

# MODEL

## systemu podpory začínajících učitelů

**WBS kód: 8.1.1**

**Zpracovali:**

Milan Adamec, Jana Hrkalová, Jitka Kmentová, Jitka Kopáčová,  
Gisela Kostecká, Jana Kovářová, Alena Krejčová,  
Romana Lisnerová, Filip Magram, Václav Nádvořík,  
Libor Skala, Věra Šimečková, Monika Šimonová,  
Martin Ševčík, Iva Škaloudová, Jiří Taufer, Miluše Vítečková



[www.projektsypo.cz](http://www.projektsypo.cz)

[sypo.info@npi.cz](mailto:sypo.info@npi.cz)



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

**MŠMT**  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



### III. Popis průběhu adaptačního období



## 3.1 Co znamená adaptační období

Obdobím adaptace se zabývali odborníci již v 90. letech minulého století. Radomír Havlík hovoří v souvislosti s adaptačním obdobím o „adaptačním šoku“, kdy absolvent zjišťuje vlastní nedostatečnost, prožívá rozpor vlastních pedagogických představ a reality školy<sup>1</sup>.

Začínající učitel je od počátku vystaven náročným požadavkům v novém prostředí, získává velké množství informací a rovněž musí obstát v plnění úkolů jako jakýkoli jeho zkušenější kolega. Cílem adaptačního období je tedy pomoci absolventovi studia učitelství či jiného zaměření nebo odborníkovi z praxe, aby dokázal postupně uplatnit své poznatky nabyté studiem i praxí, stal se průvodcem na cestě vzděláváním a zorientoval se v prostředí konkrétní školy, jakož i v procesu běžného každodenního života ve škole. Právě stálá a systematická odborná i psychická podpora ze strany vedení školy (ředitel či zástupce ředitele) a uvádějícího učitele (byť tato pozice aktuálně není legislativně ukotvena v právních předpisech z oblasti školství) je příležitostí, jak začínajícímu učiteli pomoci obstát na začátku jeho profesní kariéry se ctí a zabránit tak jeho případnému odchodu ze školství.

Lze předpokládat, že pokud se začínajícímu učiteli budeme systematicky věnovat a podporovat ho v jeho náročné a nové roli, může to přinést spoustu pozitiv nejen pro něj, ale také pro školu jako celek, pro žáky i jejich rodiče. Díky tomu, že vedení školy skutečně podporuje, nikoli pouze kontroluje a že se doopravdy zajímá o pedagogický proces i o samotné učitele, může dojít k utváření pozitivního klimatu v pedagogickém

sboru, k většímu porozumění a sdílení. Základem úspěchu procesu adaptace je systematická péče o podporu a rozvoj začínajícího učitele, zvýšená pozornost věnovaná kolegiálním vztahům založeným na důvěře a vzájemné pomoci a také zaměření na zajištění bezpečného a vlídného prostředí pro profesní rozvoj učitele, který adaptačním obdobím prochází.

Adaptačním obdobím rozumíme dvouleté období po vstupu absolventa do školské praxe, kdy je nezbytné se začínajícím učitelům cíleně věnovat a postupně tak nastavovat plánování profesního rozvoje každého pedagoga v konkrétní škole. Za začínajícího učitele jsou považováni i studenti, kteří při dokončování svého studia již vyučují.

**Dalšími cílovými skupinami pedagogů, které potřebují podporu, jsou například:**

- učitelé, kteří na delší dobu opustili učitelskou roli, a to z nejrůznějších důvodů – mateřská či rodičovská dovolená, studium či pobyt v zahraničí, zaměstnání mimo školství a podobně;
- učitelé přicházející s delší pedagogickou praxí, ale z jiné školy.

I když se tento model týká primárně učitelů, lze jeho části použít i pro adaptační období dalších pedagogických pracovníků, jako jsou asistenti pedagoga, vychovatelé školní družiny a další.

