

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2012

Jarmila Závěrková

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

ZAČÍNÁJÍCÍ UČITEL V ZÁKLADNÍ UMĚLECKÉ ŠKOLE

Jarmila Závěrková

Centrum školského managementu

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Václav Trojan, PhD.

Studijní program: Specializace v pedagogice, školský management

2012

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma *Začínající učitel v základní umělecké škole* vypracovala pod vedením vedoucího bakalářské práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato bakalářská práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

28. 11. 2012

Jarmila Závěrková

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování panu PhDr. Václavu Trojanovi, Ph.D. za jeho cenné rady a trpělivost při vedení mé bakalářské práce. Učitelům základních uměleckých škol, kteří se ochotně podíleli na vyplnění dotazníku. Rovněž bych chtěla poděkovat paní Martině Růžičkové za vstřícnost a pomoc při získání potřebných informací a podkladů.

Jarmila Závěrková

NÁZEV:

Začínající učitel v základní umělecké škole

AUTOR:

Jarmila Závěrková

KATEDRA:

Centrum školského managementu

VEDOUCÍ PRÁCE:

PhDr. Václav Trojan, Ph.D.

ABSTRAKT:

Závěrečná bakalářská práce *Začínající učitel v základní umělecké škole* se zaměřuje na přijímání, uvádění a začleňování učitele do pracovního procesu v základní umělecké škole.

Cílem práce je zjistit, jakým způsobem jsou nově začínající učitelé přijímáni a začleňováni do pracovního procesu v základní umělecké škole a jak jsou začínající učitelé spokojeni s přístupem vedení v této oblasti.

Konkrétně nabízí odpovědi na to, odkud se učitelé dozvídají o volném pracovním místě. Co jim působilo největší potíže a co postrádali při nástupu do zaměstnání. Jak získávají zpětnou vazbu své práce. Zda jsou ochotni pracovat nad rámec svých povinností. A mj. co oceňují na řediteli školy.

Tato bakalářská práce má sloužit ředitelům základních uměleckých škol jako zpětná vazba a pomůcka při práci s nově začínajícími pedagogy. Nabízí přehled a zmapování stávající situace v základních uměleckých školách v uvedených oblastech.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Začínající učitel, základní umělecká škola, personální management, výběrové a přijímací řízení, uvádění a začleňování začínajícího učitele do pracovního procesu.

TITLE:

A Beginning Teacher at Elementary Art School

AUTHOR:

Jarmila Závěrková

DEPARTMENT:

School Management Center

SUPERVISOR:

PhDr. Václav Trojan, Ph.D.

ABSTRACT:

This final bachelor thesis, *A Beginning Teacher at Elementary Art School*, is focused on admitting, introducing and integrating teachers into a work process at elementary art school.

The aim of the thesis is to find out a way that new, beginning teachers are admitted and integrated into a process at the elementary art school and how they are satisfied with school management's approach in this field.

Specifically, the thesis provides answers to where teachers learn about vacant positions. What caused them the most problems and what they lacked in entering into employment. How they get a feedback on their work. Whether they are willing to work beyond their duties. And also what they appreciate about the school director.

This bachelor thesis is intended to serve as a feedback and a tool for elementary art school directors when working with beginning teachers. It offers an overview and mapping of the current situation at elementary art schools in stated fields.

KEYWORDS:

Beginning teacher, elementary art school, personnel management, selection and admission process for hiring, introducing and integrating teacher into a work process.

OBSAH

ÚVOD.....	6
1 ZÁKLADNÍ UMĚLECKÁ ŠKOLA.....	9
1. 1 Osobnost učitele	9
1. 1. 1 Začínající učitel	11
1. 2 Osobnost ředitele.....	13
1. 3 Personální management	16
1. 3. 1 Výběrové řízení	17
1. 3. 2 Přijímací řízení	19
1. 4 Uvádění a začleňování začínajícího učitele do pracovního procesu.....	23
1. 4. 1 Přijímání a adaptace učitele.....	23
1. 4. 2 Uvádějící učitel a jeho kompetence	26
1. 4. 3 Časový harmonogram při uvádění začínajícího učitele.....	28
2 VÝZKUM	30
2. 1 Vymezení výzkumného problému.....	30
2. 1. 1 Předpokládaná tvrzení	30
2. 1. 2 Metody výzkumu	31
2. 1. 2. 1 Výzkumný nástroj – dotazník	31
2. 2 Vyhodnocení výzkumu	32
2. 2. 3 Výsledky dotazníkového šetření – analýza dat	32
2. 2. 1 Vyhodnocení předpokládaných tvrzení	44
ZÁVĚR	46
BIBLIOGRAFIE.....	48
PŘÍLOHY	50
PŘÍLOHA 1: Vedení hodnotícího rozhovoru	51
PŘÍLOHA 2: Vyhláška o základním uměleckém vzdělávání	54
PŘÍLOHA 3: Zákon o pedagogických pracovnících §1, §2, §3, §10	58
PŘÍLOHA 4: Dotazník	61

ÚVOD

Výběr tématu této bakalářské práce souvisí s mým profesním postavením. Již několikrát jsem začínala na různých základních uměleckých školách jako učitelka. Právě přístup vedení byl na stejných typech škol naprosto odlišný a ne vždy právě uspokojující. Překvapil mě způsob přijímacího řízení, vznikala spousta nepříjemných situací spojených s nedostatkem informací. Chybělo mi řádné seznámení s detaily pracovní smlouvy, s pracovními povinnostmi, ale i výhodami, s administrativou týkající se výuky, se školou a jejím směřováním, s kolegy aj. A hlavně byla naprostá absence uvádějících učitelů. Na základě této zkušenosti a skutečnosti jsem se rozhodla tématem *začínající učitel v základní umělecké škole* zabývat detailněji. Zprvu se zdálo, že bude nedostatek odborné literatury zabývající se základním uměleckým školstvím. Následně jsem však zjistila, že jde velmi dobře čerpat i z literatury, která není určena pro školství. Poznatky v ní získané se snažím aplikovat do základního uměleckého školství. Také už je vypracováno několik bakalářských prací zabývajících se touto tematikou, takže lze i v nich nacházet potřebné informace.

Cílem této práce je zjistit, jakým způsobem jsou nově začínající učitelé přijímáni a začleňováni do pracovního procesu v základní umělecké škole, a jak jsou začínající učitelé spokojeni s přístupem vedení v této oblasti. Konkrétně se zaměřuji na způsob výběru nových učitelů ředitelem školy, na přístup vedení školy k nově začínajícím pedagogům, na proces začleňování nových učitelů do praxe, kolektivu a organizace. Nejde výhradně jen o čerstvé absolventy uměleckých škol, ale také o nově příchozí učitele. Práce je orientovaná na úspěšné vedení a řízení lidí, na personální management ve školství. Výzkumný problém je tedy zaměřen na to, jak je pracováno s nastupujícími učiteli.

První část práce je teoretická. V ní vymezuji pojmy; základní umělecká škola, začínající učitel, osobnost učitele, osobnost ředitele, personální management. Na základě prostudované odborné literatury charakterizuji a uvádím doporučené postupy také při výběrovém řízení, přijímacím řízení a při uvádění a začleňování začínajících učitelů do pracovního procesu. Jedná se především o praktická doporučení odborníků ve výše vymezených oblastech, kteří popisují, jak být ve vedení organizace úspěšný.

V druhé části se zabývám samotným výzkumným problémem, a to formou kvantitativně orientovaném výzkumu. Typ výzkumného problému je deskriptivní (popisný), založen na

dotazníkovém šetření. Je zaměřený na to, jak jsou začínající učitelé přijímáni a jak probíhá výběrové řízení. Zda mají základní umělecké školy vytvořeny směrnice pro uvádění nových učitelů do pracovního procesu. Jestli jsou začínající pedagogové seznámeni s pracovní smlouvou, právy, povinnostmi a zaměstnaneckými výhodami. Dále jak probíhá začleňování učitele do praxe a chodu školy. Co činí začínajícím učitelům největší potíže při nástupu do zaměstnání. A jak byli spokojeni s výběrovým řízením a následným začleňováním do praxe ze strany vedení.

Uvádím zde následující tvrzení, která se vyprofilovala na základě stanoveného cíle;

- Pouhých 30 % učitelů bylo přijato na základě přijímacího řízení.
- 50% začínajících učitelů je spokojeno se způsobem, kterým byli uvedeni do zaměstnání.
- 80% základních uměleckých škol nemá vytvořenou strategii pro začleňování nově začínajících učitelů do praxe

Tato tvrzení se na základě výsledků dotazníkového šetření potvrdí, vyvrátí nebo popřou. Získaná data zpracovávám, analyzuji a vyhodnocuji pomocí grafů a porovnávám s dřívějšími výsledky výzkumů.

V závěru práce hodnotím, do jaké míry se mi podařilo splnit vytyčený cíl. A k jakým výsledkům jsem dospěla prostřednictvím výzkumného šetření.

Na základě dostupných výzkumů¹ vychází najevo, že se začínající učitelé potýkají se značnými problémy. Řada z nich má dojem, že jsou na svých pracovištích nedostatečně informováni, a že s nimi vedení školy a kolegové dostatečně nekomunikují. Uvádějící učitel bývá často vedením školy přidělen pouze formálně a se začínajícím učitelem v praxi příliš nepracuje. Uvádějící učitel také většinou nebývá v této funkci speciálně vyškolen a finančně ohodnocen. Začínající učitel se tak často stydí a zdráhá oslovit přiděleného učitele, protože necítí tuto podporu jako příliš oficiální. A mnohdy to chápe jako vlastní selhání.

I v motivaci pedagoga má vedení školy velké mezery. Začínající učitel potřebuje ve své práci značně podpořit, neboť nevidí okamžitě výsledky své práce, má problémy s administrativou apod., a tak zažívá pocity zklamání. Navíc nemusí cítit oporu u svých

¹ NIKODEM, Michal. *Začínající učitel – analýza jeho osobnosti, působení a nejčastějších problémů v jeho práci*. Praha 2010, Bakalářská práce, Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta.

kolegů, rodičů a zejména vedení školy. To vše je velmi demotivující. Proto by si každá škola měla položit otázku, zda věnují dostatečnou pozornost právě začínajícím učitelům, kteří přichází do praxe plni očekávání a nových nápadů.

1 ZÁKLADNÍ UMĚLECKÁ ŠKOLA

Základní umělecká škola je školské zařízení, které poskytuje vzdělání v hudebních, tanečních, výtvarných a literárně – dramatických oborech. Organizuje studium převážně pro žáky základní školy a středních škol (Průcha, 2001).

Základní uměleckou školu (dále jen ZUŠ) vymezuje školský zákon č. 561/2004 Sb. Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. Konkrétně část osmá § 109 Základní umělecké vzdělávání:

(1) Základní umělecké vzdělávání poskytuje základy vzdělání v jednotlivých uměleckých oborech. Základní umělecké vzdělávání se uskutečňuje v základní umělecké škole. Základní umělecká škola připravuje také pro vzdělávání ve středních školách uměleckého zaměření a v konzervatořích, popřípadě pro studium na vysokých školách s uměleckým nebo pedagogickým zaměřením.

(2) Základní umělecká škola organizuje přípravné studium, základní studium I. a II. stupně, studium s rozšířeným počtem vyučovacích hodin a studium pro dospělé.

Další charakteristiku ZUŠ uvádí vyhláška č. 71/2005 Sb., o základním uměleckém vzdělávání (viz Přílohy).

Pedagogika na ZUŠ má svá specifika. Řídí se dle osnov, nyní nově podle ŠVP. Od základního školství se liší především individuální výukou. Jistou výhodou základních uměleckých škol je povinnost žáků placení příspěvků na studium. Z určitého hlediska si rodiče lépe hlídají přípravu svých dětí, ale také práci učitele. To je pro ředitele výborná zpětná vazba.

1.1 OSOBNOST UČITELE

Učitel je jeden ze základních činitelů vzdělávacího procesu, profesionálně kvalifikovaný pedagogický pracovník, spoluzodpovědný za přípravu, řízení, organizaci a výsledky tohoto procesu. K výkonu učitelského povolání je nezbytná pedagogická způsobilost. Současné pojetí učitele vychází z rozšířeného profesionálního modelu, zdůrazňuje jeho subjektivě-objektové role v interakci se žáky a prostředím. Učitel spoluvytváří edukační prostředí, klima třídy, organizuje a koordinuje činnosti žáků, řídí a hodnotí proces učení. Stoupá význam

sociálních rolí učitele v interakci se žáky, v týmu učitelů, ve spolupráci s rodiči a komunitou. Specifické funkce učitele vyplývají z diferenciací rolí ve vzdělávacím procesu, kdy společenský status učitelského povolání v jednotlivých zemích je závislý na tradici a významu, který je přisuzován vzdělání ve společnosti. A dále vyplývají z rozdílného charakteru činností na určitých stupních a typech škol, jimž odpovídají příslušné aprobace.²

Potřebnou aprobaci pro učitele ZUŠ přesně vymezuje zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících § 10. Učitel uměleckých odborných předmětů v základní umělecké škole získává odbornou kvalifikaci většinou vyšším odborným vzděláním získaným ukončením osmiletého nebo šestiletého vzdělávacího programu oboru vzdělání konzervatoře, který odpovídá charakteru vyučovaného uměleckého předmětu. (podrobné znění zákona viz Přílohy)

Společné pro všechny kategorie učitelů a pedagogických pracovníků jsou **osobnostní kompetence**³:

- *Psychická odolnost a fyzická zdatnost*
- *Osobní postoje a hodnotové orientace*
- *Osobní dovednosti* - řešení problémů, kooperace, kritické myšlení
- *Osobní vlastnosti* - zodpovědnost, důslednost, přesnost, aj.
- *Sociální a emoční schopnost* - empatie, tolerance, entuziasmus, optimismus, aj.

Osobnostní kompetence učitele lze obtížně formálně prokazovat. Některé však prokázat lze, jiné se mohou formovat a utvářet díky firemní kultuře a profesního prostředí.

Dále by měl mít učitel vysokou míru flexibility, profesní improvizace, kreativity, profesního nadšení a pedagogického optimismu. Patří sem také adaptabilita a adjustabilita (schopnost alternativního řešení situací), psychická flexibilita, schopnost osvojovat si nové poznatky, sociální empatie a komunikativnost.

² Vymezení pojmu učitel z knihy; PRŮCHA, J., WALTEROVÁ E., MAREŠ J. Pedagogický slovník.

³ Podrobněji se jimi zabývá DYTRTOVÁ, R., KRHUTOVÁ, M., Učitel; Příprava na profesi.

