pozici učitelky působila.

2. Byl jste po svém nástupu seznámen s adaptačním plánem, osnovou, směrnicí či jiným dokumentem k adaptaci nového učitele?

Pokud ano, můžete uvést, o jaké dokumenty se jednalo a co bylo jejich obsahem?

Ne, ale byla mi přidělena uvádějící učitelka, která se o mě stará, z hlediska vedení elektronické třídní knihy a hlavně co se týče z hlediska všech těch dokumentů, které ten vyučující si musí v souvislosti s tou výpočetní technikou obstarávat sám. Protože to je změna, která na mém dosavadním působišti nebyla, měli jsme klasické třídní knihy a spoustu těchto věcí obstarával vyučující výpočetní techniky. Po této straně je mi nápomocná uvádějící učitelka.

3. Byl s Vámi po nástupu proveden nástupní pohovor?

Pokud ano, kdo ho prováděl a co bylo obsahem tohoto pohovoru? Byly pro Vás vstupní informace dostačující?

Po nástupu už ne, ale než nebo když jsem byla přijata, proběhl pohovor jak s ředitelem školy, tak jeho zástupkyní.

4. Byl/a jste seznámen/a s pracovištěm, úlohami a podmínkami práce? Pokud ano, tak kým a jakým způsobem? Bylo to dostačující?

Samozřejmě, jednak paní zástupkyně a jednak pan ředitel na úvodní pedagogické radě. Bylo to dostačující a navíc se musí člověk, který někam přijde ptát, musí také on chtít, nemůže čekat, že dneska mu bude někdo servírovat všechno.

5. Na jakou pracovní pozici jste byl do školy přijat? (Učitel všeobecně vzdělávacích předmětů, učitel odborných teoretických předmětů, učitel praktického vyučování a učitel odborného výcviku).

Na pozici učitel všeobecně vzdělávacích předmětů

6. S jakými učitelskými kompetencemi jste nastupoval/a?
Vystudovala jsem vysokou školu pedagogickou a mám spoustu let praxe jako učitelka.
Jen pro mou představu, kolik je pro Vás spoustu?
25 let.
7. Byl jste představen a seznámen s novou pracovní skupinou?
Pokud ano, kým a jakým způsobem?
Určitě, na úvodní poradě panem ředitelem v podstatě a pak jsme měli poradou úseku, tak tam taky, představila mě paní zástupkyně.
8. Byl Vám přidělen uvádějícího učitele, garanta, konzultanta či jiný pomocník?
Pokud ano, v čem Vám pomohl a v čem mohl pomoci více?
Ano, byla mi přidělená letitá kantorka, ta mi pomáhá, s orientací v tak rozlehlé škole, se značením při přesunech, zkratky, ale když člověk neví, tak se musí ptát. Nejvíce mi pomohla
s tou elektronickou třídní knihou, výtiskem opisů pololetních vysvědčení. Oni tady prošli školením, již v minulosti, takže to umí.
9. Byl zpracován plán či program postup adaptace nebo bylo postupováno podle potřeby?
Žádný plán zpracován nebyl. Je to na dobré vůli toho uvádějícího s čím pomůže.
10. Byla průběžně kontrolována úspěšnost vaší adaptace a poskytovaná zpětná vazba?
Pokud ano, kým, kdy a jak?
Proběhlá nějaká hospitace a pan ředitel, když se potkáme, tak se zeptá, zda je všechno v pořádku a jak se mi tu líbí a paní zástupkyně v podstatě taky. Ale je to neoficiální.
11. Bylo provedeno závěrečné hodnocení vaší adaptace?
Pokud ano, kým, kdy a jak?
No není to hodnocení jen adaptace, spíš takové celkové roční zhodnocení, co člověk dokázal, co se mu povedlo, co se mu nepovedlo, to probíhá v ředitelně za přítomností pana ředitele a paní zástupkyně.

S uvádějícím učitelem to závěrečné hodnocení neprobíhá nebo ano?

Ne, s ním je, jak to říct, taková průběžná komunikace.

12. Co pro vás bylo v rámci adaptace nejobtížnější s ohledem na vaši kvalifikaci/aprobaci?

Udržet si přirozenou autoritu ve třídě, vůbec v dnešní době, kdy to ta děcka na vás zkouší, a vůbec na nového, ledasco co a ten kantor samozřejmě musí být silný, protože na tom hřišti je to on, kdo tam píská. Takže umravnit si třídy tak, aby nějakou tu autoritu přijali, to si myslím, že je hodně podstatné a k tomu může pomoci i ten uvádějící učitel, který by měl tu přirozenou autoritu mít, neměl by to dělat kde kdo a ten by to vlastně zaštitil už jenom tím, že přijde za vámi do té třídy nebo že vás uvede. Tou svojí autoritou vlastně zaštití už i tu práci toho nového učitele a pomůže mu.

Nejtěžší bylo, že mi bylo přiděleno hned třídnictví, po příchodu na takovou velkou školu. Nový učitel by ten první rok třídnictví mít neměl, aby se sám dokázal zadaptovat. Je to obrovská zátěž, když to chcete dělat poctivě.

13. Je ještě nějaká oblast týkající se procesu adaptace, o které jsme nemluvili a rád/a byste ji zmínil/a?

Chci jen dodat, že je obrovská chyba, hlavně pro začínající učitelé, že již není povinně stanovená funkce uvádějícího učitele, protože mi strašně pomohl a dnes se tato role hodně změnila a je to nedostačující.

V čem konkrétně?

Uvádějící učitelé nemají motivaci, případně nějak sporadickou.

Otázky pro uvádějícího učitele, garanta, pomocníka aj. (pokud byl učitel v rámci adaptace přidělen) školy C:

1. Jak dlouho pracujete jako učitel/ka a jak dlouho na této škole?

Jako učitelka 36 let a na této škole 30 let.

2. Co Vás vede (vedlo) vykonávat funkci „garanta“? Není to pro Vás zátěž?

Bylo to přiřazeno vedením školy, byla jsem požádána, abych uvedla novou kolegyni a seznámila ji s chodem školy. Určitě to pro mě není žádná zátěž. Za tuto činnost nejsem ani nijak honorována.

3. S kolika kolegy jste již pracoval/a jako „garant“, na jakou pracovní pozici to bylo a jakou měli noví učitelé kvalifikaci?

Asi s pěti, naposledy v minulém roce a předtím asi před 10-15-ti lety. Ti byli absolventi vysokých škol, takže ta práce byla jiná než s někým kdo už má pedagogickou praxi. Vždy to byla čeština, občanská nauka, popřípadě čeština, dějepis.

4. Prošel/a jste specifickou přípravou (školením) pro tuto funkci?

Ne, já si nevzpomínám ani dříve, že bych prošla nějakou specifickou přípravou. Dřív to bylo tak, že ten vedoucí pracovník to dal kolegovi, na kterého bylo spolehnutí, že tu péči tomu kolegovi dá a že se mu bude věnovat a že mu dá ten svůj čas a nebude to brát jako něco, co ho obtěžuje.

5. V čem spočívá výkon funkce „garanta“? (seznámení s adaptačním plánem, osnovou, směrnici či jiným dokumentem, provedení nástupní pohovoru, seznámení s pracovištěm, úlohami a podmínkami práce, představení a seznámení nové pracovní skupině atd.)

V tom, že ho seznamuji s dokumenty, se kterými musí pracovat, jak s nimi má pracovat, co všechno v termínu musí splnit, aby to bylo v pořádku, např. zápis do třídní knihy, máme nepsané pravidlo, že musí hodiny dnešního dne být zapsány do zítřejšího dne do osmi hodin. Je to opravdu o tom chodu školy. Jaké možnosti má, např. knihovnu, že může spolupracovat s dalším kolegou, který může nabídnout

tituly, které ona nemusí nosit z domova a může si to tady vypůjčit. S BOZP je neseznamuji. Já jsem ji navedla, kde najde ŠVP, co tam je v rámci předmětové komise, protože já jsem předsedou předmětové komise, takže na toto jsem ji upozornila při první schůzce a také v průběhu prvních měsíců. Co tam zdůraznit, protože ona učí u nadstavbového studia, jak jinak učit než v klasických čtyřletých oborech, protože předtím neučila nadstavbové studium. Ale opravdu jsem ji jen navedla. Když bude potřebovat pomoc, tak ať přijde. Nástupní pohovor, seznámení s pracovištěm, úlohami a podmínkami práce, představení a seznámení nové pracovní skupině neprovádím, to dělá vedení školy.

6. Postupujete podle plánu či programu nebo je proces adaptace přizpůsoben potřebám individuálním potřebám nového učitele?

Podle žádného plánu nepracujeme. Neměla jsem v bodech napsáno, že s tímto a tímto musím seznámit a tohle ho naučit, ale věděla jsem, co nedůležité, abych mu to sdělila. Ať už je to ta třídní kniha nebo jiné věci související s výukou, že si musí založit písemky, dát mu případně doporučení, že písemky opravit, dát je žákům, ale pak zase posbírat, ať má doklad o činnosti ve třídách v případě konfrontace s žáky nebo s rodiči. Ale to ta poslední nastupující už všechno věděla.

7. Setkal/a jste se s problémy při adaptaci nového učitele ze strany garanta?

Ne, nevím o ničem.

8. Pokud máte zkušenosti můžete uvést rozdíly v adaptaci učitelů, kteří jsou čerstvými absolventy učitelského oboru či čerstvými absolventy neučitelského oboru s doplňujícím pedagogickým studiem (dále jen DPS), absolventy neučitelského oboru s DPS nebo bez DPS s dosavadní praxí jinou než učitelskou (ve firmách, službách, státní správě aj.), absolventy učitelského oboru, ti, co už někde učili (buď už je to nějakou dobu, nebo přecházejí z jiné školy): absolvent učitelského oboru, absolvent neučitelského oboru s DPS nebo bez DPS a těch, co ještě nikdy neučili, tedy začínajících učitelů.

Já mám zkušenosti pouze s těmi čerstvě vystudovanými, anebo s kolegyní, která má 20 let praxe. Nějaké problémy si nevybavuji, ale vysoká škola má

nedostatek, že na administrativní práci je vůbec nepřipravuje, ale to už je dávno. Klasifikační řád musí přizpůsobit charakteru žáků. Když má už nějakou praxi, tak má pro toto už cit. Vysokoškoláci také velice často nezvládají usměrnit kázeň žáků. Myslím, že by bylo dobré, aby si vysokoškoláci v rámci praxe udělali takové kolečko na různých školách nejen na gymnáziích, aby věděli, že nejsou pouze děti s přirozeným intelektem a chtějí se učit, ale oni vůbec netuší, že jsou i děti, které vyjdou ze základní školy s trojkami a čtyřkami a je to nebaví, protože o jejich budoucím zaměstnání většinou rozhodne rodič. Ať vidí, že najednou se v té třídě musí pracovat jiným způsobem, jinými metodami, že tam nemůžeš zadat, otevřete si knížku a nastudujte..., tohle nefunguje a přesto ty děti musí projít střední školou.

9. Vyžaduje vedení školy podklady, jak bylo postupováno v době adaptace nového pracovníka nebo nechává tento postup na Vás?

Vedení se neptá, kam jsme postoupili, vedení předpokládá, že se to nějakým způsobem uskutečnilo a že je to všechno v pořádku. Nevyžaduje žádnou mou zprávu.

10. Kontrolujete průběžně úspěšnost adaptace nového zaměstnance?

Pokud ano, kdy a jak?

Nekontroluji, spíše čekám, že by přišla, kdyby měla problém. Případně se jde na hospitaci, ale teď jsem neměla důvod chodit na hospitace ke kolegyni, která má už letité zkušenosti, ale u těch začínajících to bylo určitě o hospitacích a případně nějaké radě, jak se to dělá, když jsem byla svědkem nějaké věci, která se děla ve třídě a dejme tomu to nezvládala, třeba i časově, nemusel to být ani konflikt mezi učitelem a žákem, ale jak by měl danou situaci příště řešit.

11. Provádíte závěrečné hodnocení adaptace?

Pokud ano, kdy a jak?

Ne a ani když to byli ti z fakulty.