## 3.2 Co všechno může být pro začínajícího učitele nové?

- žáci a jejich rodiče;
- kolegové, at' již pedagogové či provozní zaměstnanci;
- prostředí školy – prostory jako například sborovna, učebny, kabinety, ředitelna, školní jídelna, specializované učebny, sklady pomůcek, venkovní prostory, ale také hygienická zařízení, prostory pro ukládání lékárníčky a podobně;
- školní vzdělávací program, třídní kniha, třídní výkaz a podobně;
- elektronické prostředí;
- ...

<sup>1</sup> Havlík, R. a kol. *Učitelské povolání z pohledu sociálních věd*. Praha: FP UK, 1998. ISBN 80-86039-72-2.

## 3.3 Co dalšího by měl začínající učitel vědět?

- jak se orientovat mezi svými kolegy – jaké zastávají role: kdo je ve vedení školy, kdo pracuje v předmětových komisích, kdo je koordinátor školního vzdělávacího programu, výchovný poradce, školní psycholog, metodik prevence, asistent pedagoga;
- kde najít školníka, ekonoma a ostatní personál;
- kam zapsat školní úraz a jak se chovat, když se úraz stane;
- jak zpracovat individuální vzdělávací plán či plán pedagogické podpory žáka se speciálními vzdělávacími potřebami;
- jak fungují nepsaná školní pravidla, co je ve škole zvykem;
- aká jsou pravidla komunikace s rodiči;
- ...

## 3.4 Jak začínajícího učitele podpořit

### 3.4.1 Seznámení s kolegy

Velmi důležité je, abychom vytvořili podmínky pro přijetí nového kolegy současným pedagogickým sborem. Nabízí se hned několik činností, které zajišťuje vedení školy. Jde zejména o sdělení informací týkajících se příchodu nového kolegy všem zaměstnancům školy, o nabídku spolupráce při vytváření nového pracovního místa ve sborovně, případně v kabinetu a podobně. Spolupráce celého pedagogického sboru je totiž při samotném příchodu nového kolegy velice důležitá a nezbytná.

### 3.4.2 Výběr uvádějícího učitele

Dále je potřeba věnovat náležitou pozornost výběru uvádějícího učitele, aby mohl nově nastupujícího kolegu smysluplně a efektivně podpořit. Každý pro tuto roli nemusí mít vhodné předpoklady, je třeba vybrat někoho, kdo bude požadavkům na roli uvádějícího učitele nejlépe odpovídat, a to po stránce profesní i lidské. Právě spolupráce začínajícího učitele s jeho uvádějícím učitelem je pro úspěšnost adaptačního období zásadní. Pro efektivní nastavení podnětného a podporujícího prostředí do-

poručujeme také spolupráci v tzv. triádě, tedy mezi začínajícím učitelem, uvádějícím učitelem a vedením školy. Jejich spolupráci považujeme v rámci adaptačního období za klíčovou.

Adaptační období tedy vnímáme jako období průvodcovství a podpory ze strany uvádějícího učitele a vedení školy směrem k začínajícímu učiteli.

Pro přehlednost nabízíme v dalších kapitolách tohoto dokumentu rozdělení adaptačního období (období dvou školních roků) začínajícího učitele na tři fáze, které logicky uspořádávají běžné činnosti školy.

Činnosti důležité pro adaptační období jsou rozděleny mezi triádu účastníků adaptačního procesu, tedy začínajícího učitele, uvádějícího učitele a vedení školy.