1. 1. 1 ZAČÍNÁJÍCÍ UČITEL

Začínající učitel se vyznačuje tím, že mu chybí pedagogická zkušenost. Časové ohraničení „začátečnictví“ se obvykle stanovuje na pět let. Ovšem je to velmi individuální. Záleží to na typu školy, aprobaci, zkušenostech, výši úvazku aj. „Začátečnictví“ je doprovázeno řadou problémů, jako je např. vykonávání povinností v plné šíři od prvního dne, na které nejsou budoucí učitelé připraveni. V jiných povoláních je začínající pracovník postupně zaučován. Učitel však musí hned, jak nastoupí, plnit všechny povinnosti „normálního“ učitele, nést plnou zodpovědnost za práci, kterou vykonává sám, tj. nemá ve svých hodinách kromě žáků nikoho, kdo by mu poradil a pomáhal. Navíc se potýká s administrativou a komunikací s rodiči, která je pro něj naprosto nová. Začínající učitel proto potřebuje systematickou radu a pomoc.⁴ K tomuto účelu jsou na školách pověřeni tzv. uvádějící učitelé, kteří pomáhají novému učiteli překlenout náročné období při vstupu na novou nebo jinou základní uměleckou školu. Začínající učitel si v začátcích upřesňuje rozsah i obsah své učitelské profese, osvojuje si základní didaktické dovednosti a získává vhled do celkového chodu školy.⁵

Začínající učitelé jsou ovlivněni přezíravým postojem veřejnosti ke škole a učiteli, nízkou společenskou prestiží učitelské profese a nepříznivými finančními podmínkami. Dále jsou po nástupu do praxe významně ovlivněni pedagogickou atmosférou v konkrétní škole. Během prvního roku se mimo jiné utváří vztahy k ostatním učitelům, formuje se vědomí sounáležitosti. Způsob, jakým jsou začínající učitelé přijímáni vedením školy a svými kolegy, může utváření vztahů velmi ovlivnit. Čerství absolventi prožívají závažnou proměnu rolí; z posluchače, který byl po řadu let kontrolován a veden, se stává učitel, který má sám odpovědně vést, systematicky rozvíjet a objektivně hodnotit žáky. Učitel se musí vyrovnat s očekáváním a komunikací s žáky a rodiči. V této oblasti jsou na něj kladeny vysoké požadavky, neboť se musí chovat a jednat na vysoké morální a odborné úrovni. Je důležité si uvědomit, že začínající učitel potřebuje vynakládat více úsilí a času, než zkušený učitel. Teoretičtí pracovníci, zkušení učitelé z praxe i nastupující učitelé se shodují v tom, že naši učitelé mají velmi dobré teoretické znalosti, ale neumí je uplatnit v praxi a chybí jim základní dovednosti. Je to neschopnost aplikace teoretických poznatků v konkrétních situacích,

⁴ Vymezení pojmu začínající učitel podle pedagogického slovníku. PRŮCHA, J., WALTEROVÁ E., MAREŠ J. Pedagogický slovník.

⁵ ŠIMONÍK, Oldřich. Začínající učitel.

nejistota v jednání a absence zkušeností. Protože je toto období kritické, je třeba začínajícího učitele povzbudit, poradit mu a ukázat mu perspektivu.⁶

Začínající učitel by měl podle Dytrtové⁷ oplývat:

- určitými dovednostmi a profesními znalostmi;
- být připraven k odpovědnosti za plánování a organizaci ve třídě;
- využívat metody kontroly a vhodné strategie vedení žáků;
- umět vytvořit tvořivou sociální atmosféru;
- efektivně komunikovat;
- udržet si profesionální image;
- být schopen **sebeuvědomění a sebehodnocení**.

Každý začínající učitel by měl umět nabídnout své služby. Zejména by měl vědět, co může nabídnout společnosti (v našem případě hlavně žákům a rodičům) a to více než zaměstnavateli.

Učitelé mají možnost vybírat si své zaměstnavatele. Nově vytvořené školní vzdělávací programy (ŠVP) dávají novému učiteli možnost si vybrat, zda právě na dané škole bude chtít učit. Jestli jeho vize se shoduje s vizí dané ZUŠ (např. některá škola může být více zaměřená na tzv. „líheň“ profesionálů a jiná chce rozvíjet průměrnou hudební vzdělanost). Ale také, zda osobnost ředitele a jeho přístup k zaměstnancům vyhovují jeho očekáváním.

⁶ PRŮCHA, J., WALTEROVÁ E., MAREŠ J. Pedagogický slovník.

⁷ DYTRTOVÁ, R., KRHUTOVÁ, M.. Učitel Příprava na profesi.

1. 2 OSOBNOST ŘEDITELE

Osobnost ředitele je v každé organizaci klíčová. Zaměřuji se především na osobnost ředitele směrem k učitelům, a to zejména k začínajícím učitelům. Vztah a spolupráce, která mezi nimi vznikne, je pro úspěch školy zásadní. Nabízí se spousta otázek, které by si měl ředitel klást, aby jím vedená škola byla efektivní směrem ven a příjemným pracovištěm pro zaměstnance. Do jaké míry je škola, či jiná firma úspěšná záleží především na vlastnostech a činech ředitele.

Ředitel by měl oplývat odbornými i manažerskými schopnostmi, praktickými dovednostmi, sociální zralostí a charakterovými vlastnostmi.

Mezi **vlastnosti ředitele** patří *neochvějná odvaha* postavená na znalosti sebe sama, své profese a dostatek sebedůvěry. *Sebeovládání* a *autosugesce* (v odborné literatuře se setkáváme s pojmem intuice. Autosugesce je zatím pro mnoho lidí „tabu“, přestože má velmi silné zastoupení u mnoha úspěšných manažerů). *Silný smysl pro spravedlnost*, bez které si nemůže získat a udržet úctu svých následovníků. *Definitivní rozhodnutí*. Člověk, který kolísá ve svých rozhodnutích, dává najevo, že si není jistý sám sebou, a proto nemůže úspěšně vést ostatní. *Definitivní plány*, podle kterých si musí úspěšný manažer svou práci plánovat a podle plánu pracovat. *Zvyk dělat víc*, než za co je placen. *Kouzlo osobnosti*, kdy úspěšným „vůdcem“ se nemůže stát neupravený, nepořádný člověk. Vůdčí postavení vyžaduje úctu. Podřízení nebudou respektovat někoho, kdo ve všech ohledech nesplňuje vysoké nároky na jeho osobnost. *Sympatie a porozumění*. Úspěšný ředitel musí sympatizovat se svými zaměstnanci. Navíc musí rozumět jim i jejich problémům a věnovat *pozornost maličkostem*. Velmi důležitá je *ochota přijmout plnou odpovědnost*. Ředitel musí být ochoten přijmout odpovědnost za chyby a nedostatky svých podřízených. Jestliže se jeden z jeho zaměstnanců dopustí chyby a projeví neschopnost, musí to ředitel pokládat za svůj nezdár. Neméně významná je *spolupráce*. Úspěšný leader musí rozumět principu týmové práce, uplatňovat ho a dokázat k tomu přimět i své podřízené. Vůdcovství vyžaduje sílu a síla vyžaduje spolupráci. Jen člověk, který pracuje sám na sobě, se může stát inspirací pro druhé.⁸

Napoleon Hill ve své knize *Myšlením k bohatství* zdůrazňuje také klíčové aspekty mající zásadní vliv na úspěšné vedení. Uvádí, že zaměstnavatelé, kteří rozumí lidské povaze, dostanou z člověka to nejlepší, co v něm je, nikoli kritikou, ale konstruktivními návrhy. Má na zřeteli, že lidé rostou a vyvíjí se a stávají se výkonnějšími, jestliže mají vedoucího, který je

⁸ HILL, Napoleon. Myšlením k bohatství.

schopen chápat jejich potenciální hodnotu. Každý ví, že většina lidí pracuje mnohem pilněji za pouhou chválu a uznání než pro peníze samotné. Své zaměstnance proto povzbuzuje, nikoliv zastrahuje. Ředitel by měl mít dveře své kanceláře otevřeny všem, kdo si přejí vstoupit a jeho pracoviště by nemělo být zatíženo formalitami nebo okázalostí. A v neposlední řadě by si měl uvědomit, že nejefektivnější vedení je se souhlasem „stoupenců“ (zaměstnanců) a v souladu s jejich vůlí.

Úlohou ředitele je mj. řídit školu a odpovídat za plnění učebních plánů, učebních osnov, za odbornou, výchovnou a vzdělávací práci, efektivní využívání finančních prostředků aj.⁹ Dále „motivovat podřízené, aby měli zájem zdokonalovat svou profesionalitu (být „katalyzátorem“ jejich reakcí), konzultovat jejich záměry a korigovat jejich představy, spoluúčastnit se na tvoření plánu jejich rozvoje, sledovat a udržovat jejich aktivitu při plnění tohoto plánu.“¹⁰

„Úkolem učení je dělat dobře svou práci, úkolem učitelů je učit druhé, úkolem ředitelů je ujišťovat se, že druzí vykonávají svou práci a úkolem vůdce je povzbuzovat druhé k lepší práci“ (Maxwell, 2001).

Tuto oblast řízení rozvíjí John. C. Maxwell ve své knize *Rozvíjejte své vůdčí schopnosti*. V ní se zaměřuje na úspěšnost vůdce z těchto aspektů:

1. Postavení, titul, pozice

Maxwell upozorňuje na rozdíl mezi pouhým „šéfováním“ a opravdovým vedením. Podle něj skutečný vůdce ví, že existuje rozdíl v tom být šéfem a být vůdcem:

- Šéf své podřízené řídí, vůdce je vede.
- Šéf je závislý na autoritě, vůdce na dobré vůli.
- Šéf vzbuzuje strach, vůdce nadšení.
- Šéf říká já vůdce „my“.
- Šéf se soustřeďuje na viníka při selhání, vůdce na samotné selhání.
- Šéf ví, jak se má co dělat, vůdce ukazuje, jak to má být.
- Šéf říká „Jděte!“; vůdce „Pojďme“.

2. Souhlas, komunikace

Lidé, kteří nejsou schopni vybudovat pevné, dlouhodobé vztahy, brzy zjistí, že nejsou schopni ani dlouhodobého a efektivního vedení druhých.

3. Produktivita

⁹ PRŮCHA, J., WALTEROVÁ E., MAREŠ J. Pedagogický slovník.

¹⁰ BRADA, J., SOLFRONK, J., TOMÁŠEK, F. a kol. Vedení lidí.

4. Rozvíjení lidských schopností

Vůdce by měl své podřízené podporovat v osobním růstu a ve zdokonalování se. Pravidelně a systematicky se scházet a vyučovat ty, kteří mají v organizaci nějaký vliv.

5. Síla osobnosti

Osobnost ředitele hraje naprosto zásadní roli při výběru a posléze ovlivňování a vedení učitelů. Tak jako může z mladého člověka vytvořit výborného učitele svým přístupem a podmínkami k práci. Stejně může u nově začínajícího pedagoga uhasit veškeré nadšení a chuť do práce.

Dané rozdělení není důležité pouze pro ředitele školy, ale v mnoha případech i pro učitele. Ten je svým způsobem také vůdce. Jen v jiném postavení. V kontextu k žákům, kolegům a rodičům.

1. 3 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

Personalistika je obor, který se zaměřuje na získávání kvalitních lidí pro organizaci, práci s nimi a motivaci.

Z personalistiky se vyvinuly lidské zdroje. Neustálý konkurenční tlak donutil organizace a firmy, aby se dlouhodobě a strategicky věnovaly rozvoji svých zaměstnanců, neboť si uvědomily, že nahradit zaměstnance je velice složité a v mnohých firmách se stávají jedinou a podstatnou konkurenční výhodou. **Lidské zdroje** jsou specifickou činností v rámci organizace, která se zabývá řízením lidského kapitálu v organizaci, tedy řízením zaměstnanců jako celku. Liší se od manažerského řízení tím, že řídí zaměstnance jako celek a poskytuje manažerům „nástroje“, kterými mohou přímo i nepřímo působit na růst a udržení produktivity práce.¹¹

*„...**cílem** řízení lidských zdrojů je jak zabezpečení kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace), tak rovněž kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy) ...“* (Kleib, 2001, s. 5)

Účelem personálního managementu je vést lidi k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity dané organizace.¹² Ve školství však nejde o zvyšování produktivity jako takové, nýbrž o udržení a zvyšování kvality výuky, vědomostí a nabytých schopností žáka.

Úkolem personálního managementu je si uvědomit, že lidé, organizace a společnost jsou na sobě navzájem závislí. William¹² uvádí, že úkolem personálního managementu je naplňování určitých cílů:

- *Společenský cíl* - přistupovat zodpovědně k vlivům a požadavkům společnosti;
- *Organizační cíl* - personální oddělení má sloužit zbytku organizace;
- *Funkční cíl* - úroveň služeb personálního oddělení musí být přiměřená požadavkům organizace;
- *Osobní cíl* - Pomáhat zaměstnancům při dosahování jejich osobních cílů, alespoň pokud tyto cíle zvyšují přínos jedince organizaci. Pokud mají být zaměstnanci podporováni, udrženi a motivováni, organizace musí vycházet vstříc jejich osobním

¹¹ <http://cs.wikipedia.org/wiki/Personalistika>

¹² WILLIAM B. Wearther, Jr., KEITH Davis. Lidský faktor a personální management.

cílům. Jinak by mohla výkonnost a spokojenost zaměstnance poklesnout a zaměstnanci by mohli danou organizaci opustit.“

Tyto cíle slouží jako kontrola při rozhodování. Čím více jich personální oddělení při své práci splní, tím lépe.

Pro personální management ve školství je zásadní **plánování**. Tzn. odhadnout budoucí potřeby organizace. Poté si vypracovat představu o potřebách v oblasti personálních zdrojů.

Je důležité zmínit, že na většině škol neexistují personální oddělení, jako taková. Tuto činnost většinou zastupuje ředitel, zástupce ředitele, popř. další pověřené osoby.

1. 3. 1 VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ

Ve velkých společnostech se výběrovým řízením zabývají profesionálové, personalisté nebo je zadáno personální agentuře. Ve školství, státním subjektu, nejsou na tyto odborníky peníze. Ředitel (potažmo vedení školy) si musí poradit sám. Spousta ředitelů má dobře vyvinutou intuici, a tak v mnoha případech nemusí mít vytvořenou personální strategii, a přesto velmi dobře a cíleně vybírá nové zaměstnance.

Při všech personálních činnostech je žádoucí, aby byly brány v úvahu nejen kvalifikační a profesní hlediska, ale také především osobnostní a morální hlediska.¹³

Každá společnost, tedy i škola je plně závislá na výkonech lidí. V nejvyšším zájmu každého ředitele je přijmout co nejlepší pracovníky. Musí si však uvědomit rozdíl mezi tím, co si myslí, že potřebuje, a tím, co potřebuje doopravdy. Úspěch manažera tedy závisí na výsledcích dosažených lidmi, které vede. Při výběru nejvhodnějšího uchazeče by se měl především zaměřit na to, jaké vlohy, znalosti, schopnosti a vlastnosti musí daná osoba mít.¹⁴ Ředitel by se měl především obklopit lidmi, kteří kromě základní odborné znalosti disponují i jinou: (např. personalistika, psychologie, speciální pedagogika aj.).

Neméně důležité je také se zaměřit na to, co uchazeči očekávají od nového zaměstnání. Tomu by se mělo přizpůsobit výběrové řízení a podmínky v organizaci, aby se pro nově začínající učitele stala přitažlivou. Průzkum organizace Monster totiž zjistil, že většina

¹³ ŠIGUT, Zdeněk. Firemní kultura a lidské zdroje., s. 52.

¹⁴ DALE, Margaret. Vybíráme zaměstnance.

mladých hledá příležitost kariérního růstu, flexibilní pracovní podmínky a vstřícné pracovní prostředí. Dále zodpovědnost, inspirující tým a náročné úkoly.¹⁵ Bohužel tento způsob náhledu školy k uchazeči nebývá v našem školství běžný. Otázkou je, zda může školství tyto podmínky vůbec nabídnout a splnit.