12. Jakou pomoc od Vás nejčastěji učitelé v době adaptace vyžadují?

Potřebovala se především zorientovat ve škole, aby věděla kde co je, za kým má jít, když potřebuje poradit s počítačem, půjčit knihy, jakým způsobem má

provádět vyhodnocení na pedagogickou poradě, jak zapisovat do třídní knihy, jak omlouvat absenci, jak vytisknout pochvaly a výpisy z vysvědčení, atd. prostě všechny praktické věci, které jsou součástí vyučování, musíš je udělat a není to nic extra ani navíc.

13. Je ještě nějaká oblast týkající se procesu adaptace, o které jsme nemluvili a rád/a byste ji zmínil/a?

Nenapadá mě vůbec nic, teď momentálně.

Otázky pro nastupujícího pracovníka na nové pracovní místo učitele školy C:

1. Jak dlouho pracujete na této škole jako učitel?

Rok a tři měsíce

2. Byl/a jste po svém nástupu seznámen/a s postupem vaší adaptace? Měl tento postup i písemnou podobu?

Pokud ano, můžete uvést, o jaké dokumenty se jednalo a co bylo jejich obsahem? (např. adaptační plán, osnova, směrnice či jiným dokumentem)

Ano, osnovy. Přesně s tematickým plánem odborného výcviku.

Samozřejmě, to se týká odborného výcviku, ale něco, co se týká Vaší adaptace, jak to tady bude fungovat, kdo Vás bude provádět, případně přijímat.

Tak to jsem byl seznámen, ale písemně to nebylo.

3. Byl s Vámi po nástupu proveden nástupní pohovor?

Pokud ano, kdo ho prováděl a co bylo projednáno v rámci tohoto pohovoru? (např. informace o škole, jejich cílech, tradicích a perspektivách, bližší upřesnění vstupních očekávání pracovníka). Byly pro Vás vstupní informace dostačující?

Ano byl, prováděl ho zástupce ředitele pro odborný výcvik částečně i ředitel.

Co bylo obsahem tohoto pohovoru?

Ještě se ujišťovali, zda tu pozici tady zvládnou s těma klukama. Jinak vše bylo probráno při podpisu smlouvy.

4. Byl/a jste seznámen/a s pracovištěm, úlohami a podmínkami práce?

Pokud ano, tak kým a jakým způsobem? Bylo to pro Vás dostačující?

Ano, pan zástupce mě provedl po pracovišti a v pracovní smlouvě mám vlastně povinnosti, které musím splňovat a vlastně musím vykazovat nějakou práci, činnost. Osnovy, tematické plány, takže vlastně tady toto. Bylo to ústně, něco jsem podepsal, ale jinak jsme byli pořád v kontaktu. Ale jo, dostačující to bylo, a když jsem něco nepochytil, tak jsem se pak toho zástupce doptal.

5. Na jakou pracovní pozici jste byl do školy přijat? (Učitel všeobecně vzdělávacích předmětů, učitel odborných teoretických předmětů, učitel praktického vyučování a učitel odborného výcviku).

Učitel odborného výcviku.

6. S jakými učitelskými kompetencemi jste nastupoval/a? (např. jako čerstvý absolvent učitelského oboru či čerstvý absolvent neučitelského oboru s doplňujícím pedagogickým studiem (dále jen DPS), absolvent neučitelského oboru s DPS nebo bez DPS s dosavadní praxí jinou než učitelskou (ve firmách, službách, státní správě aj.), absolvent učitelského oboru, a již jste někde učil/a (buď už je to nějakou dobu, nebo přecházíte z jiné školy): jako absolvent učitelského oboru, absolvent neučitelského oboru s DPS nebo bez DPS a nebo jste ještě nikdy neučil/a, tedy jako začínající učitel).

S praxí jinou než učitelskou, v autodílně jsem měl pod sebou pět lidí jako vedoucí servisu. Měl jsem maturitu a na vojně jsem si dodělal DPS, rok a půl dálkově.

7. Byl/a jste představen a seznámen s novou pracovní skupinou?

Pokud ano, kým a jakým způsobem? Bylo to pro Vás dostačující?

Ano, první den jsem byl seznámen s kolegama tady v hale, vlastně s těma mistrama odborného výcviku a v průběhu prvního týdne byla porada, kde jsem byl představen ostatním mistrům. A protože jsem nastupoval v lednu, tak ke konci ledna byla velká porada, kde byli i učitelé teorie, tak tam jsem byl představen celému kolektivu školy.

Kdo Vás představoval?

Na té velké pán ředitel a tady pan zástupce.

Takže Vás představili, ale s ostatními jste se již neseznamoval?

Hned ne, to tak nějak postupně.

8. Byl Vám přidělen uvádějící učitel, garant, konzultant či jiný pomocník?

Pokud ano, v čem Vám pomohl a v čem mohl pomoci více?

Pán zástupce mi říkalo, že pokud bude nějaký problém, přijít vždycky za mnou.

Takže byl Vám konkrétně někdo přidělen?

Ne, prostě se o mě staral zástupce.

9. Byl zpracován plán či program postupu Vaší adaptace ve spolupráci s uvádějícím učitelem, garantem, pomocníkem, či někým jiným nebo bylo postupováno podle potřeby?

Ne ne, žádný plán zpracovaný nebyl, bylo to spíš podle potřeby.

10. Byl nějakým způsobem průběžně kontrolován průběh Vaší adaptace a poskytovaná zpětná vazba? (permanentní nebo pravidelná, nebo potřebná)

Pokud ano, jaká, kým, kdy a jak?

Na konci školního roku mám zpracovaný plán pro ředitele, co jsem za ten rok udělal a vlastně jsem tam navrhl nějaké změny v ŠVP, kdy mi vedení vyšlo vstříc.

Tím je spíše myšleno, jestli k Vám někdo chodil na hospitace nebo zda jste se byl vy někde podívat.

Tak to už jsem tu byl, když tu byl můj předchůdce.

Tato otázka se týká toho, když jste již učil, zda byl někdo u Vás nebo vy u někoho.

Bylo mi nabídnuto, že se mám můžu jít podívat, ale z důvodu toho, že mám tady žáky na dílnách, kteří musí být pod neustálým dohledem, jsem nikde nebyl.

A když jste si nevěděl s něčím rady?

Na vše jsem se ptal zástupce.

11. Bylo provedeno závěrečné hodnocení Vaší adaptace?

Pokud ano, byl/a jste s ním seznámen/a? Kým, kdy a jak?

Co je tím myšleno?

No jestli s Vámi někdo po roce vyhodnotil, co jste dělal dobře, co špatně?

Nabídl jsem, když jsem tady nastoupil, že pokud budu dělat něco špatně nebo nastal nějaký problém, protože jsem tady nový, tak řekněte mi hned, ať to můžeme napravit.

To ano, ale nějak oficiálně, že by s Vámi zástupce či ředitel probral?

To ne, to neproběhlo.

12. Co Vám proces adaptace stěžovalo a naopak usnadňovalo s ohledem na Vaši kvalifikaci/aprobaci?

Já Vám řeknu, ve velkých firmách jsem zažil šoky a i přesto, že mě tady od toho spousta odrazovala, ale já jsem velké nervy zažil, tady to je v pohodě.

Takže byste nic nevypíchnul ani v kladném ani v záporném?

Ne nic.

13. Je ještě nějaká oblast týkající se procesu adaptace, o které jsme nemluvili a rád/a byste ji zmínil/a?

Není to přímo k adaptaci, ale mít možnost nějak trestat problémové žáky. Nemyslím zhoršenou známkou schování., upřít jim výhody např. autoškoly, autobusy, koníčky v době vyučování.

Já Vás chápu, ale spíše k té adaptaci?

Tak to ne, to nic.

Otázky pro ředitele/zástupce ředitele školy D:

1. Máte ve škole vytvořen adaptační plán, osnovu nebo směrnici k adaptaci nového učitele?

Pokud ano, co je obsahem těchto dokumentů?

U nás ve škole směrnici k adaptaci přímo nemáme. Mám připravenou pouze osnovu, abych věděla, co učitelům říct při nástupním pohovoru. Dále se seznamuji s náplní práce učitele, případně třídního učitele, které jsou v písemné podobě, a učitel je při nástupu musí podepsat.

2. Kdo ve škole s novým učitelem provádí nástupní pohovor a proškoluje ho? (ředitel, zástupce, bezpečnostní technik, předseda předmětové komise aj.)

Když se učitel do školy hlásí nebo je vybrán ve výběrovém řízení, je pozván ke mně, já s ním projednám vše, co potřebuju, tj. co bude učit, úvazek, klima školy a samozřejmě jeho požadavky a přání. Pak s ním jdu k řediteli, který ho přivítá a manažerka školy pro lidské zdroje mu předá nástupní dotazník, vysvětlí mu, kam má jít na lékařskou prohlídku, pak odchází k ekonomce, která má na starosti platy a ona s ním domlouvá přípravu smlouvy, platové zařazení a den nástupu apod.

3. Co je v rámci nástupního pohovoru projednáno, řešeno?

V den nástupu podepíše smlouvu a já s ním projednám podrobně náplň práce a bezpečnostní technik BOZP.

4. Jak je nový učitel seznámen s pracovištěm, úlohami a podmínkami práce?

Hned první den, když učitel nastoupí, ho provedu školou, představím mu všechny pedagogické i nepedagogické pracovníky školy. Na koho nenatrefíme, s tím se seznámí na celoučilištním shromáždění. Učitelskému sboru je oficiálně ještě jednou představen na poradě učitelů.

5. Které informace považujete u vás ve škole pro nově příchozího učitele za zásadní?

Pro dobrou adaptaci musí učitel vědět, na koho se má ve škole obrátit, proto mu řeknu, že nemá mít obavy, kdykoli s čímkoli za mnou přijít, co se týká odbornosti, směřuji ho na učitele, který má stejnou nebo podobnou odbornost jako nově příchozí a je taky zpravidla uvádějícím učitelem.

6. Odlišujete v rámci adaptace to, o jakou učitelskou pracovní pozici se jedná? (Učitelé všeobecně vzdělávacích předmětů, učitelé odborných teoretických předmětů, učitelé praktického vyučování a učitelé odborného výcviku).

Pokud ano, můžete specifikovat, v čem se přístup k jednotlivým pozicím liší?

Vlastně ani ne. Jde spíš o to, jak je nový učitel komunikativní. Mnohdy se učitel doptá svých kolegů na věci, které neví a je to pro něj lepší, než chodit za mnou. Já zasahuji jen v případě, když vidím, že si opravdu neví s něčím rady, tápe, anebo přímo přijde za mnou. Prozatím se všichni nově nastupující učitelé adaptovali celkem bez problémů.

7. Můžete uvést rozdíly v adaptaci pracovníků, kteří jsou čerstvými absolventy učitelského oboru či čerstvými absolventy neučitelského oboru s doplňujícím pedagogickým studiem (dále jen DPS), absolventy neučitelského oboru s DPS nebo bez DPS s dosavadní praxí jinou než učitelkou (ve firmách, službách, státní správě aj.), absolventy učitelského oboru, ti, co už někde učili (buď už je to nějakou dobu, nebo přecházejí z jiné školy): absolvent učitelského oboru, absolvent neučitelského oboru s DPS nebo bez DPS a těch, co ještě nikdy neučili, tedy začínajících učitelů.

Absolventy učitelského směru bez praxe jsme už dlouho nepřijímali, já nikoho takového za svou dobu ve funkci zástupkyně nepamatuji. Zato učitelů s praxí na ZŠ nebo SŠ jsme měli několik. S nimi nebyly žádné potíže. Adaptace proběhla rychle, dá se říct, že už v prvním roce si zvykli na nové pracoviště a dobře se orientovali. Mnozí byli i třídními učiteli a zvládli to. Přijali jsme i učitele odborných předmětů z praxe. Posledním přijatým učitelem byl učitel dřevooborů, který předtím sám podnikal. S takovými nově nastupujícími učiteli je to trochu obtížnější. Většinou nemají ještě vystudováno další vzdělávání pedagogických pracovníků (minimum) a proto musí být vedeni především uvádějícím učitelem, ale i mnou. Ale zvládli to všichni a nyní jsou kvalitními pedagogy a spolupracovníky.