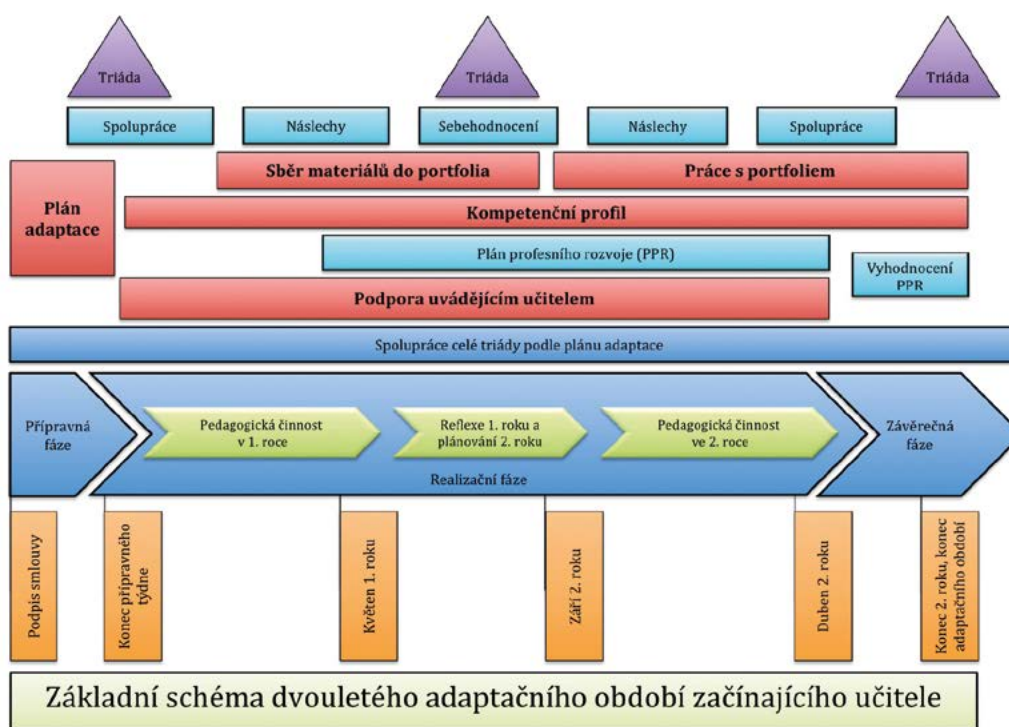
Navržené dělení adaptačního období, včetně doporučených činností, má za úkol usnadnit všem zúčastněným orientaci v plynutí školního roku. Například podpořit vedení školy v přípravě plánů adaptace a poskytnout uvádějícím učitelům přehled činností, kterým by se měli věnovat při práci se svým začínajícím učitelem.

## 3.5 Časové rozdělení adaptačního období

Námi navržené dělení je pouze orientační a počítá se s tím, že si každá škola přizpůsobí harmonogram i výběr navržených činností podle své situace, personálních možností i zkušeností uvádějícího učitele, dle výše úvazku i předpokladů začínajícího učitele.

Tato příručka popisuje adaptační období trvající dva školní roky. Škola si však může podle aktuálních potřeb stanovit i delší čas, ve kterém bude učiteli poskytovat podporu odpovídající adaptačnímu období.

### 3.5.1 Schéma adaptačního období



Obrázek 8 Schéma adaptačního období. Zdroj: autoři textu.

Jednotlivé fáze tohoto období jsou pojmenovány a charakterizovány následovně:

### 3.5.2 Přípravná fáze

Doba od podpisu smlouvy s novým učitelem po konec přípravného týdne<sup>2</sup>. Jedná se nejen o období, kdy se na nástup začínajícího učitele připravujeme, ale kdy se i začínající učitel seznamuje se školou. V tomto období musí vedení školy mimo

jiné vytvořit pracovní místo pro začínajícího učitele, rozsah i obsah vyučovacích hodin (úvazku) a určit jeho uvádějícího učitele. Dále je důležité zajistit první kontakt začínajícího a uvádějícího učitele, tedy zprostředkování jejich setkání.

<sup>2</sup> Uváděný harmonogram vychází z toho, že nově přichozí učitel začíná ve škole pracovat od začátku školního roku, ale je jasné, že v některých případech tomu tak není. Navržený harmonogram si škola může přizpůsobit podle své konkrétní situace (například při nástupu začínajícího učitele v průběhu školního roku bude přípravná fáze zahrnovat jiné časové období).