Výběr nového pedagoga ve školství vymezuje zákon č. 563/2004 Sb. O pedagogických pracovnících, Díl I. §3, §10, (viz Přílohy), což je směrodatné pro výběr vhodného učitele.

Při výběru nového učitele by měl ředitel klást důraz na profesní a osobnostní schopnosti. Měli by ho především zajímat takoví lidé, u nichž jsou předpoklady pro další růst. Z tohoto důvodu by měl být kladen důraz na charakter, inteligenci a osobnost než na odborné vzdělání. Také by si měl s velkou péčí vybírat zaměstnance, kteří se mu i ostatním stanou inspirací!¹⁶ Dále by si měl vybírat lidi, kteří vnímají učitelství jako povolání (poslání). To může být dobrým předpokladem pro úspěšnou školu. Tito lidé musí mít schopnost spolupracovat. Jednou z ideálních možností je, pokud si může ředitel vybírat nové uchazeče ze studentů vykonávající praxi na jeho škole, tak jako to probíhá v mnoha velkých firmách.

Po stanovení oblastí, které má nový uchazeč splňovat, dochází k **náboru uchazečů**, kteří by měli tyto potřeby uspokojit. Výsledkem je v ideálním případě velké množství uchazečů o zaměstnání, kteří projdou **výběrovým řízením**.

Je důležité zdůraznit, že ve školství neexistují obecně platné předpisy nebo návody pro způsob výběrového řízení.¹⁷

Získávání nových učitelů je dlouhodobý firemní proces. Opírá se o různé formy. Například prezentací školy na veřejnosti (z toho plyne zájem budoucích či stávajících učitelů pracovat právě na dané škole – prestiž) = tzv. „spontánní uchazeči“. Ti sami osloví školu, aniž by daná instituce vyhlásila výběrové řízení. Lze také oslovit uchazeče, který projevil zájem dříve. Další možnosti oslovení potenciálních zaměstnanců jsou:

- Zprostředkující firmy;
- inzerce (v novinách – Učitelské noviny, v uměleckých školách – konzervatoře; AMU, v jiných základních uměleckých školách, na webových stránkách, ...), vhodné období podání inzerátu;
- osobní písemné žádosti;

¹⁵ DALE, Margaret. Vybíráme zaměstnance.

¹⁶ HILL, Napoleon. Myšlením k bohatství.

¹⁷ BRADA, J., SOLFRONK, J., TOMÁŠEK, F. a kol., Vedení lidí.

- žádost přednesená osobně;
- doporučení od známých;
- výběr během pedagogické praxe.

Před tím, než proběhne přijímací pohovor, přichází od žadatelů různé formy odpovědí. Pokud v inzerci není jasně stanoveno, jak reagovat na žádost o danou pozici, uchazeči mohou reagovat tak, že:

- vyplní formulář žádosti;
- sepíše životopis;
- zašlou dopis nebo e-mail;
- kontaktují telefonicky;
- dostaví se osobně.

Následuje pozvání zájemců o pracovní místo ke vstupnímu pohovoru nebo k přijímacímu řízení.

1. 3. 2 PŘIJÍMACÍ ŘÍZENÍ

Přijímací řízení lze rozdělit do tří částí.

- Osobní pohovor
- Ukázková hodina
- Praktická ukázka hry na nástroj, tance nebo výtvarné či dramatické činnosti

Přičemž se nemusí všechny v praxi uskutečnit. Mnohdy jsou učitelé přijímáni pouze na základě osobního pohovoru.

Osobní pohovor

Většinou se jedná o první osobní setkání. Jak uvádí Dale¹⁸, zahájení pohovoru by mělo být příjemné pro obě strany. Uvést uchazeče k jeho křeslu, představit se navzájem, nabídnout nápoj a zeptat se zda se cítí pohodlně je známkou zdvořilosti. V rámci osobního pohovoru se mnoho nedozvíme o kvalitě práce uchazeče, ale zjistíme, jestli si s ním rozumíme. Kvalita

¹⁸ DALE, Margaret. Vybíráme zaměstnance.

budoucího vztahu na základě vzájemných sympatií je základ pro dobrou spolupráci. Ovšem i uchazeči si tvoří svůj názor na ředitele a jeho zaměstnance. Hodnotí, jak je pozdraví, jakým způsobem je uspořádaná místnost a jak se k nim chová on i ostatní tazatelé a spolupracovníci. (Dívají se dolů, čtou noviny, zpracovávají poznámky z předchozího pohovoru, pijí anebo, což je nejhorší, mluví mezi sebou). Všechny tyto faktory společně sdělují uchazeči, jaké to bude pro danou školu pracovat. Uchazeči je dobré poskytnout prostor pro položení vlastních dotazů.

Příprava na přijímací pohovor:

- vybrat vhodnou místnost;
- rozhodnout, zda povede pohovor sám či s pomocí dalších lidí (pokud ano, je třeba promyslet, kteří to budou a jaká bude jejich role);
- připravit si nejvhodnější otázky;
- než proběhne přijímací pohovor je povinností ředitele nebo přijímací komise prostudovat si životopis uchazeče, průvodní dopis, popř. zjistit si reference z dřívějšího zaměstnání.

Při plánování procesu výběrového řízení je rozumné si představit sebe na místě uchazeče a zjistit tak, jak byste se cítili. Z toho by měl ředitel, popř. výběrová komise vycházet při výběru místnosti, doby pohovoru, občerstvení, aj. Místnost, kde osobní pohovor probíhá, by měla být přiměřeně veliká, útulná a dobře situovaná. To znamená, že by se měla nacházet blízko místa, kde uchazeči na pohovor čekají a měla by navozovat pocit soukromí. Těmto podmínkám často vyhovují prostory ředitelny. Jiná je však situace, pokud probíhá praktická část přijímacího řízení. A to ukázková hodina a vlastní hra na nástroj, ukáзка tance nebo výtvarné či dramatické činnosti. Je poté na zvážení, zda má tato část probíhat v sále školy nebo v nějaké třídě. Je dobré mít na paměti potřeby a přání uchazečů, a tím jim vytvořit příjemné prostředí pro jejich výkon.

Doba celého pohovoru se obecně doporučuje kolem 60 minut. Poté už se projevuje únava a pohovor přestává být efektivní. Tři čtvrtě hodiny by mělo poskytnout dostatečný čas pro zjištění všech informací. Zbýlých patnáct minut se tak stane dostatečnou rezervou pro případné překročení vyhrazeného času. Rovněž se tak naskytne příležitost si v klidu zapsat poznámky a postřehy, probrat je s ostatními tazateli a dopřát si krátkou přestávku.

Ukázková hodina

Tato část přijímacího řízení je stěžejní. Uchazeč v ní předvádí vlastní práci na přiděleném žákovi. Jedná se o pedagogický výstup. Není snadné během chvilky předvést nejlepší výkon, a proto si myslím, že je tato část nejnáročnější. Přesto daná situace mnoho vypoví. Například ukáže přístup učitele k dětem, projeví se forma a způsob projevu, míra trpělivosti, vnitřní vyrovnanost, kreativita, pedagogický takt, aj.

Jaroslava Vašutová ve své knize *Být učitelem* se zaměřuje na tzv. **profesní standard učitele**, který by měl ředitel u nového učitele během ukázkové hodiny odhalit. Patří sem znalost:

- *Předmětová* - znalosti a dovednosti svého oboru;
- *Didaktická/psychodidaktická* - styl učení, hodnocení výuky, ...;
- *Informační a informační* - dovednost práce s informacemi;
- *Manažerská* - schopnost organizování;
- *Diagnostická a hodnotící* - diagnostika žákových projevů.

To se týká zejména oblasti pedagogické. Pro socializační funkci školy jsou důležité tyto stránky:

- *Socializační* - schopnost umět jednat;
- *Prosociální* - pomáhat;
- *Komunikativní* - umět navázat, udržet a rozvíjet komunikaci;
- *Intervenční* - zahrnuje řešení výchovných situací, popř. problémů žáků, ...;
- (*všeobecný rozhled*).

Každý učitel by měl být také otevřený sebereflexi. Tu ředitel zjistí z rozhovoru, který probíhá bezprostředně po ukázkové hodině. A to tak, že položí učiteli vhodné otázky. (Např. Jak pracoval s žákem? Co by mohl vylepšit, oživit? apod. Pokud by uchazeč neuměl reagovat a pouze řekl, že ukázal to nejlepší, co uměl, nebo neuměl zpětně popsat svůj výstup, měl by si dát ředitel pozor. Mohlo by jít o kandidáta, který není otevřen sebereflexi.

Praktická ukázka

Uchazeč v ní předvádí, do jaké míry ovládá vystudovaný obor. Jedná se o praktickou ukázkou hry na hudební nástroj, tance, výtvarné činnosti či dramatické ztvárnění role podle oboru, o který se uchází. Hodnocení této aktivity částečně podléhá subjektivnímu hodnocení hodnotitelů.

Během přijímacího pohovoru je důležité neudělat si konečný úsudek během prvních dvou minut. I když je to v běžném životě naprosto přirozené, při přijímacím pohovoru bychom se toho měli vyvarovat a skutečně vnímat kvality uchazeče po celou dobu trvání. (Např. uchazeč přijde ne zcela vhodně oblečen, ale při ukázkové hodině projeví nadprůměrně dobrý výkon. Na základě prvního dojmu nás může tento uchazeč odradit. Ale není snad důležitější vlastní výkon? A hlavně s daným problémem oblečení se dá vždy něco dělat. Takže přestože byl náš první dojem negativní, může se jednat o velmi dobrého učitele, kterého rádi přijmeme.)

Napoleon Hill (1990) uvádí tři hlavní atributy, které bychom měli hledat a pěstovat u nového zaměstnance. Jsou to:

- *Kvalita* - schopnost vykonávat kvalitní práci;
- *Kvantita* – zvýšit objem poskytovaných služeb v souladu s růstem schopností;
- *Styl chování* – příjemné a sympatické vystupování, ustavičně podněcující spolupráci s kolegy a spolupracovníky.

Je spousta lidí, kteří svou práci dělají kvalitně, ale neumí se chovat a nemají smysl pro spolupráci. Podle mnoha lídrů je toto nepřípustné a měli by své místo přenechat jiným. Tyto aspekty by měl ředitel u uchazeče vhodným přijímacím řízením odhalit.

V závěrečné části přijímacího pohovoru je důležité uchazeči poděkovat a dohodnout se s ním na způsobu sdělení konečného rozhodnutí o přijetí či nepřijetí na danou školu.

1. 4 UVÁDĚNÍ A ZAČLEŇOVÁNÍ ZAČÍNÁJÍCÍHO UČITELE DO PRACOVNÍHO PROCESU

Personální management má i v této oblasti své zastoupení. Jeho hlavním úkolem je zvyšovat přínos lidí organizaci. Musí uspokojovat potřeby společnosti, organizace a lidí. Musí být však uspokojeny takovým způsobem, který je vhodný pro danou organizaci. Těchto cílů je dosaženo prostřednictvím velkého množství činností v personální oblasti, jejichž cílem je získávat, podporovat, využívat, hodnotit a udržovat efektivní pracovní sílu. Tyto činnosti patří mezi povinnosti všech vedoucích v organizaci.¹⁹

Je důležité vtáhnout začínající učitele do chodu organizace a dát jim možnost podílet se, alespoň částečně, na spolurozhodování o dění ve škole. To dá novým učitelům pocit důležitosti a rozvíjí se tak přirozeně jejich loajalita vůči škole. Tím pádem větší motivace, nadšení a chuť do práce.

Zdá se, že nově vznikající školní vzdělávací plán (ŠVP) by měl pomoci novým pedagogům se začlenit do pedagogické práce lépe a snáze. Dosud trvající osnovy byly příliš striktní na to, aby si v nich každý mohl najít to své. Ale jestli tomu tak skutečně bude, ukáže čas.

Ve velkých firmách je naprostou samozřejmostí vnitřní předpis, který popisuje strategii zavádění nových zaměstnanců do organizace.

Začleňování nově začínajících pracovníků popisuje Kociánová.²⁰ Rozděluje ho do několika oblastí typických pro školství;

- Přijímání a adaptace učitele
- Řízení pracovního výkonu a hodnocení učitele

1. 4. 1 PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE UČITELE

Adaptaci předchází **přijímání pracovníků**. To zahrnuje především právní a administrativní záležitosti související s nástupem a uvedením nového zaměstnance na pracoviště. Patří sem především uzavření *pracovní smlouvy*. Je to nejčastější způsob vzniku pracovního poměru. Měla by být záležitostí dvoustranou, kdy pracovník by měl mít možnost

¹⁹ WILLIAM B. Wearther, Jr., KEITH Davis. Lidský faktor a personální management.

²⁰ KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce

seznámit se s jejím návrhem a vyjádřit se k němu (Jestli tomu tak skutečně je se dozvídám v dotazníkovém šetření, stejně jako s tím, zda byl začínající učitel seznámen se svými právy a povinnostmi; viz Výsledky dotazníkového šetření). Po podpisu pracovní smlouvy následuje *zařazení pracovníka do personální evidence*. Tzn. Pořízení osobní karty, mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, popř. zápočtového listu, aj.

Součástí přijímání nových pracovníků je **uvedení pracovníka na pracoviště**.²¹ Ve školství to bývá tzv. uvádějící učitel (více v kapitole 1. 4. 2 *Začínající učitel a jeho kompetence*). Tím může být vedoucí oddělení daného oboru, zástupce ředitele nebo kolega s menším úvazkem, který umí jednat s lidmi.

Po přijetí a uvedení pracovníka na pracoviště následuje jeho **adaptace na dané pracovní místo**.

Adaptibilita je schopnost člověka přizpůsobit se novému prostředí. Je rozdílná, závisí na předpokladech jednotlivých lidí i sociálních podmínkách. Dále je předpokladem zvládnutí pracovní činnosti a začlenění se jednotlivce do sociálního prostředí. Adaptace na určité pracovní místo závisí kromě osobnostních charakteristik člověka také na jeho profesní úrovni, na pracovních zkušenostech, splněných očekávání, ale rovněž na podmínkách adaptace ze strany organizace. Nový pracovník se adaptuje:

- *na kulturu organizace* - Noví učitelé by měli být velmi dobře seznámeni s kulturou školy, s charakteristikou a hlavně jejími cíli;
- *na vlastní pracovní činnost* - To mu může částečně umožnit výroční zpráva a ŠVP;
- *na sociální podmínky*.

„Je důležité si uvědomit, že adaptace probíhá v určitém sociálním prostředí, v určitých mezilidských vztazích, většinou v určité pracovní skupině, pro kterou jsou příznačné určité hodnoty, zvyklosti, normy a cíle. Začínající učitel se tak seznamuje s novými skutečnostmi, porovnává hodnoty a cíle pracovní skupiny s vlastními hodnotami a výsledkem je jejich přijetí nebo odmítnutí“ (Kociánová, 2010).

V mnoha firmách jsou zavedeny tzv. *Adaptační programy*. Jejich úkolem je např. zajistit setkání nových zaměstnanců, příručky pro nové zaměstnance, zapojení nových pracovníků do tréninkových programů (seznámení s novými úkoly, formami spolupráce, aj.)