8. Jak probíhá představení a seznámení nového učitele s novou pracovní skupinou?

To už jsem uvedla při odpovědi na otázku číslo čtyři, jestli se nepletu.

9. Je ve škole někdo pověřen funkcí uvádějícího učitele, garanta, konzultanta či pomocníka?

Pokud ano, kdo je tímto pověřen a jakou pozici zastává?

Jak už jsem řekla, uvádějící učitel je určen podle toho, jakou má učitel odbornost, případně to je vedoucí předmětové komise. Důležité je, aby měl alespoň pět let praxe.

10. Je ve škole průběžně sledován průběh adaptace nového zaměstnance a je mu poskytována zpětná vazba?

Pokud ano, kým, kdy a jak?

Ano, neformálně se pravidelně ptám, jak se mu daří ve škole, zda něco nepotřebuje. Chodím mu na hospitace, to rovněž dělá i uvádějící učitel a ředitel školy. Po půlroce mu může být přiznáno osobní ohodnocení a to spojuji s pohovorem.

11. Je ve škole prováděno závěrečné hodnocení průběhu adaptace?

Pokud ano, kým, kdy a jak?

Ne, závěrečné hodnocení, ne. Ale každý rok v říjnu provádějí učitelé sebehodnocení a v rámci něj je veden pohovor s adaptujícím se učitelem.

12. S jakými problémy adaptace nových pracovníků se nejčastěji setkáváte, jaké jsou jejich nejčastější dotazy k dané problematice?

Na naší škole to jsou především kázeňské problémy u žáků, řešení třídnických záležitostí a práce s žáky a jejich rodiči (zákonnými zástupci). U učitelů, kteří ještě neučili, tak se naučit rozdělit učivo do hodin tak, aby stihli vše probrat, pracovat s ŠVP a poznat, co je ve výuce podstatné a co ne.

13. Je ještě nějaká oblast týkající se procesu adaptace, o které jsme nemluvili a rád/a byste ji zmínil/a?

Bylo by dobré řešit příplatek uvádějícímu učiteli, zatím se platí z odměn, což není správné, měl by rok dostávat pravidelně měsíčně příplatek za uvádění nového učitele.

Otázky pro nastupujícího pracovníka na nové pracovní místo učitele školy D:

1. Jak dlouho pracujete na této škole jako učitel? Pracoval/a jste již v minulosti na pozici učitele?

Čtyři roky. Na pozici učitele jsem nikdy nepracoval.

2. Byl jste po svém nástupu seznámen s adaptačním plánem, osnovou, směrnicí či jiným dokumentem k adaptaci nového učitele?

Pokud ano, můžete uvést, o jaké dokumenty se jednalo a co bylo jejich obsahem?

Ne.

3. Byl s Vámi po nástupu proveden nástupní pohovor?

Pokud ano, kdo ho prováděl a co bylo obsahem tohoto pohovoru? Byly pro Vás vstupní informace dostačující?

Takového lehčího rázu asi jo, spíš, jak to chodí na škole nebo variantu začlenění do kolektivu. Prováděl to zástupce teoretického a zástupce praktického vyučování, ale to bylo ještě před přijetím do pracovního poměru. Já jsem jednak ty informace dostal předtím a tím, že jsem tady už předtím studoval, tak jsem měl už trochu povědomí. Nynější kolegové mě dřív učili. Spíše mi bylo řečeno, že kdybych měl nějaký problém nebo otázky, tak že mám dojít.

4. Byl/a jste seznámen/a s pracovištěm, úlohami a podmínkami práce? Pokud ano, tak kým a jakým způsobem? Bylo to dostačující?

Ano, seznámil mě s tím zástupce ředitele, bylo to zase ústně. Dostal jsem ŠVP k oborům, které mi poskytla předsedkyně předmětové komise a ty jsem si přečetl. S pracovištěm mě nikdo neseznamoval, to jsem už znal.

5. Na jakou pracovní pozici jste byl do školy přijat? (Učitel všeobecně vzdělávacích předmětů, učitel odborných teoretických předmětů, učitel praktického vyučování a učitel odborného výcviku).

Učitel odborných předmětů.

6. S jakými učitelskými kompetencemi jste nastupoval/a?

Měl jsem vystudovanou vysokou školu obor dřevařství, ale neměl jsem učitelskou kompetenci, to bylo podmínkou, abych si dodělal DPS. Dříve jsem pracoval mimo školství.

7. Byl jste představen a seznámen s novou pracovní skupinou?

Pokud ano, kým a jakým způsobem?

To se odehrálo na první poradě teoretického úseku, která byla před zahájením školního roku. Tam jsem byl představen a poté jsem se seznamoval průběžně, na celoučilištní poradě jsem už představován nebyl.

8. Byl Vám přidělen uvádějícího učitele, garanta, konzultanta či jiný pomocník?

Pokud ano, v čem Vám pomohl a v čem mohl pomoci více?

Ano byli mi přiděleni učitelé, kteří učili stejné předměty, jeden z nich je již v důchodu. Oni mi pomohli porozumět ŠVP, v jaké náročnosti těm žákům informace předávat, jak to ověřit písemkami. Radil jsem se s nimi ohledně tematických plánů, které jsem od nich převzal a pokračoval v tom duchu, jak to měli zavedené. Nejvíce mi pomohli ve zvládnutí rozsahu toho učiva, co se týče toho, aby to nebylo moc náročné, ale aby to mělo hlavu a patu, aby ty informace byly ucelené. Bavili jsme se, jakým způsobem hodinu rozdělit, jak ji udělat zajímavou a žáky zapojit a o hodnocení. Když jsem nevěděl, tak jsem se přišel zeptat. S elektronickou třídní knihou mi pomáhala kolegyně z kabinetu.

9. Byl zpracován plán či program postup adaptace nebo bylo postupováno podle potřeby?

Ne, postupovalo se podle mé potřeby. Co jsem zrovna řešil, tak jsem se přišel zeptat.

10. Byla průběžně kontrolována úspěšnost vaší adaptace a poskytovaná zpětná vazba?

Pokud ano, kým, kdy a jak?

Byl jsem se na začátku podívat do hodin mých garantů a oni také po nějaké době, asi po měsíci nebo po dvou, se přišli podívat do mé hodiny a potom jsme se o tom pobavili, co by dělali jinak, atd. Potom ještě v rámci vedení školy, přišli do hodiny na hospitaci, ale to už nebylo v rámci adaptace.

11. Bylo provedeno závěrečné hodnocení vaší adaptace?

Pokud ano, kým, kdy a jak?

Ne, tam šlo jen o ty návaznosti potom, že je důležité probrat ty témaťáky, aby až tu třídu dostane jiný rok z toho předmětu někdo jiný, tak aby to měli probrané a mohli pokračovat.

12. Co pro vás bylo v rámci adaptace nejobtížnější s ohledem na vaši kvalifikaci/aprobaci?

Nejvíc jsem řešil, abych stihl probrat tematický plán a které věci probrat víc do hloubky, které stačí pouze povrchově sdělit, že to existuje, aby to nebylo tak, že člověk probere jednu, dvě kapitoly, sice do hloubky, ale už se nestihne ten zbytek a pak ta detailnost pro ten obor až příliš. Přípravy do výuky mi taky zabíraly spoustu času. Nějakou dobu mi trvalo, než jsem přišel na to, jak nejlépe přistupovat k žákům. Dá se říct, že jsem to každý rok zkoušel jinak.

13. Je ještě nějaká oblast týkající se procesu adaptace, o které jsme nemluvili a rád/a byste ji zmínil/a?

Já myslím, že jsme vše probrali.

Otázky pro uvádějícího učitele, garanta, pomocníka aj. (pokud byl učitel v rámci adaptace přidělen) školy D:

1. Jak dlouho pracujete jako učitel a jak dlouho na této škole?

Ve školství pracuji od roku devadesát, nejdříve jako externí učitel, potom jako řádný učitel. Na této škole 10 let.

2. Co Vás vede (vedlo) vykonávat funkci „garanta“? Není to pro Vás zátěž?

Nikdo jiný nebyl v tomto oboru ochoten. Samozřejmě zátěž to ze začátku byla, neboť všechny detaily musel člověk objasnit, ne po odborné stránce, ale po stránce fungování administrativních věcí neboť učitel, který nastoupil, ještě nebyl učitel v té době. Ještě neučil vůbec. Vedení mě neurčilo, neboť v okamžiku určení by musel člověk dostat příplatky, takže to bylo dáno tak svému vývoji a mi nezbylo než mu pomoci.

3. S kolika kolegy jste již pracoval/a jako „garant“, na jakou pracovní pozici to bylo a jakou měli noví učitelé kvalifikaci?

Se čtyřmi. Kvalifikaci měli pro učení dostatečnou, to znamená, že mělo vysokou školu, ale dodělávali si pedagogické minimum.

4. Prošel/a jste specifickou přípravou (školením) pro tuto funkci?

Neprošel.

5. V čem spočívá výkon funkce „garanta“? (seznámení s adaptačním plánem, osnovou, směrnici či jiným dokumentem, provedení nástupní pohovoru, seznámení s pracovištěm, úlohami a podmínkami práce, představení a seznámení nové pracovní skupině atd.)

Seznámili jsme je s administrativními věcmi, to znamená od tematických plánů, přes vedení hodiny, ŠVP, řešení problémů s žáky, školní management, třídní management a nastolení nějaké odpovídající atmosféry ve třídě, kterou považuji za nejdůležitější, protože když učitel si nechá nasmolit na hlavu hned ze začátku, tak pak už to nerozchodí. Nástupní pohovor jsme prováděli vždycky, protože z jejich strany

byl vždy zájem se dostat nějak odpovědně do problému. Nástupní pohovor byl čistě na jejich způsobu učení, jejich přípravy, úpravy tematických plánů. Vedení tomu nechalo volný průběh. Formální představení probíhalo na pedagogické radě na začátku roku.

6. Postupujete podle plánu či programu nebo je proces adaptace přizpůsoben potřebám individuálním potřebám nového učitele?

Individuálním potřebám. Plán adaptace formálně není žádný.

7. Setkal/a jste se s problémy při adaptaci nového učitele ze strany garanta?

Spousta problémů, jsou to všechno lidi, kteří absolvovali praxi, to znamená, dostat se do úplně jiného tempa, do úplně jiného pohledu z hlediska učitele, to bylo pro ně velice obtížné, neboť jejich pracovní tempo v mnoha směrech přesahovalo naše pracovní tempo. Ne vždy bylo ideální, když člověk učil x hodin a oni měli konkrétní problém a museli jsme to řešit o přestávce, tak nezbýval čas na přípravu do jiné hodiny. Nebylo to na úkor výuky, ale na úkor mého osobního volna, ale trvalo to tak první tři měsíce a pak už byl klid.

8. Pokud máte zkušenosti můžete uvést rozdíly v adaptaci učitelů, kteří jsou čerstvými absolventy učitelského oboru či čerstvými absolventy neučitelského oboru s doplňujícím pedagogickým studiem (dále jen DPS), absolventy neučitelského oboru s DPS nebo bez DPS s dosavadní praxí jinou než učitelskou (ve firmách, službách, státní správě aj.), absolventy učitelského oboru, ti, co už někde učili (buď už je to nějakou dobu, nebo přecházejí z jiné školy): absolvent učitelského oboru, absolvent neučitelského oboru s DPS nebo bez DPS a těch, co ještě nikdy neučili, tedy začínajících učitelů.

Ti, kteří neměli DPS, ti co nikde neučili, se z počátku snažili s těmito chlapci postupovat více demokraticky, což se mnohdy neosvědčilo. Ti co už měli praxi tak věděli, že si musí držet určitý distanc. Nedělat direktivní způsob řízení, ale určitý distanc musí být, jinak se to nedá zvládat.

9. Vyžaduje vedení školy podklady, jak bylo postupováno v době adaptace nového pracovníka nebo nechává tento postup na Vás?

Vedení formální podklady nevyžaduje, několikrát se zeptalo, zda je potřeba něco dořešit. Žádné formální reporty nedáváme.

10. Kontrolujete průběžně úspěšnost adaptace nového zaměstnance?

Pokud ano, kdy a jak?