### 3.5.3 Realizační fáze

Doba od začátku září prvního školního roku, přibližně do měsíce května druhého školního roku, kdy začíná fáze závěrečná. Nejpodstatnější a nejdélejší část adaptačního období, během níž se začínající učitel adaptuje na prostředí a kulturu školy a zcela se zapojuje do jejího chodu. Právě v této fázi nejvíc využije pomoci svého uvádějícího učitele a některého z členů vedení školy. Společně provádí dílčí reflexi spolupráce i sebereflexi vlastních pokroků.

### 3.5.4 Fáze závěrečná

Doba samotného konce druhého školního roku, jež by měla celé adaptační období úspěšně završit. Je vhodné, aby refle-

xi, jak se podařilo provést kolegu jeho adaptačním obdobím, provedl ve spolupráci s vedením školy uvádějící učitel. Začínající učitel by měl provést sebereflexi, vyhodnotit svůj plán profesního rozvoje a předvést své portfolio. Tak se nejlépe ověří, zda byl v dané škole nastaven vhodný systém začleňování nově nastupujících kolegů do praxe.

Podrobnou specifikaci jednotlivých fází adaptačního období, stejně jako další atributy a náležitosti adaptačního období začínajícího učitele v české škole, řeší text v následujících kapitolách.

Tento materiál vznikl sběrem námětů a zkušeností učitelů působících na širokém spektru druhů a typů škol a výběrem příkladů inspirativní praxe, tudíž by v něm mohli najít inspiraci všichni, kteří přemýšlí nad zavedením nebo úpravou systému podpory začínajících učitelů ve svých školách.

## 3.6 První fáze adaptačního období – fáze přípravná

### 3.6.1 Co považujeme za přípravnou fázi adaptačního období?

Jako přípravnou fázi adaptačního období chápeme v ideálním případě období od podpisu pracovní smlouvy se začínajícím učitelem až do konce přípravného týdne v srpnu.

Účelem této fáze adaptačního období je zejména příprava na nástup nového učitele do školy tak, aby jeho vstup do nového zaměstnání proběhl bez zbytečného spěchu a stresu všech zúčastněných. Na příchod začínajícího učitele do nové školy se v této fázi připravuje především vedení školy, ale i uvádějící učitel. Poté své představy společně sdílí a pomáhají začínajícímu učiteli v jeho přípravě na školní rok.

Pokud je proces nástupu začínajícího učitele do školy dobře naplánovaný, zefektivní se tím pro vedení školy a uvádějícího učitele celé adaptační období. Systematická příprava na příchod nového učitele rovněž poukazuje na kvalitu řízení školy, na dobře nastavenou organizaci a spolupráci ve škole.

### 3.6.2 Důležité činnosti pro vedení školy:

- příprava plánu adaptace;
- výběr uvádějícího učitele a zahájení spolupráce s ním;
- kontrola, zda je na nástup začínajícího učitele vše připraveno;
- představení začínajícího učitele všem pedagogickým a nepedagogickým pracovníkům školy dle podmínek a zvyklostí školy;
- ověření připravenosti uvádějícího učitele vést učitele začínajícího (jde o vlastnosti a dovednosti profesní i lidské).

### 3.6.3 Důležité činnosti pro uvádějící učitele:

- příprava na poskytování podpory začínajícímu učiteli, včetně promyšlení vlastního harmonogramu;
- konzultace plánu adaptace s vedením školy;
- uvádění začínajícího učitele do aktivit školy;
- seznámení začínajícího učitele s nezbytnou administrativou, kterou musí pedagog školy zvládat a vést;
- seznámení začínajícího učitele se školním vzdělávacím programem – a pokud jde o kreativního jedince, lze s ním vést diskuzi o případných úpravách školního vzdělávacího programu.