²¹ KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce.

Tím dochází k dalšímu vzdělávání a v podstatě formování nového pracovníka podle představ, zájmů a cílů organizace.²²

Materiály pro nové pracovníky. Jsou to zejména informace na úrovni organizace. „Detailní informace a organizační jednotce a o pracovním místě nového pracovníka bývají zprostředkovány ústně.“²³Dále mohou obsahovat:

- školní řád, vyhlášky;
- náplň práce učitele;
- organizační strukturu a umístění organizačních složek;
- kontakty na pracovníky organizace a pravidla komunikace v organizaci;
- pracovní podmínky v organizaci (např. informace o pracovní době, o udělování volna, o dovolené, o bezpečnosti práce a ochraně zdraví);
- informace o odměňování (např. výplatní termín, aj.);
- informace o zaměstnaneckých výhodách (péče o pracovníky);
- možnosti a podmínky vzdělávání a rozvoje;
- postupy při povyšování pracovníků;
- odborové záležitosti;
- cestovné a diety;
- vzory formulářů; aj.

„Od nových pracovníků bývá vyžadován podpis stvrzující převzetí písemných materiálů. Organizace se může v případě potřeby na předané informace odvolávat. V současnosti mívají organizace materiály pro nové zaměstnance na intranetu. Smysl materiálů obsahující informace je zřejmý, avšak pro adaptaci pracovníků bývají nejcennější informace poskytované jejich spolupracovníky.“²³

Nedílnou součástí při začleňování učitele do praxe by měl být tzv. **individuální plán pro adaptační období**. Ten by měl zahrnovat významné kroky procesu adaptace na pracovní místo v časovém harmonogramu. A stát se vodítkem pro uvádějícího učitele, nadřízeného, ale i samotného učitele. Nejde pouze o formální posouzení adaptace, ale i neformální (např. komunikace s kolegy). Odpovědnost za průběh adaptace nesou pracovník, uvádějící učitel i

²² Parafráz. Koubek, 2007 a Kasper, Mayrhofer, 2005 v knize: KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce.

²³ KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce.

jeho nadřízení (vedoucí oboru, ředitel, zástupce ředitele a další pracovníci, kteří se podílí na adaptačních aktivitách).²²

1. 4. 2 UVÁDĚJÍCÍ UČITEL A JEHO KOMPETENCE

Uvádějící učitel a vedoucí oboru tzv. mentoruje nově začínajícího učitele v podstatě ve třech funkcích:

- *vzorová (způsoby chování mentora jsou sledovány a částečně přebírány);*
- *psychosociální podpůrná (akceptování a ocenění, poradentství v problematických situacích, přátelské zacházení);*
- *kariéerní (podnětné úkoly a zviditelnění výkonů, uvedení do organizační mikropolitiky,...)²⁴*

Uvádějící učitel má za úkol seznámit příchozího učitele:

- s novým pracovištěm (budovou, třídou, ...);
- s kolegy (zejména v oborovém sektoru);
- s organizačním řádem školy;
- právy a povinnostmi;
- s firemní kulturou;
- se sborovnou (velmi důležitá, mnohdy opomíjená místnost pro setkávání učitelů).

Sborovna

- Pomáhá utužovat kolektiv a řešit spoustu záležitostí bez konání oficiálních porad. (Nesmí se stát místem, kde se řeší konflikty. Ty se musí vždy řešit osobně v kanceláři. Není nic horšího, než zesměšnění před kolegy. Degraduje to člověka a snižuje se tím motivace k práci a loajalita vůči zaměstnavateli). Ředitel by zde měl chodit v přátelské atmosféře. Jen tak se může toto místo stát tvůrčím a oblíbeným.
- Ideální místo pro představení a začleňování nového učitele do kolektivu.

²⁴ KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce.,

- Vhodné k oslavám životních jubileí (ředitel by měl umět vybrat člověka, který se rád zajímá o tyto záležitosti a pověřit ho tím). Všimnutí osobních záležitostí zlepšuje vztah a oblíbenost. Dobrý ředitel potřebuje mít na pracovišti dobré vztahy i atmosféru. Lidé tak chodí do práce rádi, s radostí a s chutí plní své povinnosti, mnohdy i nad rámec pracovních povinností.
- Ve sborovně umožněn přístup ke všem informacím ohledně chodu školy a administrativy. (Ušetří se tím spousta času pro ředitele, zástupce ředitele, ekonoma i učitele).
- Přítomnost zamykatelných boxů (skříněk), kde si mohou kolegové i vedení se zaměstnanci předávat „vzkazy“ a potřebné údaje, papíry bez zasahování druhému do práce.

Dále by měl uvádějící učitel poskytnout začínajícímu učiteli následující:

- pomoci překonat učiteli počáteční fázi, kdy se mu vše přijde neobvyklé, cizí a neznámé;
- ovlivnit příznivý postoj a vztah pracovníka k organizaci;
- dosáhnou toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu;
- snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.

Ale také překonat obtíže spojené s administrativou, s komunikací s rodiči a s vedením školy. Je dobré si uvědomit, že čas věnovaný adaptaci nově začínajícího učitele je velmi důležitý. Může se tím předejít zbytečným komplikacím spojených se stresem a neinformovaností nového pracovníka. Ale také se ušetří čas a náklady do budoucna, kdy by se musel shánět nový uchazeč, nebo by se museli řešit situace způsobené nedostatečnou komunikací.²⁵

²⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*.

1. 4. 3 ČASOVÝ HARMONOGRAM PŘI UVÁDĚNÍ ZAČÍNÁJÍCÍHO UČITELE

Vycházíme z toho, že už má učitel podepsanou pracovní smlouvu. Není žádoucí řešit tyto věci první pracovní den. Tato záležitost by měla být vyřešena dříve a v klidu, nejlépe s ředitelem školy.

1. den

- personalista (zástupce ředitele) předá nově začínajícímu učiteli základní informace o organizaci (školní řád) a písemný materiál pro nové zaměstnance;
- ředitel seznámí nového pracovníka s uvádějícím učitelem a kolegy;
- uvádějící učitel seznámí začínajícího učitele s pracovním místem, s vedoucím oboru a s organizačními zvyklostmi;
- prostudování základních informací a písemných materiálů novým učitelem.

2. den

- uvádějící učitel provede vstupní školení pro nové pracovníky.

V průběhu 1. týdne

- pověřená osoba provede školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci;
- proběhne rozhovor s nadřízeným (s uvádějícím učitelem, s vedoucím oboru, popř. s ředitelem).

V průběhu 2. týdne

- proběhne rozhovor s nadřízeným (s uvádějícím učitelem, s vedoucím oboru, popř. s ředitelem); stejně tak alespoň jedenkrát během následujících týdnů.

Po měsíci proběhne rozhovor uvádějícího učitele s ředitelem o průběhu adaptace začínajícího učitele. Další rozhovor s nadřízeným proběhne po třech měsících, půl roce a roce (popř. podle potřeby). Poté by mělo následovat hodnocení adaptability a vlastní práce začínajícího učitele.

Podrobný návod a informace ohledně uvádění začínajícího učitele do školy nabízí publikace *Vedení lidí*.²⁶ Obsahuje ucelený souhrn informací, s čím a s jakými dokumenty je třeba seznámit začínající učitele první den jeho nástupu do práce a během prvního měsíce. Jsou to výborným způsobem vytvořeny tzv. checklisty (předtištěné formuláře), které lze hned použít a aplikovat v praxi.

Pracovní výkon si každý učitel řídí sám. Je více méně v jeho režii. Do jaké míry je úspěšný se vedení školy dozvídá z **hodnocení**.

*„Základním účelem hodnocení pracovníků je získat informace o pracovním výkonu a pracovním chování pracovníků a poskytnout jim zpětnou vazbu k jejich pracovnímu působení. Cílem hodnocení je zlepšit výkonnost a pracovní chování pracovníků a získat informace k zaměření jejich osobního rozvoje a dalšího využití v organizaci. K hodnocení pracovníků dochází při různých příležitostech, může být různě zaměřeno, a má tudíž různá kritéria, k hodnocení pracovníků jsou využívány různé metody a je realizováno v různých systémech“.*²⁷

Dále Kociánová²⁷ uvádí, že hodnocení lze rozdělit do tří etap:

- *průběžné* (neformální) – přichází většinou bezprostředně po výkonu práce;
- *příležitostné* – např. po vyslechnutí koncertu nebo rozhovoru s rodičem, žákem;
- *systematické* (formální) – tzv. hospitace, která by měla probíhat dle stanovených kritérií.

Formální hodnocení není moc zaměstnanci oblíbené. Domnívám se, že je to způsobeno špatným přístupem vedení k hodnocení pracovníků. V našich poměrech je zvykem upozorňovat především na nedostatky. To způsobuje demotivaci zaměstnanců. Proto se upřednostňuje pochvala před kritikou, aby se tak vlila zaměstnancům chuť do práce a pracoviště se pro ně stalo příjemnějším.

Téma hodnocení je velmi důležité a mnohdy podceňované. Není hlavním předmětem této práce. Přesto považuji za důležité uvést v příloze příklad *vedení hodnotícího rozhovoru* z pohledu hodnotitele a hodnoceného, zaměřeného na zásady, postup, chyby, návrh otázek apod. (viz Přílohy).

²⁶ BRADA, J., SOLFRONK, J., TOMÁŠEK, F. a kol., *Vedení lidí*.

²⁷ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*.

2 VÝZKUM

2. 1 VYMEZENÍ VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU

Tato bakalářská práce si v rámci výzkumu dává za cíl zjistit; Jakým způsobem jsou začínající učitelé přijímáni, a jak jsou spokojeni s výběrovým řízením a následným začleňováním do praxe v základní umělecké škole.

Výzkumné šetření probíhá formou kvantitativně orientovaného výzkumu. Typ výzkumného problému je deskriptivní (popisný). Výzkumným nástrojem je dotazník. Subjekty výzkumu jsou učitelé základních uměleckých škol z celé České republiky. Výběr základních uměleckých škol je náhodný, ovšem výběr učitelů je částečně záměrný, orientovaný na nově příchozí pedagogy za posledních šest let.

2. 1. 1 PŘEDPOKLÁDANÁ TVRZENÍ

Tato tvrzení vznikla na základě mého subjektivního hodnocení.

- Pouhých 30 % učitelů bylo přijato na základě přijímacího řízení.
- 50% začínajících učitelů je spokojeno se způsobem, kterým byli uvedeni do zaměstnání.
- 80% základních uměleckých škol nemá vytvořenou strategii pro začleňování nově začínajících učitelů do praxe.

2. 1. 2 METODY VÝZKUMU

K výzkumnému šetření je zvolen dotazník pro začínající učitele v základních uměleckých školách. Dotazníkové šetření je zvoleno z důvodu možnosti oslovit co největší množství učitelů. A to jak formou osobní, tak i elektronickou.

2. 1. 2. 1 VÝZKUMNÝ NÁSTROJ - DOTAZNÍK

Dotazník (viz Přílohy) je anonymní a je sestaven z uzavřených a z polouzavřených otázek. Rozdání dotazníků předcházela tzv. průzkumná sonda, kdy bylo osloveno deset začínajících učitelů, kteří byli požádáni o spolupráci na „pilotování“ dotazníku. Během následného rozboru dotazníku formou rozhovoru bylo zjišťováno, do jaké míry jsou otázky srozumitelné a smysluplné. Na základě zjištěných informací byly některé otázky zrušeny, předělány, ale i přidány do vyhovující podoby v souladu s cílem výzkumného problému. Byly odstraněny otázky týkající se připravenosti absolventů na praxi, protože nekorespondovaly s vymezením výzkumného problému. Zrušeny byly také otevřené otázky, a to z důvodu času a neochoty dlouze písemně odpovídat. Nová verze dotazníku byla znovu na dalších deseti respondentech vyzkoušena a schválena. Teprve poté byly dotazníky oficiálně rozeslány na náhodně vybrané základní umělecké školy po celé republice.

Tematicky lze dotazník rozdělit na tři části. První z nich je zaměřena na výběrové řízení. Zjišťuje průměrný věk a praxi přijímaných, způsob přijetí učitele na danou základní uměleckou školu, a jestli jim tento způsob přijetí vyhovoval. Druhá část je orientovaná na uvádění a začleňování začínajícího učitele do pracovního procesu. Ve třetí části respondenti hodnotí osobnost ředitele. Zda jim ředitel dává možnost spolupodílet se na chodu školy, jaké vlastnosti na něm oceňují a v neposlední řadě, zda podporuje přátelskou atmosféru na jejich škole.

2. 2 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU

2. 2. 3 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ - ANALÝZA DAT

Bylo osloveno 20 základních uměleckých škol v rámci České republiky s žádostí o rozdáni dotazníků začínajícím učitelům, kteří na dané škole učí nejdéle 6 let. Některé byli osloveni osobně, v tomto případě byla návratnost dotazníků 90%. Ostatní byli kontaktováni telefonicky a následně formou emailu. Některé školy rovnou odmítli se výzkumu účastnit, neboť neměly zájem nebo žádné začínající učitele. U jiných, přestože spolupráci přislíbily, byla návratnost dotazníků nulová. Nelze tedy s přesností určit celkovou procentuální návratnost, neboť nevíme kolik začínajících učitelů na jednotlivých základních uměleckých školách je.

Dotazníky vyplnilo a odevzdalo 48 pedagogů, z toho 30 učitelek a 18 učitelů:

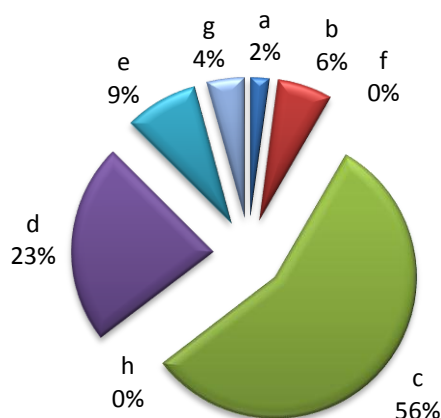
- 26 absolventů konzervatoří,
- 14 absolventů akademií múzických umění,
- 5 absolventů pedagogických fakult
- 1 absolvent filozofické fakulty
- 1 absolvent vysoké školy ekonomické
- 1 neuvedl dosažené vzdělání

(Bylo vybráno nejvyšší vzdělání respondentů.)

Věkový průměr dotázaných je 31 let (věk uvedlo 42 respondentů). Průměrná doba jejich učitelské praxe je 5,6 let.