Kontrolujeme. U některých jsme se byli podívat do hodin a jinak kontrolujeme to, co oni naučí v jiné hodině formou opakování učiva, jestli tam je nějaký přínos ve znalostech žáků nebo není. Kontroluji to skrze žáky, nekontroluji to formálně. Já jen své výsledky sděluji předsedkyni předmětové komise. On se byl taky podívat na mé hodiny, protože učíme vedle sebe, tak se několikrát během hodiny navštívíme a pokud narazíme na problém, tak ho konzultujeme. Ale jedná se to odborných problémů. Pedagogické problémy řešíme o přestávkách, pokud se vyskytnou.

11. Provádíte závěrečné hodnocení adaptace?

Pokud ano, kdy a jak?

K tomu nejsem kompetentní, protože jsme na stejné úrovni, jeho adaptaci kontroluje jeho nadřízená, která o tom dělá určitě nějaký zápis. Formální kontrola z mé strany není. To jestli to zvládá, se prokazuje tím, že mu ti žáci prospívají, že zvládnou závěrečné zkoušky a že žáci postupují.

12. Jakou pomoc od Vás nejčastěji učitelé v době adaptace vyžadují?

Věci týkající se třídního managementu, žáci mají snahu ho zabavit, aby se vůbec nedostal k látce, to znamená nasměrovat ho trošku a potom s dokumenty, které se musí udělat a o kterých neměl ani potuchu, tak s tím jsme mu pomáhali, ale odborně jsme mu nepomáhali v žádném případě.

13. Je ještě nějaká oblast týkající se procesu adaptace, o které jsme nemluvili a rád/a byste ji zmínil/a?

S novými učiteli je třeba vybudovat neformální vztahy, proto jsem zorganizoval výlet na raftech, což utužilo náš pracovní kolektiv.

Otázky pro nastupujícího pracovníka na nové pracovní místo učitele školy D:

1. Jak dlouho pracujete na této škole jako učitel? Pracoval/a jste již v minulosti na pozici učitele?

Třetí rok jsem začal. Nikdy jsem na takové pozici nepracoval. Pracoval jsem v oboru, který teď vyučuju.

2. Byl jste po svém nástupu seznámen s adaptačním plánem, osnovou, směrnicí či jiným dokumentem k adaptaci nového učitele?

Pokud ano, můžete uvést, o jaké dokumenty se jednalo a co bylo jejich obsahem?

Ani ne, byl jsem zde postaven přímýma nohama. Během praxe jsem se seznamoval s různými věcmi a od spolupracovníků jsem získával postupně informace.

3. Byl s Vámi po nástupu proveden nástupní pohovor?

Pokud ano, kdo ho prováděl a co bylo obsahem tohoto pohovoru? Byly pro Vás vstupní informace dostačující?

Nebyl, měl jsem smlouvu na dobu určitou, ale pohovor jsem neměl.

4. Byl/a jste seznámen/a s pracovištěm, úlohami a podmínkami práce? Pokud ano, tak kým a jakým způsobem? Bylo to dostačující?

Seznámen jsem byl, ale byly to jen nějaké body, co musím, jak musím, pracovní doba, koho učím, na jak dlouho, náplň práce atd. Seznamoval mě s tím vrchní mistr nebo zástupce ředitele. Bylo to dostačující, neměl jsem s tím žádný problém, když byl problém, tak jsem se poradil s kolegy.

5. Na jakou pracovní pozici jste byl do školy přijat? (Učitel všeobecně vzdělávacích předmětů, učitel odborných teoretických předmětů, učitel praktického vyučování a učitel odborného výcviku).

Učitel odborného výcviku.

6. S jakými učitelskými kompetencemi jste nastupoval/a?

Byl jsem vyučen a měl dodělané středoškolské vzdělání. DPS jsem absolvoval až v průběhu zaměstnání.

7. Byl jste představen a seznámen s novou pracovní skupinou?

Pokud ano, kým a jakým způsobem?

Určitě. S nejbližšími kolegy mě seznámil zástupce ředitele a zbytek tak různě, na obědě, nebo když jsem chodil někam dělat. Seznámení proběhlo na začátku školního roku na shromáždění zaměstnanců v jídelně. Že bych si s každým ruku podával, to ne.

8. Byl Vám přidělen uvádějícího učitele, garanta, konzultanta či jiný pomocník?

Pokud ano, v čem Vám pomohl a v čem mohl pomoci více?

Nebyl. Nevím, že by něco takového bylo.

9. Byl zpracován plán či program postup adaptace nebo bylo postupováno podle potřeby?

Nebyl. Postupovalo se podle potřeby.

10. Byla průběžně kontrolována úspěšnost vaší adaptace a poskytovaná zpětná vazba?

Pokud ano, kým, kdy a jak?

Ano, formou mých zápisů v denících, které si vedoucí bral a kontroloval, celkově docházka a takové ty základní věci taky kontroloval. Do hodin nikdo nedocházel, jen hlavní mistr, protože jsme spolupracovali na jedné dílně, tak tam byl. Takže když něco bylo, tak řekl. Zpětná vazba poskytována nebyla. Když byl problém, tak jsem se zeptal, ale jinak to tak klapalo celkem.

11. Bylo provedeno závěrečné hodnocení vaší adaptace?

Pokud ano, kým, kdy a jak?

Ne nebylo nic.

12. Co pro vás bylo v rámci adaptace nejobtížnější s ohledem na vaši kvalifikaci/aprobaci?

Zvyknout si na rytmus s těma rukama, prostě se dostat do jejich podvědomí a sít se s nimi, protože oni fungují trochu jinak. Mají to celkem na háku a nic neřeší, je jim všechno jedno.

13. Je ještě nějaká oblast týkající se procesu adaptace, o které jsme nemluvili a rád/a byste ji zmínil/a?

Ne není.

Otázky pro ředitele/zástupce ředitele školy E:

1. Máte ve škole vytvořen adaptační plán, osnovu nebo směrnici k adaptaci nového učitele?

Pokud ano, co je obsahem těchto dokumentů?

Ano máme, nazývá se Plán uvádění do praxe a obsahem je v podstatě desíti měsíční rozvrh jednotlivých úkolů, to znamená vyučující, který má na starosti nového učitele, je to obvykle ten, který má stejnou aprobaci a ten má rozepsané uvádění do praxe po měsících, kdy seznamuje vyučujícího s jednotlivými dokumenty ve škole např. ŠVP, třídní výkazy, třídní knihy, klasifikační a školní řád, zákony a vyhlášky vztahující se ke střední škole. Má zde náslechové hospitace a píše na závěr souhrnné hodnocení nového vyučujícího.

2. Kdo ve škole s novým učitelem provádí nástupní pohovor a proškoluje ho? (ředitel, zástupce, bezpečnostní technik, předseda předmětové komise aj.)

Nástupní pohovor je prováděn, provádí ho ředitelka školy. Takže vlastně všechno, celý úvodní pohovor dělá ředitelka.

Ano.

3. Co je v rámci nástupního pohovoru projednáno, řešeno?

Seznamuje nového vyučujícího s náplní práce, bezpečnostní technik je vlastně zastoupen ředitelkou nebo zástupcem, který provádí BOZP a PO.

4. Jak je nový učitel seznámen s pracovištěm, úlohami a podmínkami práce?

Nový vyučující je představen na poradě, na pedagogické poradě nebo na pracovní poradě, záleží jaká to.

Tato otázka míří trochu jinam, je myšlena, jak ho seznamujete s tím, co ho čeká, to už mu tady řeknete u vás?

Co tím myslíte, co ho čeká? Je mi sdělen úvazek, pracovní doba, jak ji dodržovat, kdy má být nejpozději ve škole přítomen, 15 minut před zahájením výuky.

A to je všechno v tom úvodním rozhovoru a dělá to ředitel?

Ano, všechno v tom úvodním, dodržování 45 minut, nepřetahovat přestávky, nepouštět z hodiny dříve, to všechno. Je seznámen s rozvrhem, s dozory na chodbě, každý vyučující má během týdne 2-3 dozory na chodbě v určeném poschodí. Musí kontrolovat otevřené třídy, toalety a pohyb žáků, dále je seznámen, kdy má pohotovost ve sborovně, což

znamená, že v případě neúčasti vyučujícího v hodině, tento vyučující okamžitě zaujímá jeho místo, jako pohotovost, např. kdyby se někomu udělalo špatně, nebo někdo vypadne apod. Samozřejmě je seznámení s budovou, kde jsou únikové cesty, hlavní uzávěry. Pokud je to odborný vyučující, tak dostává ochranný oděv, který potřebuje, obuv, atd.

5. Které informace považujete u vás ve škole pro nově příchozího učitele za zásadní?

Všechny, které byly řečeny, protože jsou vzájemně provázány.

6. Odlišujete v rámci adaptace to, o jakou učitelskou pracovní pozici se jedná? (Učitelé všeobecně vzdělávacích předmětů, učitelé odborných teoretických předmětů, učitelé praktického vyučování a učitelé odborného výcviku).

Pokud ano, můžete specifikovat, v čem se přístup k jednotlivým pozicím liší?

Nerozlišujeme. Přijetí je stejné u všech, neděláme žádné rozdíly. I učitelé, kteří vyučují praktickou výuku, zároveň vyučují i teoretické předměty.

7. Můžete uvést rozdíly v adaptaci pracovníků, kteří jsou čerstvými absolventy učitelského oboru či čerstvými absolventy nečitelského oboru s doplňujícím pedagogickým studiem (dále jen DPS), absolventy nečitelského oboru s DPS nebo bez DPS s dosavadní praxí jinou než učitelskou (ve firmách, službách, státní správě aj.), absolventy učitelského oboru, ti, co už někde učili (buď už je to nějakou dobu, nebo přecházejí z jiné školy): absolvent učitelského oboru, absolvent nečitelského oboru s DPS nebo bez DPS a těch, co ještě nikdy neučili, tedy začínajících učitelů.

Rozlišujeme. To klasické uvádění do praxe provádíme pouze u nově vyučujících, kteří přicházejí přímo po ukončení studia, zkrátka, ten, který ještě nikdy neučil. Pokud se jedná o učitele, který už učil, tak neprobíhá to klasické uvádění do praxe, spíš jen to seznámení s podmínkami ve škole, jak to chodí. Už nemá uvádějího učitele, hospitace provádí vedení školy.

A když přijde např. vysokoškolák, který 10 let pracoval mimo školství, jaký k němu máte přístup?

Samozřejmě jako k nově nastupujícímu učiteli. Dříve jsme zde měli učitele, kteří si doplňovali studium, při zaměstnání, ale teď už to tak není. Teď přijímáme pouze vysokoškoláky.

Takže v posledních 5-ti letech jste nikoho takového neměli?

Ne neměli.

8. Jak probíhá představení a seznámení nového učitele s novou pracovní skupinou?

Představení probíhá, vlastně záleží, kdy nastoupí, u nás většinou nastupují v září, to znamená, v srpnu na úvodní poradě jsou představeni. Je mu řečeno, kdo je předseda předmětové komise, toho oboru. A pak už se seznamuje sám. Ale na začátku řekneme to je ten a ten, bude učit to a to a ostatní ho přivítají potleskem. A pak se už každý osobně představí.

9. Je ve škole někdo pověřen funkcí uvádějícího učitele, garanta, konzultanta či pomocníka?

Pokud ano, kdo je tímto pověřen a jakou pozici zastává?

Ne trvale ne, je to na střídačku, záleží, jaké jsou to předměty. Pokud přijdou tři noví, tak každý má svého uvádějícího učitele.

10. Je ve škole průběžně sledován průběh adaptace nového zaměstnance a je mu poskytována zpětná vazba?

Pokud ano, kým, kdy a jak?

Je sledována, je to i v tom plánu a v podstatě uvádějící učitel vždy hlásí vedení adaptace a zároveň to probírá s novým učitelem.

Je nějak určeno v plánu, jak častá je kontrola? A kdo ji provádí?

To si obvykle dělají oni společně. Ale paní ředitelka se průběžně ptá, jak adaptace probíhá, zda je nějaký problém.

11. Je ve škole prováděno závěrečné hodnocení průběhu adaptace?

Pokud ano, kým, kdy a jak?

Závěrečné hodnocení je prováděno tím uvádějícím a vedením školy. Na konci proběhne konzultace, jak to proběhlo mezi uváděným, uvádějícím a vedením.