### 3.6.4 Důležité činnosti pro začínající učitele:

- prostudování veřejně přístupných materiálů školy;
- promyšlení výuky v rámci prvního roku své pedagogické činnosti;
- promyšlení pomůcek a učebnic, které bude ve výuce používat;
- seznámení se zaměstnanci školy;
- absolvování všech potřebných školení (bezpečnost a ochrana zdraví při práci, školení požární ochrany);
- seznámení se školním vzdělávacím programem – kapitoly společnými i těmi, které se týkají jeho aprobace;
- seznámení se způsobem vedení pedagogické dokumentace – "papírové" či elektronické;
- seznámení se s podpůrnými opatřeními svých žáků, jsou-li nějaké;

- seznámení se s praxí spolupráce školy s pedagogicko-psychologickou poradnou, speciálním pedagogickým centrem, a dalšími institucemi spolupracujícími při tzv. společném vzdělávání.
- Pro ZUŠ a konzervatoře je specifické například:
  - » seznámení se s žáky (alespoň dopředu vědět, jaké bude učit ročníky), ideálně „převzetí“ žáků od jejich stávajícího učitele

### 3.6.4 Ukázka možností činností v průběhu přípravné fáze

Tabulka 2 Ukázka možností činností v průběhu přípravné fáze. Zdroj: autoři textu.

1. školní rok			
Přípravná fáze adaptačního období ( symbol oblastí spolupráce s prvky mentoringu, symbol oblastí „organizační“)			
	Vedení školy	Uvádějící učitel	Začínající učitel
Období od podepsání smlouvy do nástupu začínajícího učitele	<ul style="list-style-type: none"> <li>- příprava pracovní smlouvy, náplně práce a pověření k výkonu specializované činnosti (třídnictví...)</li> <li>- zajištění pracovního místa</li> <li>- určení rozvrhu pracovní doby</li> <li>- seznámení s právy a povinnostmi pedagogických pracovníků</li> <li>- promyšlení činností začínajícího pedagoga – v souladu s plánem školy, specifiky školy či specializací nového učitele</li> <li>- kontrola potřebných přístupů pro informační technologie ve spolupráci například se správcem sítě, IT metodikem, IT koordinátorem atd.</li> <li>- příprava soupisu činností jednotlivých zaměstnanců školy za účelem vzájemné spolupráce – „S čím za kým“</li> <li>- příprava aktualizací webových stránek a informačního zpravodaje (zadání jména nového učitele atd.)</li> <li>- pověření uvádějícího učitele uváděním začínajícího učitele</li> <li>- promyšlení a stanovení základních kritérií pro hodnocení a zpětnou vazbu; tato kritéria lze v průběhu roku upravovat a doplňovat</li> <li>- promyšlení obsahu a časového harmonogramu plánu adaptace včetně hodnocení, sebereflexe a reflexe všech zúčastněných</li> <li>- promyšlení společných pravidel pro vzájemnou komunikaci mezi vedením školy, uvádějícím a začínajícím učitelem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- doplnění a specifikace plánu adaptace dle zadání ředitele školy</li> <li>- promyšlení obsahu a časového harmonogramu plánu adaptace včetně hodnocení, sebereflexe a reflexe uvádějícího a začínajícího učitele</li> <li>- promyšlení účasti dalších aktérů, důležitých jako podpora při uvádění začínajícího učitele (př. IT koordinátor, koordinátor EVVO, ŠVP, výchovný poradce...)</li> <li>- doplnění termínů v časové ose, které se týkají specifikace a upřesnění dalších témat (například spolupráce se zákonnými zástupci, konzultace, spolupráce s místními organizacemi a podobně)</li> <li>- promyšlení společných pravidel pro vzájemnou komunikaci mezi uvádějícím a začínajícím učitelem</li> <li>- seznámení se začínajícím učitelem formou sdělení základních dat o sobě (například jméno, příjmení, pracovní pozice ve škole, odbornost, specializované činnosti ve škole) a následně pomocí otevřených otázek a s empatickým přístupem zjistit profesní data od začínajícího učitele (jméno, příjmení, odbornost, další vzdělávání, zkušenosti ze studentské praxe)</li> </ul>	<p>V této části přípravné fáze adaptačního období nemusí být začínající učitel zaměstnancem školy, proto je potřeba následující body ponechat na zvážení začínajícího učitele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- seznámení s uvádějícím učitelem, formu neformálního rozhovoru uvést své jméno, příjmení, odbornost, získané zkušenosti z případného dalšího vzdělání a studentské praxe, otevřenými otázkami získat osobní data uvádějícího učitele, informace o jeho pracovní pozici ve škole, odbornosti a specializovaných činnostech, které vykonává</li> <li>- prostudování ŠVP, školního řádu, seznámení s webovými stránkami školy...</li> <li>- shromáždění metodických materiálů ze studií či praxe</li> <li>- prostudování možností učebnic a dalších materiálů vhodných do výuky</li> <li>- výběr vhodné literatury, pomůcek...</li> </ul>