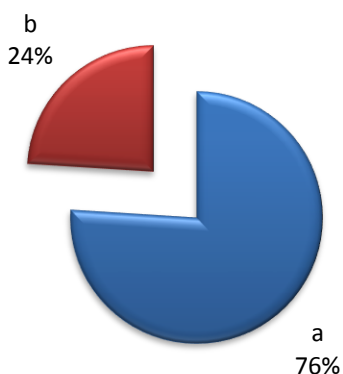
Frekvence jednotlivých odpovědí

1. Jak jste se dozvěděl/a o volném místě na této škole?



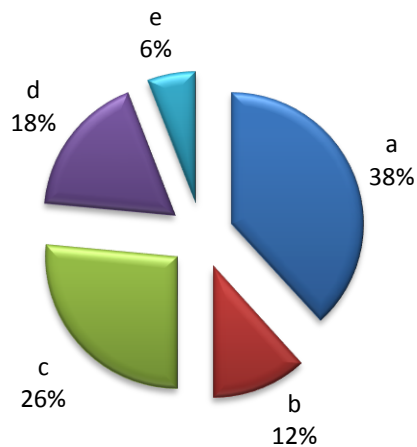
- a) z webových stránek školy
- b) z inzerce
- c) od známé/ho
- d) byl/a jsem osloven/a ředitelem školy
- e) poslal/a jsem zkusmo žádost o práci
- f) přes personální agenturu
- g) jiné:
 - byla jsem oslovena učitelem z dané školy
 - už si nepamatuji
 - jako zástup

2. Jakým způsobem jste byl/a přijata na tuto školu?



- a) na základě domluvy s ředitelem
- b) absolvoval/a jsem výběrové řízení

3. Jak probíhalo výběrové řízení?



a) rozhovor s ředitelem

b) rozhovor s pověřeným zaměstnancem školy

c) předváděl/a jsem ukázkovou hodinu před výběrovou komisí

d) praktická ukázka hry na nástroj (výtvarné činnosti, tance apod.)

e) jiné:

- *součástí byla hra z listu (2 odpovědi), korepetice, doprovod k písni podle akordových značek*
- *ukázkovou hodinu jsem předváděl pár minut*

4. Z kolika uchazečů jste byl/a vybrán/a?



a) průměrný počet uchazečů v přijímacím řízení: 6,5 uchazeče

b) nevím

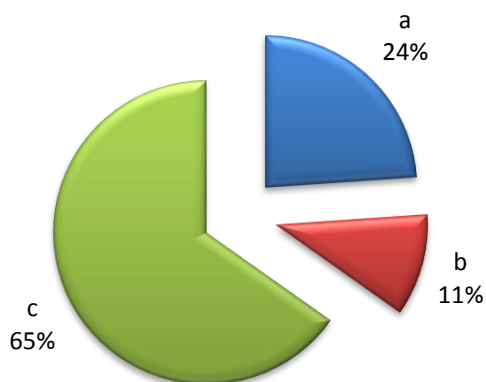
5. Byl/a jste spokojena s průběhem výběrového řízení?



a) ano

b) ne

6. Má Vaše škola vytvořeny směrnice, vnitřní řád ohledně začleňování nových zaměstnanců do chodu školy?



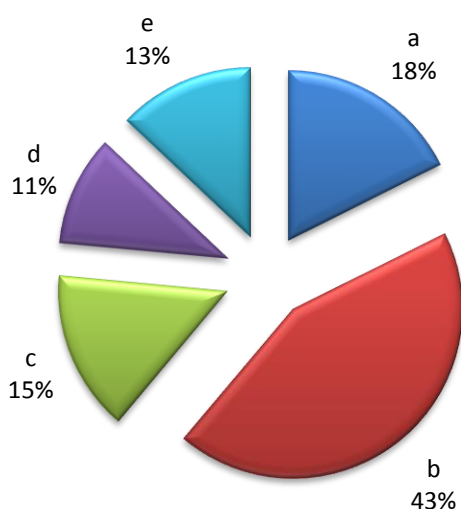
a) ano

b) ne

c) nevím

Komentář: ano, nepsaná.

7. Jak probíhalo začleňování Vaší osoby do praxe a chodu školy?



a) měl/a jsem k dispozici přidělenou osobu, která se mi věnovala

b) mohl/a jsem (ji) kdykoliv požádat o radu

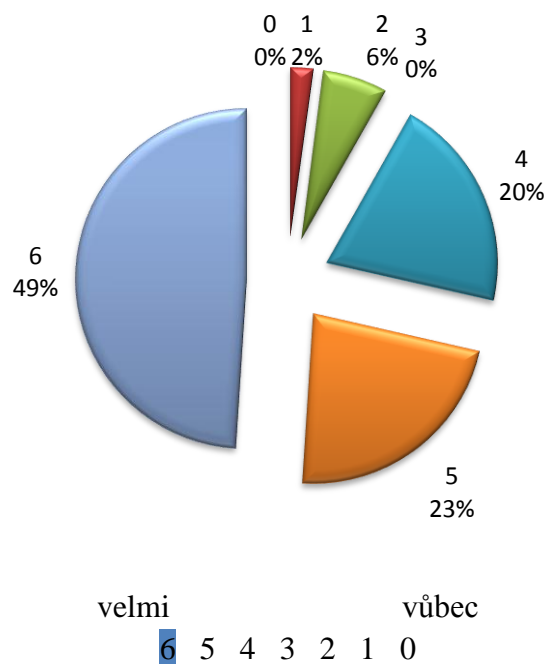
c) byla mi nabídnuta možnost navštívit kolegu při jeho práci

d) někdo z vedení školy se byl podívat na moji práci

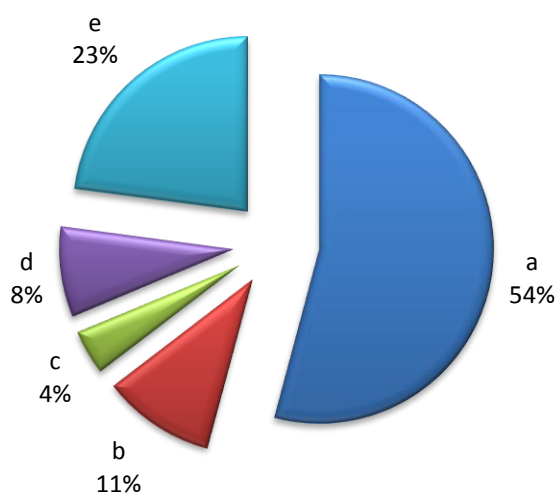
e) jiné:

- *Nebyla mi přidělena žádná osoba, na kterou bych se mohla obracet se svými dotazy. Byli mi k dispozici všichni a nikdo; 2x*
- *obdržel jsem formulář s požadavky;*
- *mohl jsem kdykoliv požádat libovolného kolegu o radu;*
- *škola byla nově zřízena, počet pedagogů neumožňoval dozorující osobu;*
- *spolehli se, že to zvládnou sám (už jsem učil);*
- *dostal jsem informační manuál – co si mám a s kým zařídit + vedení a kolegové ochotně zodpověděli mé dotazy;*
- *dostala jsem vytištěné informace, mohla jsem kontaktovat zástupkyni školy kvůli případným dotazům, ze své iniciativy jsem navštívila hodinu kolegyně;*
- *samozačleňování;*
- *Mohla jsem kdykoliv požádat o radu či pomoc zástupce ředitele;*
- *1 měsíc zaučení (shadowing).*

8. Jak Vám vyhovoval způsob, kterým jste byl/a uveden/a do zaměstnání?



9. Co Vám působilo největší potíže při nástupu do zaměstnání?

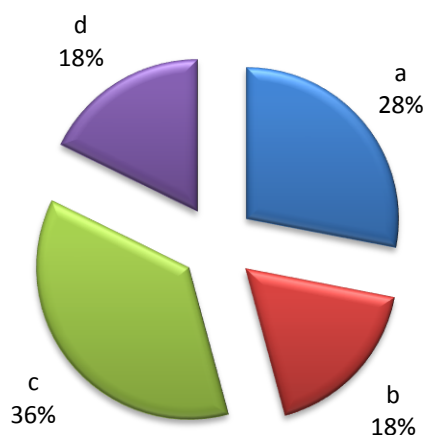


- a) administrativa
- b) komunikace s rodiči
- c) komunikace s vedením školy
- d) výuka

e) jiné:

- *Nebyly žádné výraznější problémy, jež bych pocítovala; 2x*
- *Nic; 9x*
- *jak motivovat děti pravidelně cvičit;*
- *v té době prakticky žádné osnovy pro HN (alespoň jak mi bylo prezentováno);*
- *celkem bez potíží (ale díky předchozí zkušenosti, už jsem věděl, co a jak);*
- *jen z úplného počátku administrativa – bylo to přehledné;*
- *trochu domluva rozvrhu;*
- *organizace výuky (vlastní).*

10. Byl/a jsem seznámen/a ...



a) ... s detaily pracovní smlouvy

b) ... s mými právy

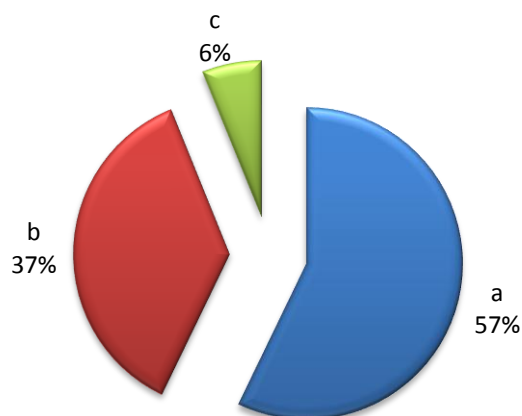
c) ... s mými povinnostmi

d) ... se zaměstnaneckými výhodami

Komentář:

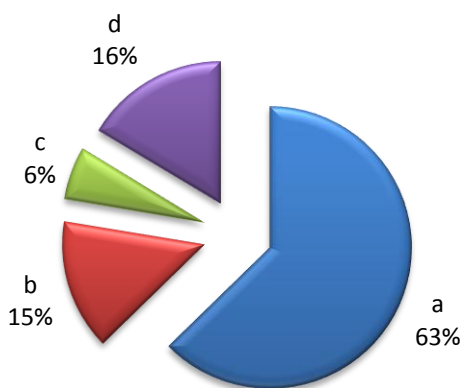
- *S ničím jsem nebyla seznámena; 2x*
- *nebyla zcela se vším;*
- *ale až po podepsání smlouvy, posléze;*
- *delší dobu jsem čekala na platový výměr, který měl být součástí smlouvy – ale asi je to běžné.*

11. Máte pravidelná osobní setkání se svým zaměstnavatelem, kde máte možnost vyjádřit své potřeby, postřehy, aj.?



- a) ano, pravidelně
- b) ano, ale nepravidelně. Scházíme se podle potřeby.
- c) ne

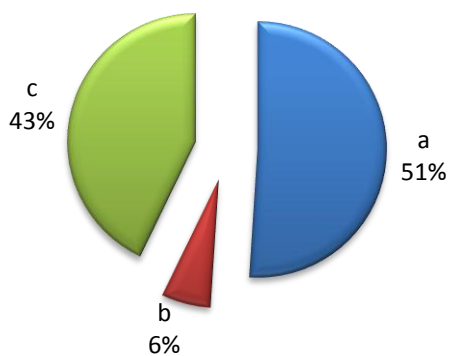
12. Jak získáváte zpětnou vazbu své práce?



- a) od rodičů a žáků
- b) od vedení školy (hospitace)
- c) nemám zpětnou vazbu
- d) jiné:
 - Ze všech stran, bezprostřední na hodinách, na koncertech a akcích školy a samozřejmě i od vedení školy;
 - od kolegů, jejichž žáky učím;
 - od kolegů;

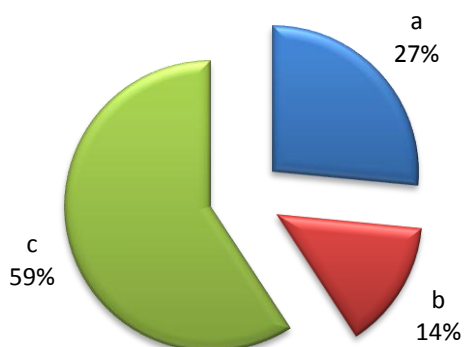
- od žáků;
- vidím to na pokrocích žáků;
- ze soutěží a koncertů;
- od kolegů, např. při zkouškách 2x;
- na školních koncertech, kde je přítomno vedení;
- spolupráce s kolegy.

13. Můžete se podílet svou prací, svými nápady nebo názory na chodu školy?



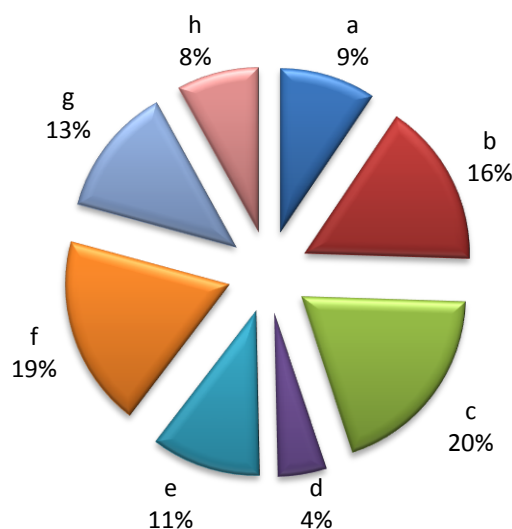
- a) ano
- b) ne
- c) občas

14. Chcete se podílet na chodu školy nad rámec Vašich pracovních povinností?



- a) ano
- b) ne
- c) občas

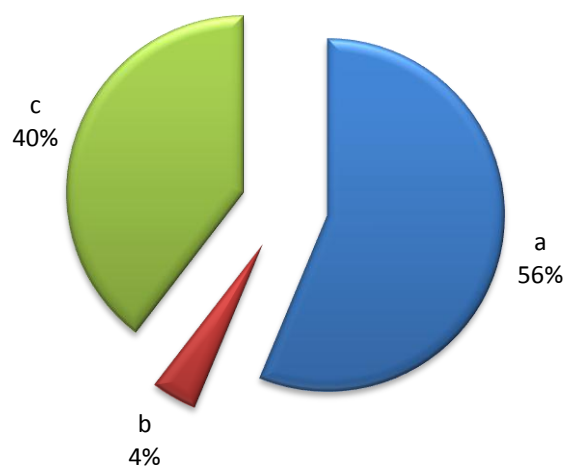
15. Jaké vlastnosti a schopnosti oceňujete na Vašem řediteli?



- a) schopnost dobře vést tým
- b) smysl pro spolupráci
- c) otevřenost vůči názorům druhých**
- d) dochvilnost
- e) smysl pro spravedlnost
- f) schopnost ocenit druhé
- g) umí povzbudit
- h) jiné:
 - *Záleží mu na dobrém jméně školy, snaží se o její prezentaci;*
 - *lidskost;*
 - *schopnost finančně zajistit chod školy a dobrou organizaci velkých projektů;*
 - *na mém řediteli oceňuji, že mi dává nejlepší podmínky pro mou práci, dává prostor pro experimentování a podporuje jakoukoliv novotu a iniciativu;*
 - *nechává dostatečnou volnost;*
 - *vstřícnost; 2x*
 - *dobrá atmosféra na pracovišti a velkorysost (další neumím posoudit, nechci tipovat);*
 - *ponechává učitelům tvůrčí svobodu, můžeme skutečně vykonávat svoji práci (při dodržování všech pravidel);*
 - *je fajn;*
 - *neznám ho dostatečně dlouho, abych mohla posoudit.*
 - *zájem;*
 - *manažerské schopnosti, dokáže zajistit potřebné prostředky pro správný chod hudebky; mimoškolních aktivit (koncertů, soutěží atd.);*
 - *otevřená komunikace.*

Devět respondentů nevedlo nic.