12. S jakými problémy adaptace nových pracovníků se nejčastěji setkáváte, jaké jsou jejich nejčastější dotazy k dané problematice?

Nenarazili jsme na nějaké problémy. Případné problémy jsou řešeny mezi uvádějícím a nastupujícím učitelem.

13. Je ještě nějaká oblast týkající se procesu adaptace, o které jsme nemluvili a rád/a byste ji zmínil/a?

Já bych řekla, že ne.

Otázky pro nastupujícího pracovníka na nové pracovní místo učitele školy E:

1. Jak dlouho pracujete na této škole jako učitel?

Čtvrtý rokem.

2. Byl/a jste po svém nástupu seznámen/a s postupem vaší adaptace? Měl tento postup i písemnou podobu?

Ano, bylo to ústní i písemnou formou.

Pokud ano, můžete uvést, o jaké dokumenty se jednalo a co bylo jejich obsahem? (např. adaptační plán, osnova, směrnice či jiným dokumentem)

S mou uvádějí učitelkou jsme pracovaly podle Plánu uvádění začínajících učitelů do praxe. Obsahem byl harmonogram (od září do června), podle něj jsme plnily nejrůznější body – náslechy, konzultace,...

3. Byl s Vámi po nástupu proveden nástupní pohovor?

Pokud ano, kdo ho prováděl a co bylo projednáno v rámci tohoto pohovoru?

Paní ředitelka a paní zástupkyně. Jednalo se o obecné informace o tom, jak škola funguje.

Byly pro Vás vstupní informace dostačující?

Ano.

4. Byl/a jste seznámen/a s pracovištěm, úlohami a podmínkami práce?

Pokud ano, tak kým a jakým způsobem? Bylo to pro Vás dostačující?

Vedením školy a uvádějí učitelkou formou ústního pohovoru a bylo to dostačující.

5. Na jakou pracovní pozici jste byl do školy přijat? (Učitel všeobecně vzdělávacích předmětů, učitel odborných teoretických předmětů, učitel praktického vyučování a učitel odborného výcviku).

Učitelka všeobecně vzdělávacích předmětů.

6. S jakými učitelskými kompetencemi jste nastupoval/a? (např. jako čerstvý absolvent učitelského oboru či čerstvý absolvent nečitelského oboru s doplňujícím pedagogickým

studiem (dále jen DPS), absolvent neučitelského oboru s DPS nebo bez DPS s dosavadní praxí jinou než učitelskou (ve firmách, službách, státní správě aj.), absolvent učitelského oboru, a již jste někde učil/a (buď už je to nějakou dobu, nebo přecházíte z jiné školy): jako absolvent učitelského oboru, absolvent neučitelského oboru s DPS nebo bez DPS a nebo jste ještě nikdy neučil/a, tedy jako začínající učitel).

Dodělávala jsem si vysokou školu. Před nástupem na tuto školu jsem pracovala půl roku na částečný úvazek na gymnáziu.

7. Byl/a jste představen a seznámen s novou pracovní skupinou?

Pokud ano, kým a jakým způsobem? Bylo to pro Vás dostačující?

Byla jsem představena na poradě během přípravného týdne. Představovala mě paní ředitelka. S kolegy jsem se seznamovala příležitostně.

8. Byl Vám přidělen uvádějící učitel, garant, konzultant či jiný pomocník? Pokud ano, v čem Vám pomohl a v čem mohl pomoci více?

Ano, uvádějící učitelka. Pomohla mi s pomůckami, s učebnicemi a jinými materiály k přípravě, seznámení s učebnicemi a s biologickou laboratoří.

9. Byl zpracován plán či program postupu Vaší adaptace ve spolupráci s uvádějícím učitelem, garantem, pomocníkem, či někým jiným nebo bylo postupováno podle potřeby?

Ano, byl zpracován Plán uvádění začínajících učitelů do praxe.

10. Byl nějakým způsobem průběžně kontrolován průběh Vaší adaptace a poskytovaná zpětná vazba? (permanentní nebo pravidelná, nebo potřebná)

Pokud ano, jaká, kým, kdy a jak?

Průběh adaptace byl kontrolován uvádějící učitelkou formou hospitací v hodinách a průběžnými konzultacemi. Pravidelně jsme také spolu kontrolovaly, zda podle Plán uvádění začínajících učitelů do praxe.

11. Bylo provedeno závěrečné hodnocení Vaší adaptace?

Ano, provádělo ho vedení školy a uvádějící učitelka formou pohovoru a kontroly adaptačního plánu. Pak bylo sepsáno závěrečné hodnocení adaptace, které bylo stvrzeno podpisem jak mým, tak uvádějící učitelky a zástupkyně.

12. Co Vám proces adaptace stěžovalo a naopak usnadňovalo s ohledem na Vaši kvalifikaci/aprobaci?

S ohledem na mou aprobaci – nic. V průběhu studia na VŠ bych uvítala více praxe. Měli jsme dvakrát třítydenní praxi během čtvrtého a pátého ročníku a to je málo.

13. Je ještě nějaká oblast týkající se procesu adaptace, o které jsme nemluvili a rád/a byste ji zmínil/a?

Ne, vše proběhlo naprosto normálně a standardně.

Otázky pro uvádějícího učitele, garanta, pomocníka aj. (pokud byl učiteli v rámci adaptace přidělen) školy E:

1. Jak dlouho pracujete jako učitel a jak dlouho na této škole?

Jako učitelka pracuji 22 let, z toho na SZŠ Opava 10 let.

2. Co Vás vede (vedlo) vykonávat funkci „garanta“? Jste trvale pověřen/a touto funkcí nebo dle situace? Není to pro Vás zátěž?

Funkcí uvádějící učitelky mě pověřilo vedení školy, protože moje aprobace nejlépe odpovídala aprobaci nové kolegyně. Nejsm trvale pověřena touto funkcí, byla jsem pověřena uváděním pouze na období školního roku 2012/2013 pro jednu vyučující. Tato funkce pro mě nepředstavovala výraznou zátěž.

3. S kolika kolegy jste již pracoval/a jako „garant“, na jakou pracovní pozici to bylo a jakou měli noví učitelé kvalifikaci?

Jako uvádějící učitelka jsem pracovala poprvé. Nová kolegyně byla přijata jako učitelka všeobecně vzdělávacích předmětů, její kvalifikace odpovídá této pozici – tedy magisterské studium všeobecně vzdělávacích předmětů.

4. Prošel/a jste specifickou přípravou (školením) pro tuto funkci?

Žádnou specifickou přípravu jsem neabsolvovala.

5. V čem spočívá výkon funkce „garanta“? Na které části adaptace se podílí vedení a na které Vy? (seznámení s adaptačním plánem, osnovou, směrnici či jiným dokumentem, provedení nástupní pohovoru, seznámení s pracovištěm, úlohami a podmínkami práce, představení a seznámení nové pracovní skupině atd.)

Jako uvádějící učitel jsem seznámila novou kolegyni s Plánem uvádění začínajících učitelů do praxe, s tematickými plány a základní pedagogickou dokumentací (třídní kniha, třídní výkaz), seznámila jsem ji s učebnicemi, ve kterých máme uloženy pomůcky pro její aprobační předměty, s laboratorii pro přírodovědné předměty.

Výkon funkce uvádějící učitelky spočívá především v seznámení nové kolegyně s prostředím školy, s pomůckami, s didaktickou technikou, se základní dokumentací, v pomoci s přípravami na vyučování, poskytnutím studijních materiálů, umožněním náslechnů v hodinách, řešením průběžných problémů.

6. Postupujete podle plánu či programu nebo je proces adaptace přizpůsoben individuálním potřebám nového učitele?

Byl vypracován plán uvádění začínajících učitelů do praxe s ohledem na potřeby nové učitelky na jednotlivé měsíce školního roku, podle kterého jsme průběžně postupovaly.

7. Setkal/a jste se s problémy při adaptaci nového učitele ze strany garanta? Pokud ano, jakými?

S žádnými problémy jsem se během adaptace nesečkala.

8. Můžete ze své zkušenosti uvést nějaké rozdíly v průběhu a zvládnání adaptační doby, které jste zaznamenal/a u pracovníků, kteří mají při nástupu různé vstupní pedagogické zkušenosti? Třeba jsou čerstvími absolventy učitelského oboru či čerstvími absolventy neučitelského oboru s doplňujícím pedagogickým studiem (dále jen DPS), absolventy neučitelského oboru s DPS nebo bez DPS s dosavadní praxí jinou než učitelskou (ve firmách, službách, státní správě aj.), absolventy učitelského oboru, ti, co už někde učili (buď už je to nějakou dobu, nebo přecházejí z jiné školy): absolvent učitelského oboru, absolvent neučitelského oboru s DPS nebo bez DPS a těch, co ještě nikdy neučili, tedy začínajících učitelů.

Bohužel nemohu porovnávat, jedná se o první uvádění.

9. Vyžaduje vedení školy podklady, jak bylo postupováno v době adaptace nového pracovníka nebo nechává tento postup na Vás?

Během adaptace jsme průběžně postupovaly dle Plánu uvádění začínajících učitelů, který byl schválen vedením školy. S novou vyučující jsme konzultovaly pracovní postup, na závěr adaptace byl proveden ústní pohovor s uvádějícím i

uváděným učitelem s vedením školy a závěrečné hodnocení celého adaptačního procesu.

10. Sledujete nějakým způsobem průběh adaptace nového zaměstnance a je mu poskytována zpětná vazba? (permanentní nebo pravidelná, nebo potřebná)

Pokud ano, kým, kdy a jak?

V průběhu adaptace jsem u nové kolegyně provedla průběžné hospitační hodiny, které jsme společně hodnotily. Podle potřeby konzultujeme rozsah znalostí a pochopení učiva u žáků, vytváříme srovnávací testy pro porovnání úrovně znalostí žáků v jednotlivých studijních oborech.

11. Provádíte závěrečné hodnocení adaptace?

Pokud ano, kdy a jak?

Ano, provádíme průběžný i závěrečný ústní pohovor uvádějícího a uváděného učitele s vedením školy.

12. S jakými problémy adaptace nových pracovníků se nejčastěji setkáváte, jaké jsou třeba jejich nejčastější dotazy, případně prosby o pomoc apod.?

Během adaptace se nevyskytly žádné problémy. Nová kolegyně již vyučovala na gymnáziu a potřebovala se seznámit zejména s prostředím nové školy, seznámit se s třemi různými studijními obory a nároky, které jsou na žáky kladeny během studia. Nejčastější dotazy se týkaly především tvorby příprav na vyučování a metod výuky.

13. Existuje něco, co proces adaptace nového učitele ztěžuje nebo co by Vám ho mohlo pomoci lépe realizovat? (např. školení)

Ne

14. Je ještě nějaká oblast týkající se procesu adaptace, o které jsme nemluvili a rád/a byste ji zmínil/a?

Ne

Otázky pro ředitele/zástupce ředitele školy F:

1. Máte ve škole vytvořen adaptační plán, osnovu nebo směrnici k adaptaci nového učitele?
Pokud ano, co je obsahem těchto dokumentů?
Vyloženě adaptační plán ani osnovu stanoven nemáme. Vždycky každý začínající učitel pokud ho přijímáme, tak je mu přidělen, uvádějící nebo zavádějící učitel.
2. Kdo ve škole s novým učitelem provádí nástupní pohovor a proškoluje ho? (ředitel, zástupce, bezpečnostní technik, předseda předmětové komise aj.)
Nástupní pohovor po přijetí provádí ředitel školy, na začátku září ho proškoluje samozřejmě bezpečnostní technik, kterého máme na škole. Ujímá se ho předseda předmětové komise a ujímá se ho zavádějící učitel.
3. Co je v rámci nástupního pohovoru projednáno, řešeno?
Školní řád a jeho specifika, střídání skupin, informace týkající se např. obědů, přestávek, dozorů na chodbách a v prostorách školy. Plus potom úrazy, kde je hlavní závěr plynu, elektřiny, vody a toto jim necháme potom podepsat a je to zakládáno do jeho osobního spisu.
4. Jak je nový učitel seznámen s pracovištěm, úlohami a podmínkami práce?
Předseda předmětové komise a zavádějící učitel s ním projednávají tematické plány a ŠVP.
5. Které informace považujete u vás ve škole pro nově příchozího učitele za zásadní?
Určitě specifika školního řádu.
6. Odlišujete v rámci adaptace to, o jakou učitelskou pracovní pozici se jedná? (Učitelé všeobecně vzdělávacích předmětů, učitelé odborných teoretických předmětů, učitelé praktického vyučování a učitelé odborného výcviku).
Pokud ano, můžete specifikovat, v čem se přístup k jednotlivým pozicím liší?