1. školní rok			
Přípravná fáze adaptačního období ( symbol oblasti spolupráce s prvky mentoringu, symbol oblasti „organizační“)			
	Vedení školy	Uvádějící učitel	Začínající učitel
přípravný týden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- setkání vedení školy, začínajícího a uvádějícího učitele, nastavení pravidel, práv a povinností, kompetencí a zodpovědností</li> <li>- seznámení začínajícího učitele se zaměstnanci vedení školy a s ostatními zaměstnanci rozšířeného vedení školy</li> <li>- představení začínajícího učitele kolegům, ročníkovým učitelům, oborovým kolegům</li> <li>- založení e-mailu, školní elektronické komunikace, nastavení a vysvětlení systému (ŠkolaOnLine, Bakaláři, IZUŠ, Klasifikace), vedení školy přímo neprovádí, ale zprostředkovává proškolení</li> <li>- přiřazení pracovního místa začínajícímu učiteli</li> <li>- přidělení pracovních pomůcek a potřeb</li> <li>- proškolení – BOZP, požární a civilní ochrana</li> </ul> <p><b>Pro ZUŠ a konzervatoře je specifické například:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- seznámení s vedoucím daného oddělení ZUŠ (není-li jím UU a je-li určen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- setkání vedení školy, začínajícího a uvádějícího učitele, nastavení pravidel, práv a povinností, kompetencí a zodpovědností</li> <li>- seznámení začínajícího učitele s prostory školy</li> <li>- seznámení začínajícího učitele s provozem školy – suplování, třídní schůzky, porady atd.</li> <li>- seznámení začínajícího učitele s dokumentací – školní řád, školní vzdělávací program, pracovní náplň, směrnice, vnitřní předpisy, třídní kniha, katalogové listy, matrika</li> <li>- seznámení začínajícího učitele s dokumentem „S čím za kým“ a jeho podpora při prvních kontaktech</li> <li>- seznámení začínajícího učitele se ŠVP, diskuze o případných návrzích úprav</li> </ul> <p><b>Pro ZUŠ a konzervatoře je specifické například:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- seznámení ZU s metodickým materiálem pro začínající učitele (materiály vznikly v rámci projektu Podpora ZUŠ)</li> <li>- seznámení ZU s možnostmi využít notový a publikační archiv školy, případně s procesem žádostí o nákup materiálu</li> <li>- pomůcek a publikací</li> <li>- seznámení ZU se informačním systémem, který školy využívá (např. Klasifikace, IZUŠ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- setkání vedení školy, začínajícího a uvádějícího učitele, nastavení pravidel, práv, povinností a zodpovědností</li> <li>- seznámení s uvádějícím učitelem</li> <li>- proškolení – BOZP, požární a civilní ochrana</li> <li>- sdělení svých představ o obohacení života školy, návrhy na rozvíjení školních tradic, rituálů a aktivit</li> <li>- prostudování relevantní dokumentace školy, vnitřních směrnic a postupů činností</li> <li>- prostudování ŠVP (části, která odpovídá potřebám konkrétního učitele)</li> <li>- prostudování způsobů, jak vést třídní agendu</li> <li>- seznámení s formou vedení třídní agendy</li> </ul> <p><b>Pro ZUŠ a konzervatoře je specifické například:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- orientace v informačním systému, který škola využívá (např. Klasifikace, IZUŠ)</li> <li>- analýza stavu pomůcek, didaktické techniky, materiálu, not...</li> <li>- domluva rozvrhu hodin s žáky (zákonnými zástupci žáků)</li> </ul>