16. Je na Vaší škole podporována přátelská atmosféra (společná sborovna, večírky, oslavy, aj.)?



- a) ano
- b) ne
- c) občas

Komentář: ano, ale vše je iniciováno pedagogy, ne vedením školy.

Z dotazníkového šetření je patrné, že učitelé se nejčastěji dozvídají o volné pracovní pozici od někoho známého. I průzkum, který provedla Komárková²⁸ (2005) ukazuje, že začínající učitel je přijímán do základní umělecké školy na základě referencí (doporučení).

Velmi zajímavým zjištěním je, že učitelé jsou přijímáni po domluvě s ředitelem a jen pouhá třetina absolvuje regulérní přijímací řízení i s praktickou ukázkou výuky. Na druhou stranu, pokud pedagogové přijímací řízení absolvují, jsou v průměru vybíráni ze šesti až sedmi uchazečů. To svědčí o dobré situaci pro ředitele škol, mají tzv. z čeho vybírat. Za povšimnutí stojí vysoké zastoupení mužů v základním uměleckém školství. Ať už jsou učitelé přijati jakýmkoliv způsobem, všichni uvedli, že s výběrovým řízením byli spokojeni.

Ovšem více, jak čtvrtina dotázaných napsala, že nebyla seznámena s detaily pracovní smlouvy a celých 36 % učitelů nebylo informováno o zaměstnaneckých výhodách.

Překvapivě působí fakt, že začínající učitelé z velké míry netuší, zda má škola vytvořený nějaký standard pro uvádění učitelů do pracovního procesu. Přitom 62% ředitelů škol, se podle Šupové²⁹ shoduje na tom, že by uvítali stručný a přehledný návod pro začleňování nových učitelů. Obávají se však zvýšené administrativy, nedostatku času a financí. Přesto si myslím, že tato oblast stojí za zvážení. Z výzkumu totiž vyplynulo, že největší problémy začínajícím učitelům činí právě administrativa.

Výzkum předkládá, že na základních uměleckých školách není přímo uvádějící učitel. Jeho funkci, alespoň částečně, plní pověřený učitel nebo zástupce ředitele. Většina dotázaných se shoduje na tom, že mohly kdykoliv požádat o radu pověřenou osobu. Přestože systém uvádění učitele v ZUŠ není ideální, téměř 50% učitelů bylo se způsobem jejich uvedení do zaměstnání spokojeno.

Kladně hodnotí také to, že mohou vyjádřit své postřehy, potřeby aj. při pravidelných setkáních s vedením školy, a že se mohou podílet na chodu školy. Dokonce jsou ochotni **občas** dělat práci nad rámec svých pracovních povinností.

²⁸ KOMÁRKOVÁ, Jaroslava. *Jak vést, motivovat a kontrolovat začínajícího pedagoga hudebního oboru na základní umělecké škole*. Praha 2005. Bakalářská práce, Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu.

²⁹ ŠUPOVÁ, Kateřina. *Začínající učitel na střední škole a jeho uvádění do školní praxe*. Praha 2011, Bakalářská práce, Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu.

Začínající učitelé získávají zpětnou vazbu nejčastěji od rodičů, žáků, ale také kolegů. Otázkou zůstává, jestli je to záměrem managementu školy nebo se této záležitosti nevěnuje pozornost nevědomky. Může to být také způsobeno nedostatkem času ze strany vedení.

Příjemným zjištěním je fakt, že na většině škol je podporována přátelská atmosféra, ale ne vždy je iniciována vedením školy. Ovšem překvapující byl výsledek týkající se ocenění ředitelových vlastností a schopností. Devět učitelů z osmačtyřiceti dotázaných nedokázalo uvést něco, čeho by si na svém řediteli vážili. Otázkou je, čím to může být. Mohlo by to být způsobeno příliš kritickým pohledem na osobnost ředitele, ale třeba také strachem vyjádřit svůj názor. Také neznalost ředitele, která může být zapříčiněna krátkým působením učitele na dané škole nebo nedostatečným kontaktem a spoluprací ředitele se svými podřízenými. Samozřejmě se nabízí spousta dalších možností.

2. 2. 1 VYHODNOCENÍ PŘEDPOKLÁDANÝCH TVRZENÍ

Tvrzení č. 1

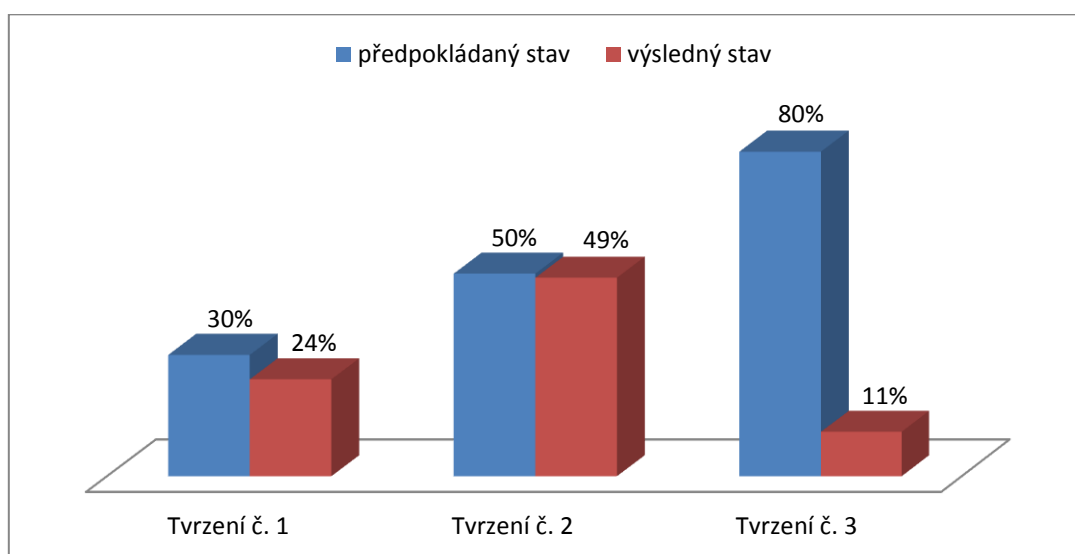
- Pouhých 30 % učitelů bylo přijato na základě přijímacího řízení.

Tvrzení č. 2

- 50% začínajících učitelů je spokojeno se způsobem, kterým byli uvedeni do zaměstnání.

Tvrzení č. 3

- 80% základních uměleckých škol nemá vytvořenou strategii pro začleňování nově začínajících učitelů do praxe.



ad Tvrzení č. 1

Dotazníkové šetření potvrdilo mé první tvrzení, kdy jsem se domnívala, že většina učitelů je přijímána bez přijímacího řízení. Výzkum ukazuje, že uchazeči jsou nejčastěji přijímáni pouze na základě domluvy s ředitelem.

ad Tvrzení č. 2

Druhé tvrzení se také potvrdilo. Ať už je v dané základní umělecké škole k dispozici uvádějící učitel nebo ne, začínající učitelé byli se svým uvedením do pracovního procesu spíše spokojeni. Může to být dáno různými povahovými rysy začínajících učitelů. Někteří raději komunikují na základě neformálních setkání, kdy žádají o radu jen v případě potřeby. Důležité je také podotknout, že nejsou přijímáni pouze čerství absolventi škol.

ad Tvrzení č. 3

U třetího tvrzení je výsledek překvapující. Vznikla největší odchylka v odhadovaném stavu a skutečnosti. Výsledek je z velké části zavádějící, neboť 65 % dotázaných neví, jestli má škola, na které působí, vypracovány směrnice o uvádění začínajících učitelů. 25% respondentů uvedlo, že pravidla má. Na základě komentářů k dané otázce se domnívám, že základní umělecké školy mají vytvořeny tzv. nepsaná pravidla.

ZÁVĚR

Ve své práci jsem se zabývala přijímáním a uváděním začínajících učitelů do pracovního procesu v základní umělecké škole. Cílem této práce bylo zjistit, jakým způsobem jsou nově začínající učitelé přijímáni a začleňováni do praxe, a jak jsou spokojeni v této oblasti s přístupem vedení.

Myslím si, že se mi podařilo vymezit potřebné teoretické informace ohledně přijímání učitelů do základní umělecké školy, na základě odborné literatury a právně platných zákonů, předpisů a vyhlášek.

Ve výzkumné části jsem zjistila odpovědi na otázky vymezené v úvodu. V rámci výzkumného šetření jsem došla k následujícím výsledkům. Uchazeči o místo pedagoga v základní umělecké škole se nejčastěji o volné pozici dozvídají od známého nebo jsou osloveni ředitelem školy. Většina učitelů neabsolvuje výběrové řízení, nýbrž je přijata na základě domluvy s ředitelem. Tím se potvrzuje mé tvrzení, že pouhých 30 % učitelů bylo přijato na základě přijímacího řízení. Pokud se uchazeč účastní přijímacího řízení, tak ho nejčastěji čeká rozhovor s ředitelem, předvedení ukázkové hodiny a praktická ukázka hry na nástroj, výtvarné činnosti, tance, aj. (podle aprobace). Bez ohledu na způsob přijetí, byli všichni dotázaní spokojeni s průběhem přijetí na danou školu.

Velké množství učitelů neví (65%), zda má jejich škola vytvořeny nějaké směrnice ohledně začleňování nových zaměstnanců do chodu školy. Někteří uvádějí, že neměli k dispozici nikoho, na koho by se mohli obracet se svými dotazy. Jiní dostali informační manuál. Většina však měla možnost požádat někoho o radu nebo měla přiděleného uvádějícího učitele.

Největší potíže při nástupu do zaměstnání působila začínajícím učitelům administrativa. V několika případech výuka, tvorba rozvrhu a komunikace s rodiči. Ostatní neměli výraznější problémy.

Spousta začínajících učitelů si stěžuje na nedostatečné seznámení s detaily pracovní smlouvy před podepsáním, ale hlavně se zaměstnaneckými výhodami a právy.

Celých 50 % oslovených učitelů bylo velmi spokojeno se způsobem, jakým byli uvedeni do pracovního procesu. To se přesně shoduje s druhým předpokládaným tvrzením.

Učitelé jsou ochotni se občas podílet na chodu školy nad rámec svých pracovních povinností a vedení školy jim to většinou umožňuje. Na řediteli školy nejvíce oceňují otevřenost vůči názorům druhých, schopnost ocenit druhé, smysl pro spolupráci, ale také lidskost, schopnost finančně zajistit chod školy, vstřícnost, manažerské schopnosti, vytvoření dobré atmosféry na pracovišti, prostor pro tvůrčí svobodu aj. Někteří respondenti nedokázali na svém řediteli ocenit nic. Mj. vyplynulo, že dochvilnost a schopnost dobře vést tým není silnou stránkou ředitelů.

Výsledky, ke kterým jsem v této práci dospěla, se příliš neliší od dřívějších výzkumů. Přesto si dovoluji tvrdit, že mnohé oblasti se zlepšují. Vedení škol si stále více uvědomuje, jak je důležité řízení lidských zdrojů. Zejména kvalitní vytvoření personálního oddělení může být pro úspěch organizace klíčový.

Získaná data mohou sloužit ředitelům základních uměleckých škol, jako zpětná vazba a podnět k zamyšlení. Např. jaké oblasti je potřeba věnovat náležitou pozornost, aby učitel měl zájem na dané škole učit. Aby mu bylo nabídnuto příjemné, přátelské a tvůrčí prostředí, které by podporovalo jeho nadšení a dostatečně využilo jeho potenciál.

BIBLIOGRAFIE

A. LITERATURA:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BRADA, J., SOLFRONK, J., TOMÁŠEK, F. a kol. *Vedení lidí.* Praha: Dr. Josef Raabe, 1996. ISBN 80-902189-0-3.

DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance.* Přel. L. Schürerová. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

DYTRTOVÁ, Radmila, KRHUTOVÁ, Marie. *Učitel: Příprava na profesi.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2863-6.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu.* Přel. V. Jůva. V. Hlavatá. Vyd. 2. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0.

GORTON, Richard A. *School leadership & administration: important concepts, case studies, & simulations.* Vyd. 7. New York: The McGraw-Hill Companies, 2007. ISBN 978-0-07-301030-4.

HILL, Napoleon. *Myšlením k bohatství.* Přel. V. Žáková. Praha: Pragma, 1990. ISBN 80-85213-00-1.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOMÁRKOVÁ, Jaroslava. *Jak vést, motivovat a kontrolovat začínajícího pedagoga hudebního oboru na základní umělecké škole.* Praha 2005. Bakalářská práce, Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu.

LIŠKA, Václav. *Zpracování a obhajoba bakalářské a diplomové práce.* Vyd. 1. Praha: Kamil Mařík – Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-64-1.

MAXWELL, John, C. *Rozvíjejte své vůdčí schopnosti.* Přel. P. Kozáková. Praha: PRAGMA, 2001. ISBN 80-7205-829-0.

NIKODEM, Michal. *Začínající učitel – analýza jeho osobnosti, působení a nejčastějších problémů v jeho práci.* Praha 2010, Bakalářská práce, Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta.

OBICKÁ, Soňa. *Začínající učitel v praxi.* Praha 2009. Bakalářská práce, Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu.

- PRŮCHA, Jan.** *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-546-2.
- PRŮCHA, J., WALTEROVÁ E., MAREŠ J.** *Pedagogický slovník*. Vyd. 3. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-579-2.
- ŠIGUT, Zdeněk.** *Firemní kultura a lidské zdroje*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7.
- ŠIMONÍK, Oldřich.** *Začínající učitel*. dotisk 1. vydání. Brno: MU, 1995. 101 s. Spisy pedagogické fakulty MU, sv. 56. ISBN 80-210-0944-6.
- ŠUPOVÁ, Kateřina.** *Začínající učitel na střední škole a jeho uvádění do školní praxe*. Praha 2011, Bakalářská práce, Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu.
- VAŠUTOVÁ, Jaroslava.** *Být učitelem: Co by měl učitel vědět o své profesi*. 1. Vyd. Praha: Univerzita Karlova – Pedagogická fakulta, 2002. ISBN 80-7290-077-3.
- WILLIAM B. Wearther, Jr., KEITH Davis.** *Lidský faktor a personální management*. Přel. B. Procházková. 1. Vyd. Nakl. Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.

B. ELEKTRONICKÉ ODKAZY:

www.msmt.cz

<http://cs.wikipedia.org>

C. PRÁVNÍ PŘEDPISY:

Zákony:

- Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání.
- Zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů.
- Vyhláška o základním uměleckém vzdělávání.

PŘÍLOHY

PŘÍLOHA 1

VEDENÍ HODNOTÍCÍHO ROZHOVORU

Toto téma výborným způsobem zpracovává Renata Kociánová ve své knize *Personální činnosti a metody personální práce* (2010).