Je to rozlišeno samozřejmě, protože každá tato výuka má svá specifika, je určitě rozdíl mezi výukou teorie v maturitním ročníku a mezi výukou odborného výcviku, ale jsou to jen rozdíly vyplývající z té dané problematiky.

Můžete specifikovat, v čem se liší?

Ono to vyplývá už z té profese, co bude vykonávat, tzn. že v odborném výcviku je s nimi od 7:00 – 13:30, takže tam je to něco jiného, kdežto u učitele, který učí teorii nebo třeba praktická cvičení, tak tam se střídají.

7. Můžete uvést rozdíly v adaptaci pracovníků, kteří jsou čerstvými absolventy učitelského oboru či čerstvými absolventy neučitelského oboru s doplňujícím pedagogickým studiem (dále jen DPS), absolventy neučitelského oboru s DPS nebo bez DPS s dosavadní praxí jinou než učitelkou (ve firmách, službách, státní správě aj.), absolventy učitelského oboru, ti, co už někde učili (buď už je to nějakou dobu, nebo přecházejí z jiné školy): absolvent učitelského oboru, absolvent neučitelského oboru s DPS nebo bez DPS a těch, co ještě nikdy neučili, tedy začínajících učitelů.

Určitě, pokud přichází člověk z praxe, tak to zaškolování je mnohem jednodušší, protože ten člověk už nějakým způsobem s tou školou seznámen je. Pokud je to člověk, který přichází z vysoké školy, tak tam ta praxe je řekněme malá, nedostačující, tak tam ten dozor a pohovor, je větší a složitější, obsáhlejší. Když člověk přichází z praxe např. v zemědělství, tak ten rozdíl je obrovský z hlediska přístupu k žákům než k přístupu k podřízeným. Tam je třeba nějaké doporučení, kterým se upřesňuje, specifikuje přístup.

8. Jak probíhá představení a seznámení nového učitele s novou pracovní skupinou?

Na velké pedagogické radě koncem srpna, představujeme tohoto člověka a seznamujeme ho s pedagogickým sborem plus ostatním osobám nepedagogům a samozřejmě se pak dále seznamuje se spolupracovníky.

9. Je ve škole někdo pověřen funkcí uvádějícího učitele, garanta, konzultanta či pomocníka?

Pokud ano, kdo je tímto pověřen a jakou pozici zastává?

Jeden určený člověk za školu není, ten garant nebo konzultant je určen podle specifikace nového učitele. Takže se ho ujímají předsedové předmětových komisí, případně ti pak určí vhodného kandidáta na zavádějícího učitele dle potřeby a zkušeností.

10. Je ve škole průběžně sledován průběh adaptace nového zaměstnance a je mu poskytována zpětná vazba?

Pokud ano, kým, kdy a jak?

Ano, děláme to tím způsobem, že se chodí na hospitace. Na začátku té jeho adaptace je těchto hospitací víc. Hospitace dělá ředitel školy, dělám ji já nebo předseda předmětové komise a samozřejmě plus zavadějící učitel. Hospitace jsou dle potřeby. Po každé hospitaci se dělá pohovor. A naopak, nový učitel chodí na náslechy k tomu zavadějícímu učiteli, doporučuje se několik takovýchto hodin, aby se zašel podívat a probral to se zavadějícím učitelem, co bylo dobře, co špatně, čeho se vyvarovat. O hospitacích jsou vedeny záznamy.

11. Je ve škole prováděno závěrečné hodnocení průběhu adaptace?

Pokud ano, kým, kdy a jak?

Písemně to neděláme. Pokud se v rámci hospitace nalezne nějaký problém nebo chyby, tak se jde po nějakém čase opět na hospitaci a sleduje se, zda byly tyto chyby odstraněny, pokud ano, tak už není nutné dále hospitace pravidelně provádět. Takže pokud není problém, závěrečné hodnocení se nedělá.

12. S jakými problémy adaptace nových pracovníků se nejčastěji setkáváte, jaké jsou jejich nejčastější dotazy k dané problematice?

Noví učitelé mají nejčastěji problém s komunikací s třídou, to znamená, že ten učitel by měl s tím žákem komunikovat, pracovat, pokud to takto nefunguje, pak je tam ten žák pouze pro to, aby si opsal látku a jinak tam defakto být nemusí. Proto trvám na tom, aby ta komunikace se třídou byla co největší.

13. Je ještě nějaká oblast týkající se procesu adaptace, o které jsme nemluvili a rád/a byste ji zmínil/a?

Jak jsem již zmínil, když přijde někdo z vysoké školy, tak má minimum praxe a má problém s žáky spolupracovat a komunikovat. Myslím si, že praxe na vysokých školách je nedostačující.

Otázky pro nastupujícího pracovníka na nové pracovní místo učitele školy F:

1. Jak dlouho pracujete na této škole jako učitel? Pracoval/a jste již v minulosti na pozici učitele?

Na této škole pracuji od srpna 2014, od září 2012 do srpna 2014 jsem byla na stejné pozici na jiné škole.

2. Byl jste po svém nástupu seznámen s adaptačním plánem, osnovou, směrnicí či jiným dokumentem k adaptaci nového učitele?

Pokud ano, můžete uvést, o jaké dokumenty se jednalo a co bylo jejich obsahem?

Přímo s adaptačním plánem ne. Byla jsem seznámena s dokumenty jako např. směrnicí o poskytování informací a přijímání a vyřizování stížností, školním a provozním řádem školy, ve kterém jsou všeobecná ustanovení, práva a povinnosti žáků a zákonných zástupců, pravidly vztahů mezi žáky a zákonnými zástupci, s vedením školy a pedagogickými pracovníky, režimem školy, bezpečnosti a ochrany zdraví žáků apod. Dále to byl vnitřní předpis k přezkoušení žáků z důvodu ověření znalostí a pravidla k přezkoušení žáků z důvodu vysoké absence a v neposlední řadě školní vzdělávací program daného předmětu dle jednotlivých oborů.

3. Byl s Vámi po nástupu proveden nástupní pohovor?

Pokud ano, kdo ho prováděl a co bylo obsahem tohoto pohovoru? Byly pro Vás vstupní informace dostačující?

Po nástupu do zaměstnání se mnou žádný oficiální nástupní pohovor nebyl proveden.

4. Byl/a jste seznámen/a s pracovištěm, úlohami a podmínkami práce? Pokud ano, tak kým a jakým způsobem? Bylo to dostačující?

Ano, byla jsem seznámena s pracovištěm, úlohy a podmínkami pracovněprávního vztahu. S něčím mě seznámil pán ředitel ve spolupráci s panem zástupcem, s něčím uvádějící učitel a další kolegové. Už si moc nevzpomínám, kdo s čím. Asi ano, seznámení bylo optimální; předčilo má očekávání.

5. Na jakou pracovní pozici jste byl/a do školy přijat/a? (Učitel všeobecně vzdělávacích předmětů, učitel odborných teoretických předmětů, učitel praktického vyučování a učitel odborného výcviku).

Na pozici učitelky všeobecně vzdělávacích předmětů. Konkrétně se jednalo o anglický jazyk.

6. S jakými učitelskými kompetencemi jste nastupoval/a?

Vystudovala jsem vysokou školu, moje aprobace je anglický jazyk a psychologie pro střední školy.

7. Byl jste představen a seznámen s novou pracovní skupinou?

Pokud ano, kým a jakým způsobem?

Na poradě zahajující školní rok 2014/2015 jsem byla formálně panem ředitelem představena celému pracovnímu kolektivu. Kdo jsem, co učím a dále jsem se postupně seznamovala neformálně s kolegy sama.

8. Byl Vám přidělen uvádějícího učitele, garanta, konzultanta či jiný pomocník?

Pokud ano, v čem Vám pomohl a v čem mohl pomoci více?

Pro začátek mi byla přidělena uvádějící učitelka, která mě seznámila prakticky se vším. Důležitými dokumenty, učební osnovou, materiály, kolegy apod. Dále jsem dostala důležité rady postupem času od dalších kolegů, především od těch, kteří taktéž vyučují anglický jazyk. Momentálně vím, že se na ně mohu kdykoliv a s čímkoliv obrátit.

9. Byl zpracován plán či program postup adaptace nebo bylo postupováno podle potřeby?

Ne, program adaptace nebyl sestaven. Nic takového.

10. Byla průběžně kontrolována úspěšnost vaší adaptace a poskytovaná zpětná vazba?

Pokud ano, kým, kdy a jak?

O žádné oficiální kontrole nevím, takže ani žádná zpětná vazba neproběhla. Co bylo potřeba, to jsem konzultovala s uvádějící učitelkou.

11. Bylo provedeno závěrečné hodnocení vaší adaptace?

Pokud ano, kým, kdy a jak?

O žádném závěrečném hodnocení mé adaptace nevím.

12. Co pro vás bylo v rámci adaptace nejobtížnější s ohledem na vaši kvalifikaci/aprobaci?

Nejsem si vědoma, že bych měla nějaké výraznější problémy s adaptací, jelikož učební osnovy byly téměř totožné s těmi na bývalé škole. Nikdy jsem nepracovala v tak veliké škole s tolika žáky a kolegy, bývalá škola byla třetinová v počtu žáků i kolegů, ale myslím si, že to je jen otázka zvyku.

13. Je ještě nějaká oblast týkající se procesu adaptace, o které jsme nemluvili a rád/a byste ji zmínil/a?

Myslím si, že všechny podstatné otázky byly zodpovězeny.

Dotazy pro uvádějícího učitele, garanta, pomocníka aj. (pokud byl učitel v rámci adaptace přidělen) školy F:

1. Jak dlouho pracujete jako učitel/ka a jak dlouho na této škole?

Jako učitelka pracuji 25 let, na této škole 11.

2. Co Vás vede (vedlo) vykonávat funkci „garanta“? Není to pro Vás zátěž?

Byla jsem požádána vedením školy, abych tuto funkci vykonávala. O zátěž se nejedná, vše probíhá v rámci běžných povinností.

3. S kolika kolegy jste již pracoval/a jako „garant“, na jakou pracovní pozici to bylo a jakou měli noví učitelé kvalifikaci?

Jako garant jsem pracovala s jednou kolegyní, bylo to na pracovní pozici učitel cizích jazyků. Kolegyně měla plnou vysokoškolskou magisterskou kvalifikaci v souladu s řádem pro učitelé cizích jazyků vyučujících na střední škole.

4. Prošel/a jste specifickou přípravou (školením) pro tuto funkci?

Ne.

5. V čem spočívá výkon funkce „garanta“? (seznámení s adaptačním plánem, osnovou, směrnici či jiným dokumentem, provedení nástupní pohovoru, seznámení s pracovištěm, úlohami a podmínkami práce, představení a seznámení nové pracovní skupině atd.)

Výkon funkce spočívá v seznámení s kolegy jazykáři, seznámení s pracovištěm a podmínkami práce. Je prováděno zaškolování do ŠVP, tvorby tematických plánů, školního řádu a specifika školy, mezi něž se řadí učební obory, učební obory s maturitou a dálkové studium. Dále je to rozbor učebnic, studijních materiálů, možností využití map a multifunkčních tabulí, zaškolení do systému Bakalář, zápis známek, absence apod.

6. Postupujete podle plánu či programu nebo je proces adaptace přizpůsoben potřebám individuálním potřebám nového učitele?

Proces adaptace je přizpůsoben potřebám nového učitele.

7. Setkal/a jste se s problémy při adaptaci nového učitele ze strany garanta?

Ne.