## 3.7 Druhá fáze adaptačního období – fáze realizační

### 3.7.1 Co považujeme za realizační fázi adaptačního období?

Realizační fáze adaptačního období začínajícího učitele začíná v září prvního školního roku a končí přibližně v průběhu května v druhém školním roce, a to vyhodnocením spolupráce s prvky mentoringu s uvádějícím učitelem. Předchází jí přípravná fáze a po ní následuje fáze závěrečná.

Cílem realizační fáze je maximálně ulehčit začínajícímu učiteli jeho náročnou práci během jeho adaptačního období a docílit toho, aby se bezproblémově začlenil do života dané školy. Začínající učitel se adaptuje na prostředí a kulturu školy, osvojí si všechny povinnosti související s výkonem práce a seznámí se s rituály školního roku.

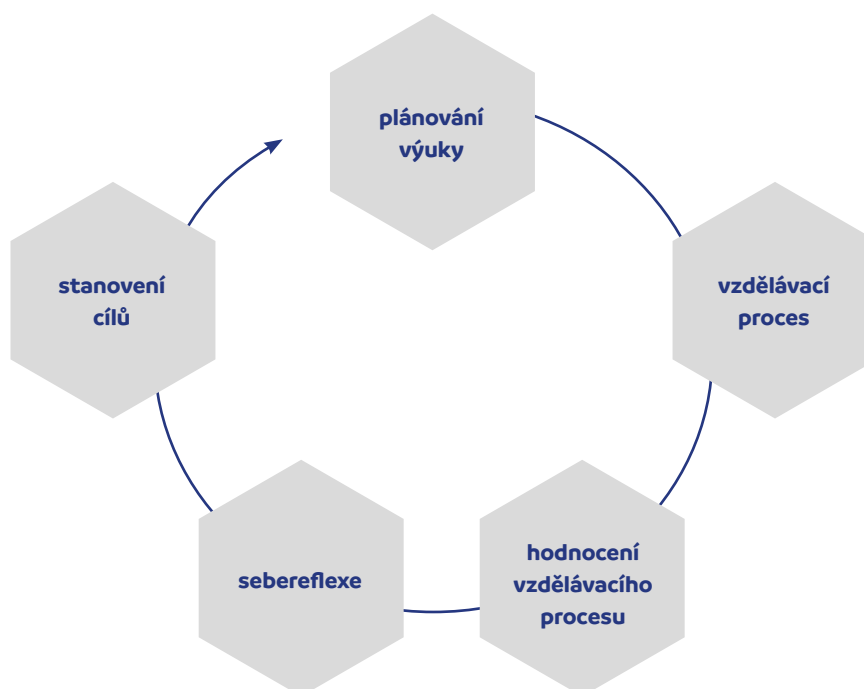
Během této fáze se učitel zcela zapojuje do chodu školy a plně převede do pedagogické praxe své teoretické znalosti, pří-

padně odborné dovednosti, které získal během studia na škole připravující budoucí učitele nebo v rámci odborné praxe. Toto období jej připraví na plnohodnotné zapojení do pedagogické činnosti a on bude schopen převzít další úkoly (třídnictví, vedení kabinetu, zapojení do projektu a podobně).

Nezbytnou součástí této fáze je průběžné vyhodnocování všech procesů s uplatněním zpětné vazby a sebereflexe začínajícího i uvádějícího učitele.