Obecné zásady:

- za průběh rozhovoru zodpovídá hodnotitel (musí být na něj připraven);
- hodnotící rozhovor musí být diskuzí, nikoliv pouze monologem hodnotitele;
- musí se týkat hlavně práce, osobnosti jen v souvislosti s pracovní činností (není to terapie!);
- hodnotitel musí vycházet z nároků na dané pracovní místo;
- hodnocení pracovníka musí vycházet z dostatečných a pravdivých informací a musí být spravedlivé;
- diskutovat je třeba o faktech, být konkrétní (skutečnosti týkající se práce), nikoliv o neurčitých dojmech, hodnotitel by měl zdůraznit cíl hodnocení, kterým je zlepšení práce, ne jen její kritika;
- hodnotící rozhovor by neměl být nepřátelským aktem, neměl by být řízením, při němž se hodnocený brání kritice, ale ani nezávazným popovídáním;
- rozhovor by měl hodnotitel vést ve vhodném nerušeném prostředí (bez telefonů, bez návštěv), měl by být schopen odstranit pocit napětí hodnoceného, měl by vytvořit klidnou a přátelskou atmosféru, nastolit důvěru;
- pracovník by měl mít pocit, že je snaha mu pomoci, těžiště rozhovoru by mělo být v radě, jak dosáhnout zlepšení;
- hodnotitel by měl klást otevřené otázky a naslouchat, ověřovat nejasné informace či informace, o nichž pochybuje, a ověřovat stanoviska pracovníka;
- hodnotitel by měl střídat pozitivní hodnocení s kritikou, tzv. sendvičovou metodu rozhovoru (formulace: pozitivní – kritická – pozitivní...);
- v průběhu hodnotícího rozhovoru by měla převládat chvála;
- hodnotitel by si měl v průběhu rozhovoru nebo bezprostředně po něm dělat poznámky a hodnotícímu rozhovoru věnovat dostatek času.

Postup:

- v úvodu přivítat pracovníka a nastínit mu průběh konverzace;
- prvně pracovník zhodnotí sám svůj pracovní výkon;
- poté se vyjádří hodnotitel k jeho práci, chování, výsledkům (doporučuje se začít s chválou);
- hodnotitel naznačí oblasti vyžadující zlepšení a měl by očekávat návrhy od zaměstnance, jak toho zlepšení dosáhnout;
- společně posoudit, jak silné stránky hodnoceného do budoucna posílit a slabé překonat;
- prodiskutovat budoucí možnosti pracovníka a očekávaný osobní rozvoj pracovníka z jeho strany i ze strany organizace;
- určit společné vzdělávací akce pro příští období;
- v závěru rozhovoru hodnotitel shrne vše, o čem se diskutovalo a na čem se hodnotitel a hodnocený shodli; hodnotitel by měl ověřit, zda jsou stanoviska k projednávaným otázkám shodně pochopena;
- hodnotitel musí hodnocenému umožnit, aby doplnil další náměty a myšlenky
- Rozhovor by měl hodnotitel zakončit pozitivně, motivačně a povzbuzením.

Časté chyby hodnotitelů jsou:

- přílišná schovávavost nebo přísnost;
- tendence všechny hodnotit průměrně;
- unáhlené soudy (předčasné závěry);
- ovlivnění sympatiemi, antipatiemi, předsudky;
- přeceňování dobře známých kolegů;
- ovlivnění výrazným pozitivním či negativním rysem hodnoceného, vše ostatní hodnotí hodnotitel obdobně;
- hodnocení výkonu v současnosti na základě výkonu v minulosti;
- tendence hodnotit podle vlastních měřítek, vlastní názor hodnotitel považuje předem za správný („aroganční“ chyba);
- posuzování ostatních podle sebe („egocentrická“ chyba);
- úmyslné chyby při hodnocení (protěžování, podhodnocování).

*I v průběhu hodnotícího rozhovoru lze využít **připravené otázky**, např.:*

- Jak jste spokojen/a se svou prací za hodnocené období? Jak celkově hodnotíte toto období?
- Co si myslíte, že se vám podařilo? Co považujete za svůj největší úspěch, úspěchy? Co vám pomohlo k tomu, že jste toho dosáhl/a?
- Co se vám podařilo méně? Proč? Co byste dělal/a jinak?
- Co jste se v uplynulém období naučil/a?
- V čem byste se rád zlepšil/a?
- Jaká je vaše představa vašeho budoucího osobního rozvoje?
- Čeho byste chtěl/a dosáhnout?
- Odpovídá vaše kvalifikace nárokům daného pracovního místa? Je vaše kvalifikace na daném pracovním místě využita?
- Jak hodnotíte naši vzájemnou spolupráci?
- Co můžeme společně zlepšit? V čem vám mohu pomoci? Jak?
- Co je pro vás v práci největší pobídkou? Co vás motivuje?
- Jak hodnotíte pracovní podmínky (např. vybavení pracoviště, systém odměňování, aj.)?

***Hodnocený** by měl při přípravě k hodnotícímu rozhovoru uvažovat:*

- co se mu podařilo a nepodařilo;
- jaké byly jeho největší úspěchy v hodnoceném období (co mu pomohlo k dosažení úspěchu);
- co se mu dařilo v hodnoceném období méně a proč, zvážit limity ve výkonu na své straně a možnosti jeho zlepšení, co by v příštím období dělal jinak;
- zda existují překážky limitující jeho výkon na straně vedoucího či na straně organizace a jaké změny by mu pomohly ve zlepšení výkonu (pracovní prostředí, metody aj.);
- zda mu může s problémy někdo pomoci (vedoucí, spolupracovníci);
- co se naučil v uplynulém období;
- zda odpovídá kvalifikace a schopnosti budoucím požadavkům pracovního místa, či zda bude vyžadovat zlepšení (v čem a jak);
- v jakých oblastech by se chtěl zlepšit a jaké jsou jeho priority (jaké vzdělávací akce by chtěl absolvovat);
- jaká motivace by mu pomohla;

- jak vidí možnosti svého dalšího uplatnění v rámci pracoviště či organizace;
- co se mu v zaměstnání líbí a nelíbí aj.

PŘÍLOHA 2

VYHLÁŠKA **o základním uměleckém vzdělávání** (ze dne 9. února 2005)

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy stanoví podle § 112 a § 123 odst. 5 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon):

§ 1

Organizace základního uměleckého vzdělávání

- (1) V základní umělecké škole (dále jen "škola") lze zřizovat obor hudební, taneční, výtvarný a literárně-dramatický.
- (2) Přípravné studium ke vzdělávání v základním studiu I. stupně má nejvýše 2 ročníky. Je určeno pro žáky od 5 let věku.
- (3) Základní studium I. stupně má 4 až 7 ročníků a je určeno pro žáky od 7 let věku. Základní studium II. stupně má 3 nebo 4 ročníky a je určeno pro žáky od 14 let věku. Počet ročníků základního studia I. a II. stupně v jednotlivých uměleckých oborech stanoví rámcový vzdělávací program pro základní umělecké vzdělávání (dále jen "rámcový vzdělávací program").
- (4) Pro žáky, kteří nenavštěvovali základní studium I. stupně, je možné organizovat přípravné studium ke vzdělávání v základním studiu II. stupně, které má 1 ročník.
- (5) Studium s rozšířeným počtem vyučovacích hodin je určeno pro žáky základního studia I. a II. stupně, kteří prokáží mimořádné nadání a vynikající výsledky vzdělávání.
- (6) Studium pro dospělé má nejvýše 4 ročníky, délka vzdělávání v tomto studiu se určuje podle individuálních schopností žáka s přihlédnutím k jeho věku.
- (7) V jednotlivých uměleckých oborech základního uměleckého vzdělávání (dále jen "vzdělávání") se organizuje individuální, skupinová a kolektivní výuka. Počet žáků v jednotlivých předmětech a odděleních a charakter skupinové a kolektivní výuky stanoví rámcový vzdělávací program.
- (8) Ředitel školy může ze zdravotních nebo jiných závažných důvodů výjimečně uvolnit žáka zcela nebo zčásti z pravidelné docházky do některého povinného předmětu stanoveného školním vzdělávacím programem, a to buď na školní rok nebo jeho část; zároveň stanoví náhradní způsob výuky, obsah a rozsah zkoušek z předmětu, ze kterého byl žák uvolněn.
- (9) Škola může v souladu se školním vzdělávacím programem organizovat koncerty, výstavy a vystoupení, výjezdy do zahraničí a další akce související s výchovně vzdělávací činností.
- (10) Mezi účastníky výjezdu do zahraničí zařadí škola pouze ty žáky, kteří mají uzavřené pojištění odpovědnosti za škodu platné na území příslušného státu a pojištění léčebných výloh v zahraničí nebo v případě výjezdu do členského státu Evropské unie mají

Evropský průkaz zdravotního pojištění nebo potvrzení tento průkaz nahrazující.

(11) Bezpečnost a ochranu zdraví nezletilých žáků ve škole, při vzdělávání mimo místo, kde se uskutečňuje vzdělávání, a při akcích konaných mimo místo, kde se uskutečňuje vzdělávání, zajišťuje právnická osoba, která vykonává činnost školy, svými zaměstnanci, vždy však nejméně jedním pedagogickým pracovníkem. Zaměstnanec, který není pedagogickým pracovníkem, může ředitel školy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví nezletilých žáků určit pouze, pokud je zletilý a způsobilý k právním úkonům.

(12) Při akcích konaných mimo místo, kde se uskutečňuje vzdělávání, nesmí na jednu osobu zajišťující bezpečnost a ochranu zdraví nezletilých žáků připadnout více než 25 těchto žáků. Výjimku z tohoto počtu může stanovit s ohledem na náročnost zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví nezletilých žáků ředitel školy.

(13) Při akcích konaných mimo místo, kde se uskutečňuje vzdělávání, kdy místem pro shromáždění nezletilých žáků není místo, kde se uskutečňuje vzdělávání, se zajišťuje bezpečnost a ochrana zdraví nezletilých žáků na předem určeném místě 15 minut před dobou shromáždění. Po skončení akce končí zajišťování bezpečnosti a ochrany zdraví těchto žáků na předem určeném místě a v předem určeném čase. Místo a čas shromáždění nezletilých žáků a skončení akce škola oznámí nejméně 1 den předem jejich zákonným zástupcům.

§ 2

Přijímání uchazečů ke vzdělávání

(1) Do přípravného studia jsou přijímáni uchazeči, kteří prokáží předpoklady ke vzdělávání.

(2) Do základního studia I. a II. stupně a studia pro dospělé jsou přijímáni uchazeči na základě úspěšného vykonání talentové zkoušky a doporučení přijímací komise, jejíž členy jmenuje ředitel školy. Talentová zkouška může být nahrazena úspěšným ukončením základního studia předcházejícího stupně. Termín konání talentových zkoušek škola zveřejní nejpozději 14 dní před jejich konáním.

(3) Do studia s rozšířeným počtem vyučovacích hodin přijme žáka ředitel školy na návrh učitele hlavního předmětu.

(4) Do přípravného a základního studia mohou být výjimečně přijati mimořádně nadaní uchazeči, kteří nedosáhli stanoveného věku. Uchazeči, kteří překročili věk stanovený v § 1 odst. 3, mohou být podle výsledku talentové zkoušky přijati do některého z vyšších ročníků základního studia.

§ 3

Hodnocení žáka

(1) Hodnocení výsledků vzdělávání žáka na vysvědčení může být vyjádřeno klasifikací, slovně nebo kombinací obou způsobů. O způsobu hodnocení rozhoduje ředitel školy.

(2) Slovní hodnocení na vysvědčení je konkrétním slovním vyjádřením dosažené vzdělávací úrovně žáka ve vztahu k cílům vzdělávání stanoveným rámcovým vzdělávacím programem, k vlastním možnostem, přístupu žáka ke vzdělávání a jeho věku.

(3) Žák je v případě použití klasifikace v jednotlivých předmětech hodnocen na vysvědčení těmito stupni prospěchu:

a)

1 - výborný,

b)

2 - chvalitebný,

c)

3 - uspokojivý,

d)

4 - neuspokojivý.

(4) Žák je na konci prvního a druhého pololetí celkově hodnocen těmito stupni:

a)
prospěl(a) s vyznamenáním,

b)
prospěl(a),

c)
neprospěl(a).

(5) Žák prospěl s vyznamenáním, jestliže je z hlavního předmětu hodnocen stupněm prospěchu 1 - výborný, v žádném povinném předmětu není hodnocen stupněm prospěchu horším než 2 - chvalitebný a průměr stupňů prospěchu z povinných předmětů nemá vyšší než 1,5. Není-li stanoven hlavní předmět, prospěl žák s vyznamenáním, jestliže není hodnocen v žádném povinném předmětu stupněm prospěchu horším než 2 - chvalitebný a průměr stupňů prospěchu z povinných předmětů nemá vyšší než 1,5. V případě použití slovního hodnocení nebo kombinace slovního hodnocení a klasifikace postupuje škola podle pravidel pro hodnocení výsledků vzdělávání žáků stanovených ve školním řádu.

(6) Žák prospěl, jestliže nebyl ani v jednom povinném předmětu hodnocen stupněm prospěchu 4 - neuspokojivý nebo odpovídajícím slovním hodnocením.

(7) Žák neprospěl, jestliže byl z některého povinného předmětu hodnocen stupněm prospěchu 4 - neuspokojivý nebo odpovídajícím slovním hodnocením.

(8) Nelze-li žáka hodnotit za první pololetí ze závažných objektivních příčin, určí ředitel školy pro jeho hodnocení náhradní termín, a to tak, aby hodnocení za první pololetí bylo ukončeno nejpozději do ukončení hodnocení za druhé pololetí příslušného školního roku. Nelze-li žáka hodnotit za druhé pololetí ze závažných objektivních příčin, určí ředitel školy pro jeho hodnocení náhradní termín, a to tak, aby hodnocení za druhé pololetí bylo ukončeno do konce měsíce srpna příslušného školního roku.

(9) Ředitel školy může uznat částečné vzdělání žáka, pokud je doloženo prokazatelným způsobem a od doby jeho dosažení neuplynulo více než 5 let. Uzná-li ředitel školy dosažené vzdělání žáka, uvolní žáka z vyučování a hodnocení v rozsahu uznaného vzdělání.

§ 4

Postup žáka do vyššího ročníku a opakování ročníku

(1) Do vyššího ročníku postupuje žák, který byl na konci druhého pololetí celkově hodnocen stupněm prospěl(a) nebo prospěl(a) s vyznamenáním a úspěšně vykonal postupovou zkoušku, pokud tak stanoví rámcový vzdělávací program.

(2) Mimořádně nadaného žáka lze na konci prvního pololetí nebo na konci druhého pololetí přeradit do některého z vyšších ročníků bez absolvování předchozího ročníku či ročníků, a to po úspěšném vykonání postupových zkoušek ze všech povinných předmětů.

(3) Žákovi, který nebyl na konci druhého pololetí hodnocen, lze v odůvodněných případech umožnit opakování ročníku.

(4) Žáka studia s rozšířeným počtem vyučovacích hodin, který na konci druhého pololetí neprospěl, lze přeradit zpět do příslušného ročníku základního studia.

§ 5

Opravné zkoušky

(1) Žák, který je na konci druhého pololetí hodnocen stupněm prospěchu 4 - neuspokojivý nebo odpovídajícím slovním hodnocením z jiného než hlavního předmětu, koná opravnou zkoušku nejpozději v posledním týdnu měsíce srpna příslušného školního roku. Z hlavního předmětu opravnou zkoušku nelze konat.

(2) Jestliže se žák nedostaví k opravné zkoušce v určeném termínu, je hodnocen z předmětu, ze kterého měl konat opravnou zkoušku, stupněm 4 - neuspokojivý. Jestliže se žák nemohl dostavit k opravné zkoušce ze závažných objektivních příčin a svou neúčast omluví řediteli školy nejpozději do 3 dnů od termínu stanoveného pro vykonání této zkoušky, určí ředitel školy náhradní termín pro její vykonání.