8. Pokud máte zkušenosti můžete uvést rozdíly v adaptaci učitelů, kteří jsou čerstvými absolventy učitelského oboru či čerstvými absolventy neučitelského oboru s doplňujícím pedagogickým studiem (dále jen DPS), absolventy neučitelského oboru s DPS nebo bez DPS s dosavadní praxí jinou než učitelskou (ve firmách, službách, státní správě aj.), absolventy učitelského oboru, ti, co už někde učili (buď už je to nějakou dobu, nebo přecházejí z jiné školy): absolvent učitelského oboru, absolvent neučitelského oboru s DPS nebo bez DPS a těch, co ještě nikdy neučili, tedy začínajících učitelů.

Ne nemám, setkal jsem se pouze s mladou kolegyní, absolventkou oboru s praxí a zkušeností z jiné školy.

9. Vyžaduje vedení školy podklady, jak bylo postupováno v době adaptace nového pracovníka nebo nechává tento postup na Vás?

Podklady nejsou vyžadovaný, postup adaptace byl ponechán na domluvě a aktuálních potřebách garanta a nově vyučujícího.

10. Kontrolujete průběžně úspěšnost adaptace nového zaměstnance?

Pokud ano, kdy a jak?

Kontrola je průběžně prováděna formou schůzek, dotazů, je tam naplánovaná i nějaká inspekční hodina, ale je to spíš podle potřeby.

11. Provádíte závěrečné hodnocení adaptace?

Pokud ano, kdy a jak?

Ne, nic takového neprovádíme.

12. Jakou pomoc od Vás nejčastěji učitelé v době adaptace vyžadují?

Po prvotním zaškolení jde většinou o dílčí dotazy aktuálně vyplývající ze situace a potřeb, například klasifikace, tempo výuky, specifika oborů, rozdíly mezi obory nematuritními a podobně.

13. Je ještě nějaká oblast týkající se procesu adaptace, o které jsme nemluvili a rád/a byste ji zmínil/a?

Ne, není.

Dotazy pro nastupujícího pracovníka na nové pracovní místo učitele školy F:

1. Jak dlouho pracujete na této škole jako učitel/ka? Pracoval/a jste již v minulosti na pozici učitele?

Tři a půl roku na této škole, předcházející moje učitelská pozice byla učitelka chemie – biologie a bylo to pět let.

2. Byl/a jste po svém nástupu seznámen s adaptačním plánem, osnovou, směrnicí či jiným dokumentem k adaptaci nového učitele?

Pokud ano, můžete uvést, o jaké dokumenty se jednalo a co bylo jejich obsahem?

Ne, nebyla.

3. Byl s Vámi po nástupu proveden nástupní pohovor?

Pokud ano, kdo ho prováděl a co bylo obsahem tohoto pohovoru? Byly pro Vás vstupní informace dostačující?

Nepamatuji si.

4. Byl/a jste seznámen/a s pracovištěm, úlohami a podmínkami práce? Pokud ano, tak kým a jakým způsobem? Bylo to dostačující?

Ano, byla jsem seznámena panem ředitelem ústně. Nikde mě neprováděl. Písemně jsem dostala jen pracovní náplň učitele.

No muselo to stačit,

5. Na jakou pracovní pozici jste byl do školy přijat? (Učitel všeobecně vzdělávacích předmětů, učitel odborných teoretických předmětů, učitel praktického vyučování a učitel odborného výcviku).

Učitel všeobecně vzdělávacích a odborných předmětů.

6. S jakými učitelskými kompetencemi jste nastupoval/a?

Vystudovala jsem vysokou školu pedagogickou.

7. Byl jste představen a seznámen s novou pracovní skupinou?

Pokud ano, kým a jakým způsobem?

Kolegům jsem byla představena na pedagogické poradě v přípravném týdnu před nástupem do práce a to panem ředitelem. S ostatními kolegy jsem se seznamovala sama v průběhu školního roku.

8. Byl Vám přidělen uvádějícího učitele, garanta, konzultanta či jiný pomocník?

Pokud ano, v čem Vám pomohl a v čem mohl pomoci více?

Ano, byl mi přidělen uvádějící učitel, pomohl mi, se zorientovat v chodu školy.

9. Byl zpracován plán či program postup adaptace nebo bylo postupováno podle potřeby?

Nic nebylo zpracováno, postupovalo se vyloženě podle potřeby.

10. Byla průběžně kontrolována úspěšnost vaší adaptace a poskytovaná zpětná vazba?

Pokud ano, kým, kdy a jak?

Ne.

11. Bylo provedeno závěrečné hodnocení vaší adaptace?

Pokud ano, kým, kdy a jak?

Ne.

12. Co pro vás bylo v rámci adaptace nejobtížnější s ohledem na vaši kvalifikaci/aprobaci?

Nejobtížnější bylo se připravovat na výuku odborných předmětů, pro které nemám aprobaci.

Myslím hlavně časově, dohledávat potřebné materiály a hlavně nedát před těmi žáky na sobě znát, že nejsem úplně pevná v kramflících.

13. Je ještě nějaká oblast týkající se procesu adaptace, o které jsme nemluvili a rád/a byste ji zmínil/a?

Ne, není.

Otázky pro uvádějícího učitele, garanta, pomocníka aj. (pokud byl učitel v rámci adaptace přidělen) školy F:

1. Jak dlouho pracujete jako učitel a jak dlouho na této škole?

Na škole pracuji jako učitel 32 let a je to moje jediná škola.

2. Co Vás vede (vedlo) vykonávat funkci „garanta“? Není to pro Vás zátěž?

Funkce garanta mi byla přidělena s ohledem na mé dlouholeté zkušenosti ve školství, přístup k žákům, oblíbenost u žáků. Přítěž to pro mne není, rád pomůžu novým kolegům v začátcích, vždy si vzpomenu na svoje začátky.

3. S kolika kolegy jste již pracoval/a jako „garant“, na jakou pracovní pozici to bylo a jakou měli noví učitelé kvalifikaci?

Jako garant jsem pracoval se dvěma kolegy, kteří přicházeli na pozici učitele odborných předmětů a měli v té době bohaté praktické zkušenosti, ale pomoc potřebovali v oblasti pedagogické.

4. Prošel/a jste specifickou přípravou (školením) pro tuto funkci?

Ne.

5. V čem spočívá výkon funkce „garanta“? (seznámení s adaptačním plánem, osnovou, směrnici či jiným dokumentem, provedení nástupní pohovoru, seznámení s pracovištěm, úlohami a podmínkami práce, představení a seznámení nové pracovní skupině atd.)

Seznamoval jsem nové kolegy s celkovým chodem školy, jako např. rozvrh hodin, zvonění a střídání tříd v době obědové přestávky, zápis do třídní knihy, odevzdávání potřebných tiskopisů – tematické plány, podklady pro výplaty, seznámení s pracovištěm, seznámení se směrnicemi školy, zkrátka co bylo tak nějak potřeba.

6. Postupujete podle plánu či programu nebo je proces adaptace přizpůsoben potřebám individuálním potřebám nového učitele?

Každý učitel je specifický, proto podle jeho potřeb se adaptace přizpůsobuje jeho osobě.

7. Setkal/a jste se s problémy při adaptaci nového učitele ze strany garanta?

Zatím probíhalo vše bez problémů.

8. Pokud máte zkušenosti, můžete uvést rozdíly v adaptaci učitelů, kteří jsou čerstvými absolventy učitelského oboru či čerstvými absolventy nečitelského oboru s doplňujícím pedagogickým studiem (dále jen DPS), absolventy nečitelského oboru s DPS nebo bez DPS s dosavadní praxí jinou než učitelskou (ve firmách, službách, státní správě aj.), absolventy učitelského oboru, ti, co už někde učili (buď už je to nějakou dobu, nebo přecházejí z jiné školy): absolvent učitelského oboru, absolvent nečitelského oboru s DPS nebo bez DPS a těch, co ještě nikdy neučili, tedy začínajících učitelů.

Učitelé přicházející na naši školu z praxe mají bohaté praktické zkušenosti a potřebují pouze poradit s pedagogickou stránkou vyučovacího procesu. Odborníci z praxe mají někdy problémy s komunikací se třídou a musí se naučit pokládat otázky žákům jednoznačně ne obecně např. řekni mi něco o ... Jinak nemohu posoudit, měl jsem vždy lidi s praxí.

9. Vyžaduje vedení školy podklady, jak bylo postupováno v době adaptace nového pracovníka nebo nechává tento postup na Vás?

Nevyžaduje, adaptace nového kolegy je zaznamenávána na protokolech o hospitaci, kterou provádí vedení v jeho vyučovací hodině a které se zakládají. Nový kolega podepisuje seznámení se směrnicemi školy, vypracovává plán DVPP na příští období, prodělává školení BOZP a PO, podepisuje seznámení se školou.

10. Kontrolujete průběžně úspěšnost adaptace nového zaměstnance?

Pokud ano, kdy a jak?

Já ani tak ne. Úspěšnost adaptace je kontrolována vedením školy při hospitacích, které jsou u nových kolegů častější a pohovorem po uplynutí asi 2 měsíců po nástupu do školy.

11. Provádíte závěrečné hodnocení adaptace?

Pokud ano, kdy a jak?

Ne, nic neprovádíme.

12. Jakou pomoc od Vás nejčastěji učitelé v době adaptace vyžadují?

Nic zásadního, vysvětlení změn v rozvrhu hodin, počty hodin výuky za školní rok, střídání praktických cvičení, sestavení tematického plánu výuky.

13. Je ještě nějaká oblast týkající se procesu adaptace, o které jsme nemluvili a rád/a byste ji zmínil/a?

Snad jsem se zmínil o všem, už mě nic nenapadá.

Otázky pro ředitele/zástupce ředitele školy G:

1. Máte ve škole vytvořen adaptační plán, osnovu nebo směrnici k adaptaci nového učitele?
Pokud ano, co je obsahem těchto dokumentů?
Ne.
2. Kdo ve škole s novým učitelem provádí nástupní pohovor a proškoluje ho? (ředitel, zástupce, bezpečnostní technik, předseda předmětové komise aj.)
Všichni výše napsaní, předmětovka, bezpečnostní vždy. Nové učitele má obecně na starost výchovný poradce.
3. Co je v rámci nástupního pohovoru projednáno, řešeno?
Kvalifikační předpoklady, zda není třeba něco doladit, DPS apod., předměty které bude učit, tedy samotná náplň práce.
4. Jak je nový učitel seznámen s pracovištěm, úlohami a podmínkami práce?
Jeho nejbližšími budoucími kolegy.
5. Které informace považujete u vás ve škole pro nově příchozího učitele za zásadní?
Sdělujeme pouze zásadní informace: bezpečnost, náplň práce, organizační věci (porady, kompetence jednotlivých učitelů, seznámení s pdg dokumentací...vých. poradce ve spolupráci se zástupcem).
6. Odlišujete v rámci adaptace to, o jakou učitelskou pracovní pozici se jedná? (Učitelé všeobecně vzdělávacích předmětů, učitelé odborných teoretických předmětů, učitelé praktického vyučování a učitelé odborného výcviku).
Pokud ano, můžete specifikovat, v čem se přístup k jednotlivým pozicím liší?
Nerozlišujeme, základní povinnosti jsou stejné.
7. Můžete uvést rozdíly v adaptaci pracovníků, kteří jsou čerstvými absolventy učitelského oboru či čerstvými absolventy neučitelského oboru s doplňujícím pedagogickým studiem (dále jen DPS), absolventy neučitelského oboru s DPS nebo bez DPS s dosavadní praxí jinou než učitelskou (ve firmách, službách, státní správě aj.), absolventy učitelského oboru, ti, co už někde učili (buď už je to nějakou dobu, nebo přecházejí z jiné školy): absolvent učitelského oboru, absolvent neučitelského oboru s DPS nebo bez DPS a těch, co ještě nikdy neučili, tedy začínajících učitelů.

Jsou velké rozdíly. Často pracovník z firmy, i super odborník není schopen se adaptovat na vzdělávací proces a nakonec musí odejít. Obecně pracovníci s dlouhodobou jinou pracovní zkušeností se adaptují hůře...ale projevuje se to po různě dlouhé době.

8. Jak probíhá představení a seznámení nového učitele s novou pracovní skupinou?

Na poradě.

9. Je ve škole někdo pověřen funkcí uvádějícího učitele, garanta, konzultanta či pomocníka?

Pokud ano, kdo je tímto pověřen a jakou pozici zastává?

Zpravidla výchovná poradkyně.