§ 6

Komisionální zkoušky

(1) Komisionální zkoušky se konají:

a)

při postupových zkouškách podle § 4 odst. 1,

b)

při závěrečných zkouškách na konci základního studia I. a II. stupně, studia s rozšířeným počtem vyučovacích hodin a studia pro dospělé,

c)

při zkouškách z hlavního předmětu studia s rozšířeným počtem vyučovacích hodin,

d)

při přeřazení mimořádně nadaného žáka do některého vyššího ročníku bez absolvování předcházejícího ročníku nebo ročníků podle § 4 odst. 2 a

e)

při opravných zkouškách.

(2) Zkušební komise je nejméně tříčlenná a skládá se z odborníků příslušného předmětu nebo oboru. Členy komise jmenuje ředitel školy. Jejím předsedou je ředitel školy nebo jím pověřený učitel. O hodnocení zkoušky rozhoduje komise většinou hlasů, při rovnosti hlasů rozhoduje hlas předsedy.

§ 7

Ukončení vzdělávání

(1) Základní studium I. a II. stupně, studium s rozšířeným počtem vyučovacích hodin a studium pro dospělé se ukončují vykonáním závěrečné zkoušky. Závěrečná zkouška může mít formu absolventského vystoupení nebo vystavení výtvarných prací na výstavě.

(2) Žák přestává být žákem školy:

a)

jestliže nevykonal závěrečnou zkoušku nebo byl na konci druhého pololetí celkově hodnocen stupněm neprospěl a nebylo mu povoleno opakování ročníku,

b)

jestliže byl vyloučen ze školy,

c)

v případě, že o to písemně požádá zákonný zástupce nezletilého žáka nebo zletilý žák,

d)

v případě, že zákonný zástupce nezletilého žáka nebo zletilý žák neuhradil úplatu za vzdělávání ve stanoveném termínu.

(3) O ukončení vzdělávání podle odstavce 2 písm. a) nebo d) je zákonný zástupce žáka nebo zletilý žák vyrozuměn písemně do jednoho týdne od ukončení vzdělávání.

§ 8

Úplata za vzdělávání ve školách zřizovaných státem, krajem, obcí nebo svazkem obcí

(1) U žáků přípravného studia, základního studia I. a II. stupně a studia s rozšířeným počtem vyučovacích hodin se stanoví výše úplaty v jednotlivých uměleckých oborech tak, aby průměrná výše stanovených úplat nepřekročila 110 % skutečných průměrných neinvestičních výdajů školy na žáka v uplynulém kalendářním roce s výjimkou výdajů na platy a náhrady platů nebo mzdy a náhrady mezd, odměny za pracovní pohotovost, odměny za práci vykonávanou na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr a odstupné, na úhradu pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a na úhradu pojistného na všeobecné zdravotní pojištění, na přiděly do fondu kulturních a sociálních potřeb a ostatní náklady vyplývající z pracovněprávních vztahů, na nezbytné zvýšení nákladů spojených s výukou žáků zdravotně postižených a rovněž výdajů na další

vzdělávání pedagogických pracovníků, na činnosti, které přímo souvisejí s rozvojem škol a kvalitou vzdělávání, poskytnutých ze státního rozpočtu.

(2) U studia pro dospělé stanoví ředitel školy výši úplaty za vzdělávání

a)

u žáků, kteří se zároveň vzdělávají v denní formě vzdělávání ve střední škole, v denní formě vzdělávání v konzervatoři nebo v denní formě vzdělávání ve vyšší odborné škole, podle odstavce 1,

b)

u žáků, kteří nejsou uvedeni v písmeni a), nejvýše v plné výši průměru skutečných neinvestičních výdajů na žáka v uplynulém kalendářním roce.

(3) Ukončí-li žák vzdělávání podle § 7 odst. 2 písm. b) nebo c) v průběhu prvního nebo druhého pololetí školního roku, úplata za vzdělávání se nevrací. Ukončí-li žák vzdělávání podle § 7 odst. 2 písm. c) z důvodů hodných zvláštního zřetele, zejména zdravotních, lze poměrnou část úplaty za vzdělávání vrátit.

(4) Ředitel školy stanoví výši úplaty na období školního roku. Úplatu lze uhradit ročně, pololetně, čtvrtletně nebo měsíčně. Úplata za stanovené období je splatná do 15. dne prvního měsíce příslušného období. Ředitel školy může dohodnout se zákonným zástupcem nezletilého žáka nebo zletilým žákem jiný termín úhrady.

§ 9

Přehlídky a soutěže

K podpoře nadaných žáků, k výměně zkušeností a porovnávání výsledků vzdělávání se organizují přehlídky a soutěže žáků v jednotlivých uměleckých oborech a předmětech.

§ 10

Přechodné ustanovení

Výše úplaty se podle § 8 odst. 1 a 2 stanoví od školního roku 2005/2006. Do té doby se postupuje podle dosavadních právních předpisů.

PŘÍLOHA 3

ZÁKON č. 563/2004 Sb.

ze dne 24. září 2004

o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů

Obecná ustanovení

§ 1

Předmět a rozsah úpravy

(1) Tento zákon upravuje předpoklady pro výkon činnosti pedagogických pracovníků, jejich další vzdělávání a kariérní systém.

563/2004 Sb.

(2) Tento zákon se vztahuje na pedagogické pracovníky škol a školských zařízení, které jsou zapsány do rejstříku škol a školských zařízení (dále jen "škola"), a na pedagogické pracovníky v zařízeních sociální péče.

§ 2

Pedagogický pracovník

(1) Pedagogickým pracovníkem je ten, kdo koná přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou speciálně pedagogickou nebo přímou pedagogicko-psychologickou činnost přímým působením na vzdělávaného, kterým uskutečňuje výchovu a vzdělávání na základě zvláštního právního předpis (dále jen "přímá pedagogická činnost"); je zaměstnancem právnické osoby, která vykonává činnost školy, nebo zaměstnancem státu nebo ředitelem školy, není-li k právnické osobě vykonávající činnost školy v pracovněprávním vztahu nebo není-li zaměstnancem státu. Pedagogickým pracovníkem je též zaměstnanec, který vykonává přímou pedagogickou činnost v zařízeních sociální péče.

(2) Přímou pedagogickou činnost vykonává

- a) učitel,
- b) vychovatel,
- c) speciální pedagog,
- d) psycholog,
- e) pedagog volného času,
- f) asistent pedagoga,
- g) trenér,
- h) vedoucí pedagogický pracovník.

HLAVA II

PŘEDPOKLADY A POŽADAVKY PRO VÝKON ČINNOSTI PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ

Díl 1

Předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka a předpoklady pro výkon funkce ředitele školy

§ 3

Předpoklady pro výkon funkce pedagogického pracovníka

(1) Pedagogickým pracovníkem může být ten, kdo splňuje tyto předpoklady:

- a) je plně způsobilý k právním úkonům,
- b) má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává,
- c) je bezúhonný,
- d) je zdravotně způsobilý a
- e) prokázal znalost českého jazyka, není-li dále stanoveno jinak.

(2) Za bezúhonného se pro účely tohoto zákona považuje ten, kdo nebyl pravomocně odsouzen

- a) za úmyslný trestný čin, nebo
- b) za trestný čin nedbalostní spáchaný v souvislosti s výkonem činnosti pedagogického pracovníka, pokud se na něj nehledí, jako by nebyl odsouzen.

(3) Bezúhonnost prokazuje fyzická osoba před vznikem pracovněprávního vztahu předložením výpisu z evidence Rejstříku trestů; výpis nesmí být starší než 3 měsíce.

(4) V průběhu trvání pracovněprávního vztahu je pedagogický pracovník povinen předložit řediteli školy nebo řediteli zařízení sociální péče výpis z evidence Rejstříku trestů, pokud byl pravomocně odsouzen za trestný čin, jímž by mohl pozbýt předpoklad bezúhonnosti.

(5) Posuzování předpokladu podle odstavce 1 písm. d) se řídí zvláštním právním předpisem.

(6) Uznávání odborné kvalifikace a splnění předpokladu bezúhonnosti a zdravotní způsobilosti u státních příslušníků členských států Evropské unie, případně jejich rodinných příslušníků, a státních příslušníků ostatních států, kteří jsou v členském nebo jiném státě oprávněni konat přímou pedagogickou činnost, se řídí zvláštními právními předpisy.

§ 10

Učitel uměleckých odborných předmětů v základní umělecké škole, střední odborné škole a konzervatoři

(1) Učitel uměleckých odborných předmětů v základní umělecké škole získává odbornou kvalifikaci

a) vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném studijním programu studijního oboru, který odpovídá charakteru vyučovaného uměleckého předmětu, a vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném bakalářském studijním programu v oblasti pedagogických věd, nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na pedagogiku, nebo studiem pedagogiky,

b) vyšším odborným vzděláním získaným ukončením osmiletého nebo šestiletého vzdělávacího programu oboru vzdělání konzervatoře, který odpovídá charakteru vyučovaného uměleckého předmětu,

c) vyšším odborným vzděláním získaným ukončením akreditovaného vzdělávacího programu vyšší odborné školy v oboru vzdělání, který odpovídá charakteru vyučovaného uměleckého předmětu, a vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném bakalářském studijním programu v oblasti pedagogických věd, nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na pedagogiku, nebo studiem pedagogiky,

d) středním vzděláním s maturitní zkouškou získaným ukončením odpovídající části vzdělávacího programu konzervatoře a vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném bakalářském studijním programu v oblasti pedagogických věd, nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na pedagogiku, nebo studiem pedagogiky, nebo

e) středním vzděláním s maturitní zkouškou získaným ukončením vzdělávacího programu střední odborné školy v oboru vzdělání, který odpovídá charakteru vyučovaného uměleckého předmětu, a vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném bakalářském studijním programu v oblasti pedagogických věd, nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na pedagogiku, nebo studiem pedagogiky.

(2) Ředitel základní umělecké školy, střední odborné školy a konzervatoře může v odůvodněných případech rozhodnout, že upouští od předpokladu splnění odborné kvalifikace u učitele uměleckého předmětu, který vykonává umělecko-pedagogickou činnost, pokud je nebo byl výkonným umělcem. Rozhodnutí musí být vydáno písemnou formou. Tímto rozhodnutím se pro pracovněprávní účely považuje předpoklad odborné kvalifikace učitele na dané škole za splněný.

PŘÍLOHA 4

DOTAZNÍK

Vážení kolegové,

Jsem studentka Pedagogické fakulty Karlovy univerzity v Praze, oboru školský management. Proším Vás o vyplnění dotazníku pro účely výzkumu. Průzkum je zaměřený na kvalitu přijímání a začleňování nových učitelů do ZUŠ. Vyplněním dotazníku přispějete ke zlepšení stávající situace v oblasti péče o nově příchozí učitele do školství. Cením si Vašeho času stráveného nad dotazníkem.

Dotazník je naprosto ANONYMNÍ, proto mě zajímají Vaše opravdové názory a odpovědi. Mnohokrát děkuji.

S pozdravem Jarmila Závěrková

Prosím doplňte (nehodící se škrtněte):

- jste: MUŽ - ŽENA

- Váš věk:

- učíte: rok /let, z toho na této škole:rok/ let.

- jste absolventem/absolventkou (prosim o přesný název školy):

1. Jak jste se dozvěděl/a o volném místě na této škole?

- h) z webových stránek školy
- i) z inzerce
- j) od známé/ho
- k) byl/a jsem osloven/a ředitelem školy
- l) poslal/a jsem zkusmo žádost o práci
- m) přes personální agenturu
- n) jiné:

2. Jakým způsobem jste byl/a přijata na tuto školu?

- c) na základě domluvy s ředitelem (pokud jste neabsolvoval/a výběrové řízení, přejděte k otázce č. 6)
- d) absolvoval/a jsem výběrové řízení

3. Jak probíhalo výběrové řízení? (lze označit více možností)

- f) rozhovor s ředitelem
- g) rozhovor s pověřeným zaměstnancem školy
- h) předváděl/a jsem ukázkovou hodinu před výběrovou komisí
- i) praktická ukáзка hry na nástroj (výtvarné činnosti, tance apod.)
- j) jiné:

4. Z kolika uchazečů jste byl/a vybrán/a?

- c) uveďte číslovkou počet:
- d) nevím

5. Byl/a jste spokojena s průběhem výběrového řízení?

- c) ANO
- d) NE (pokud jste nebyl/a spokojen/a, uveďte prosím důvody):

6. Má Vaše škola vytvořeny směrnice, vnitřní řád ohledně začleňování nových zaměstnanců do chodu školy?

- d) ANO
- e) NE
- f) NEVÍM

7. Jak probíhalo začleňování Vaší osoby do praxe a chodu školy? (lze označit více možností)

- f) měl/a jsem k dispozici přidělenou osobu, která se mi věnovala
- g) mohl/a jsem (ji) kdykoliv požádat o radu
- h) byla mi nabídnuta možnost navštívit kolegu při jeho práci
- i) někdo z vedení školy se byl podívat na moji práci
- j) jiné:

8. Jak Vám vyhovoval způsob, kterým jste byl/a uveden/a do zaměstnání? (zakroužkujte jednu číslici rovnající se bodům podle spokojenosti)

velmi	vůbec
6 5 4 3 2 1 0	

9. Co Vám působilo největší potíže při nástupu do zaměstnání?

- f) administrativní
- g) komunikace s rodiči
- h) komunikace s vedením školy
- i) výuka
- j) jiné:

10. Byl/a jsem seznámen/a ... (lze označit více možností)

- e) ... s detaily pracovní smlouvy
- f) ... s mými právy
- g) ... s mými povinnostmi
- h) ... se zaměstnaneckými výhodami

11. Máte pravidelná osobní setkání se svým zaměstnavatelem, kde máte možnost vyjádřit své potřeby, postřehy, aj.?

- d) ANO, pravidelně
- e) ANO, ale nepravidelně. Scházíme se podle potřeby.
- f) NE

12. Jak získáváte zpětnou vazbu své práce?

- e) od rodičů a žáků
- f) od vedení školy (hospitace)
- g) nemám zpětnou vazbu
- h) jiné:

13. Můžete se podílet svou prací, svými nápady nebo názory na chodu školy?

- d) ANO
- e) NE
- f) OBČAS

14. Chcete se podílet na chodu školy nad rámec Vašich pracovních povinností?

- d) ANO
- e) NE
- f) OBČAS

15. Jaké vlastnosti a schopnosti oceňujete na Vašem řediteli? (lze zakroužkovat více možností)

- i) schopnost dobře vést tým
- j) smysl pro spolupráci
- k) otevřenost vůči názorům druhých
- l) dochvilnost
- m) smysl pro spravedlnost
- n) schopnost ocenit druhé
- o) umí povzbudit
- p) jiné:

16. Je na Vaší škole podporována přátelská atmosféra (společná sborovna, večírky, oslavy, aj.)?

- d) ANO
- e) NE
- f) OBČAS

☆ V případě zájmu o výsledky výzkumného šetření uveďte prosím emailovou adresu:

Děkuji za laskavost, přeji Vám úspěšný den;-)