10. Je ve škole průběžně sledován průběh adaptace nového zaměstnance a je mu poskytována zpětná vazba?

Pokud ano, kým, kdy a jak?

Rámcově...ale řeší se to, hlavně pokud jsou nějaké problémy, pokud nejsou, není důvod. Zpravidla jsou častější hospitace a pohovor po nějaké době s vedením, jak je spokojen apod.

11. Je ve škole prováděno závěrečné hodnocení průběhu adaptace?

Pokud ano, kým, kdy a jak?

Ne. Výstupem je, že je s ním po roce podepsána smlouva na dobu neurčitou, pokud je vše v pořádku.

12. S jakými problémy adaptace nových pracovníků se nejčastěji setkáváte, jaké jsou jejich nejčastější dotazy k dané problematice?

Nezkušenost s vedením výuky...většinou nikoliv na bázi odbornosti, ale na bázi pedagogické. Usměrnit třídu, naplánovat si hodinu, stíhat učivo...začínající nedokáže většinou odhadnout, co je v hodině schopen stihnout...a většinou nestíhá. Někdy autorita a kázeň...nezkušený pdg je často zaskočen, že žáky nezaujmul, nemá kázeň, nevnímají ho, neposlouchají.

13. Je ještě nějaká oblast týkající se procesu adaptace, o které jsme nemluvili a rád/a byste ji zmínil/a?

Ne.

Otázky pro nastupujícího pracovníka na nové pracovní místo učitele školy G:

14. Jak dlouho pracujete na této škole jako učitel? Pracoval/a jste již v minulosti na pozici učitele?

Na této škole tři a půl roku, předtím rok na 2. stupni základní školy.

15. Byl jste po svém nástupu seznámen s adaptačním plánem, osnovou, směrnicí či jiným dokumentem k adaptaci nového učitele?

Pokud ano, můžete uvést, o jaké dokumenty se jednalo a co bylo jejich obsahem?

Ne s ničím takovým jsem seznámen nebyl.

16. Byl s Vámi po nástupu proveden nástupní pohovor?

Pokud ano, kdo ho prováděl a co bylo obsahem tohoto pohovoru? Byly pro Vás vstupní informace dostačující?

Něco proběhlo. Pan ředitel si mě pozval a víceméně se vyptával. Následně jsem byl poslán za předsedou předmětové komise a s tím si vyjasnil, co a jak, ale nic zásadního

17. Byl/a jste seznámen/a s pracovištěm, úlohami a podmínkami práce? Pokud ano, tak kým a jakým způsobem? Bylo to dostačující?

To asi proběhlo v rámci nástupního pohovoru. Hned mě pak provedli po škole a představili výchovné poradkyni, na níž jsem se měl v případě potřeby obracet.

18. Na jakou pracovní pozici jste byl do školy přijat? (Učitel všeobecně vzdělávacích předmětů, učitel odborných teoretických předmětů, učitel praktického vyučování a učitel odborného výcviku).

Učitel všeobecně vzdělávacích předmětů, konkrétně český jazyk a občanská nauka.

19. S jakými učitelskými kompetencemi jste nastupoval/a?

Měl jsem vystudováno vše potřebné.

20. Byl jste představen a seznámen s novou pracovní skupinou?

Pokud ano, kým a jakým způsobem?

Ano, byl. Na poradě na začátku školního roku mě představil ředitel celému pedagogickému sboru. Následně jsem se seznamoval postupně, bylo to v poho, jsou tady super lidi.

21. Byl Vám přidělen uvádějícího učitele, garanta, konzultanta či jiný pomocník?

Pokud ano, v čem Vám pomohl a v čem mohl pomoci více?

Ne, nebyl. Ohlížel jsem se kolem sebe, a když bylo potřeba, tak jsem se ptal, ale měl jsem spolupracovat s výchovnou poradkyní. Ale naše spolupráce byla minimální.

22. Byl zpracován plán či program postup adaptace nebo bylo postupováno podle potřeby?

Nic takového. Už jsem učil, tak se to tady moc neřešilo. Takže podle potřeby, která byla minimální.

23. Byla průběžně kontrolována úspěšnost vaší adaptace a poskytovaná zpětná vazba?

Pokud ano, kým, kdy a jak?

Myslím si, že ne, protože na hospitace chodí ředitel, i zástupce ředitele pořád stejně, každý rok.

24. Bylo provedeno závěrečné hodnocení vaší adaptace?

Pokud ano, kým, kdy a jak?

Nebylo.

25. Co pro vás bylo v rámci adaptace nejobtížnější s ohledem na vaši kvalifikaci/aprobaci?

Zvyknout si na něco nového a zjistit, co všechno musím splnit mimo výuku, se kterou jsem problémy neměl, neboť výuka na 2. stupni základní školy se nijak diametrálně neliší od výuky na této škole. Takže vlastně spíš orientace na škole.

26. Je ještě nějaká oblast týkající se procesu adaptace, o které jsme nemluvili a rád/a byste ji zmínil/a?

Ne, nic mě nenapadá.

Příloha č. 3

Osnova pro pohovor s novými pracovníky – učiteli (škola D)

Osnova pro pohovor s novými pracovníky – učiteli

1. Zahájení vyučování (nástup čtvrt hodiny před započítáním výuky)
2. Dozory na chodbě a u šaten (organizace, nástup na dozor).
3. Pedagogická dokumentace – TK (elektronické vyplňování, vedení absence), KL (doplňování do karet žáka v bakalářích), další práce v programu bakalář, známkování
4. Učebny – dodržovat pořádek, chodit včas do vyučovacích hodin, nepouštět žáky dřív z výuky (pouze individuální případy po dohodě s třídním učitelem), do šaten žáci odcházejí po poslední hodině nebo na TV sami.
5. Zákaz kouření ve všech objektech školy.
6. Plat – seznámení s postupem placení přespočetných hodin
7. Osobní ohodnocení – kritéria pro osobní ohodnocení
8. Odměny – za co, kritéria udělování odměn učitelům
9. BOZP – při práci, lékárničky, zápisy o úrazech žáků i pracovníků
10. Soutěže, aktivity, reprezentace školy (vše vítáno).
11. ŠVP – TP (vedoucí předmětové komise)
12. Jak nakupovat pomůcky a učebnice
13. Interní pošta – její fungování, práce s informacemi
14. Jak řešit pedagogické problémy (úloha metodika prevence a výchovného poradce ve škole).

Příloha č. 4

Pracovní náplň zaměstnance (škola D)

pracovní náplň zaměstnance

p., sjednaná v pracovní smlouvě pro práci **učitel odborného výcviku**

Zaměstnanec plní úkoly a povinnosti, vyplývající pro něj z legislativních a řídicích norem:

- zajišťuje a odpovídá za vzdělávací a výchovnou činnost v odborném výcviku při přípravě žáků v oborech středního vzdělání s výučním listem.
- organizuje a řídí výchovně vzdělávací činnost v oblasti praktického vyučování v souladu s osnovami a učebními plány pro daný obor
- komplexně zajišťuje podnikatelské činnosti pro praktický výcvik rozbořem trhu a zakázek, cenové nabídky, přímo a operativně řídí velmi složité výroby a provozy, montáží, oprav a rekonstrukcí
- organizuje, řídí a kontroluje pedagogickou, odbornou a metodickou práci učitelů odborné výchovy a vede je k uplatňování nových forem a metod práce v souladu s technickým rozvojem
- odpovídá za kvalitní a včasná plnění učebních osnov
- odpovídá za úroveň a výsledky v daném oboru
- podílí se přímou výchovnou činností na výchovně vzdělávacím procesu
- provádí pravidelně kontrolní a hospitační činnost
- zajišťuje materiálně technicky a provozně prakticky výcvik včetně přípravy výroby, zakázkovou činnost včetně fakturace a odpovídá za technický stav vybavení pro odborný výcvik
- odpovídá za dodržování předpisů k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a předpisů o ochraně proti požárům na svěřeném úseku
- spolupracuje při organizování soutěží odborných dovedností žáků a při závěrečných zkouškách v praktické a ústní části
- pečuje o růst odborné a pedagogické způsobilosti učitelů OV
- vypracovává pracovní hodnocení učitelů OV a navrhuje odměny učitelům OV a tyto předkládá ke schválení nadřízenému

- zpracovává podklady k vyplácení odměn žákům za provedenou produktivní práci a po schválení odměn nadřízeným provádí vyplácení odměn
- odpovídá za kontrolu a odborné provedení zakázek od přijetí až po expedici
- plní další úkoly podle pokynů nadřízeného

V dne

Zaměstnavatel:

Zaměstnanec:

pracovní náplň zaměstnance

p..... sjednaná v pracovní smlouvě pro práci **učitel**

Zaměstnanec plní úkoly a povinnosti, vyplývající pro něj z legislativních a řídicích norem:

- vykonává komplexně vzdělávací a výchovnou činnost ve všeobecně vzdělávacích nebo odborných předmětech spojenou s tvorbou a průběžnou aktualizací pedagogické dokumentace, kterou vytváří a podle níž postupuje při výkonu své přímé pedagogické činnosti, tvoří a průběžně aktualizuje individuální vzdělávací plány..
- zpracovává tématické plány teoretického vyučování a jejich propojení na práce, činnosti a technologie prováděné v odborném výcviku
- organizuje odborné, kulturní nebo sportovní akce a exkurze a podle potřeby se těchto akcí zúčastní
- provádí dozor nad žáky v určených prostorách SOU daný rozvrhem a dále dozor na akcích pořádaných školou nebo na akcích, na něž byli žáci školou vysláni
- spolupracuje s vedoucími učiteli odborného výcviku, učiteli odborného výcviku, vychovateli, a rodiči při výchově žáků
- spolupracuje se státními institucemi (úřady obcí, policie ČR aj.,) při řešení výchovných problémů a přestupků žáků
- pečuje o majetek SOU (učební pomůcky, učebnice,...) který mu byl svěřen
- dbá o svůj odborný i pedagogický růst
- dbá na dodržování předpisů BOZ a PO žáky
- plní další úkoly podle pokynů nadřízeného

V dne.....

Zaměstnavatel:

Zaměstnanec:

Příloha č. 5

Plán uvádění učitelů do praxe

1. měsíc

- seznámení s organizací školy
- seznámení se školním řádem platným pro šk.rok 2012/13
- seznámení s učebními pomůckami a učebnami
- seznámení s provozním řádem školní knihovny
- proškolení v oblasti BOZP
- seznámení se základní pedagogickou dokumentací (TK, TV)
- seznámení s učebními osnovami , učebním plánem, tématickým plánem
- seznámení s organizačním zabezpečením školního roku 2012/13
- náslechové hodiny u uvádějící vyučující
- seznámení s vnitřním klasifikačním řádem (součást škol. řádu)

2.měsíc

- seznámení s právními předpisy
- písemná příprava na vyučování
- podklady pro suplování
- inventární seznamy
- žádanka o dovolenou
- hospitace provedena uvádějící vyučující, pohospitační pohovor

3.měsíc

- sledování odborného tisku (Učitelské noviny, jazykové časopisy)
- seznámení s návrhem maturitní zkoušky
- hospitace uvádějící vyučující zaměřené na vyučovací metody

4. měsíc

- práce v žákovské knihovně
- odborná knihovna - seznámení
- učebna předmětu Informační technologie

5. měsíc

- kontrola znalosti pedagogické dokumentace
- příprava pololetní klasifikace
- metody hodnocení
- písemná pololetní práce

6.měsíc

- práce třídního učitele
- didaktická technika
- žáci se specifickými poruchami učení (viz Met.pokyn MŠMT ČR č.j.13711/2001-24)

7.měsíc

- další vzdělávání pedagogů

8.měsíc

- příprava maturitních zkoušek
- vyhláška o ukončení studia na střední škole maturitní zkouškou
- konzultace s vyučujícími českého jazyka a ostatními členy předmětové komise

9. měsíc

- hospitace zaměřena na hodnocení, klasifikaci, individuální přístup

10. měsíc

- plnění TP
- příprava závěrečné klasifikace
- závěrečná hospitace (časové rozvržení učiva, stavba vyučovací hodiny)
- pohovor s vedením školy + uvádějícím vyučujícím

závěrečné hodnocení