V průběhu realizační fáze adaptačního období se začínající učitel zaměřuje především na plánování výuky a vedení vyučovacího procesu, včetně sebereflexe své práce, neboť tato dovednost může být i významným faktorem pro další profesní rozvoj učitele.

Následující schéma tento proces popisuje:



Obrázek 9 Pedagogický proces. Zdroj: autoři textu.

Pro rozvoj pedagogických dovedností začínajícího učitele se jedná o nejtěžnější fázi adaptačního období, v níž dochází k přímé podpoře začínajícího učitele v pedagogickém procesu.

### **3.7.2 Důležité činnosti pro vedení školy:**

- v případě třídnictví seznámení začínajícího učitele s žáky a jejich sociálním zázemím;
- provedení reflektivního rozhovoru se začínajícím učitelem a uvádějším učitelem (prvotní reflexe) na konci čtvrtletí;
- náslech v hodině začínajícího učitele minimálně dvakrát během adaptačního období;
- podpora návštěv začínajícího učitele v hodinách zkušených učitelů;
- podpora spolupráce s prvky mentoringu na škole vytvořením co možná nejlepších podmínek pro práci uvádějících učitelů.

### **3.7.3 Důležité činnosti pro uvádějící učitele:**

- poskytování odborné i psychické podpory začínajícímu učiteli po celé období adaptace včetně uplatňování popisné a hodnotící zpětné vazby;
- pomoc začínajícímu učiteli s orientací v nabídce dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků;
- podpora vlastního rozvoje (rozvoj sebe sama), nalezení prostoru pro sebevzdělání i doplňování energie.

### **3.7.4 Důležité činnosti pro začínající učitele:**

- pokračování ve studiu dokumentace školy, vnitřních směrnic a postupů činností;
- zapojení do vzájemných náslechů (uvádějící učitel i další kolegové), včetně uplatnění sebereflexe;
- spolupráce při organizaci aktivit školy;
- vzdělávání se v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.



### 3.7.5 Ukázka možností činností v průběhu realizační fáze – 1. školní rok

Tabulka 3 Ukázka možností činností v průběhu realizační fáze - 1. školní rok. Zdroj: autoři textu.

1. školní rok			
Realizační fáze adaptačního období (☺symbol oblasti spolupráce s prvky mentoringu, ✎ symbol oblasti „organizační“)			
	Vedení školy	Uvádějí učitel	Začínající učitel
1. čtvrtletí	☺ - na konci čtvrtletí rozhovor se začínajícím a uvádějícím učitelem (prvotní reflexe)	☺ - první pozorování na hodině začínajícího učitele - provedení zápisu z pozorování, popisná nehodnotící zpětná vazba - mentorský rozhovor (například podle modelu GROW) - stanovení cíle (metoda SMART) - podpora začínajícího učitele při přípravě na pedagogickou radu	☺ - náslech na hodině uvádějího učitele
2. čtvrtletí	☺ - hospitace ředitele či zástupce ředitele na hodině začínajícího učitele, pak případná korekce cíle/cílů	☺ - pokračování spolupráce s prvky mentoringu se začínajícím učitelem  - náslech na hodině jiného zkušeného učitele společně se začínajícím učitelem, rozbor hodiny  ✎ - podpora začínajícího učitele při přípravě na případné tripartitní konzultace – učitel, rodič, žák - stanovení cíle podpory začínajícího učitele (metoda SMART)	☺ - náslech na hodině jiného zkušeného učitele společně s uvádějícím učitelem, rozbor hodiny  ✎ - před koncem 1. pololetí provedení hodnocení tematických plánů s konkrétními informacemi o neprobraném či problematickém učivu - provedení hodnocení žáků za první pololetí - v případě třídnictví provedení hodnocení třídnických hodin - v případě třídnictví provedení vyhodnocení absence žáků a uzavření pololetí v třídní knize
3. čtvrtletí	☺ - hospitace ředitele či zástupce ředitele na hodině začínajícího učitele, pak případná korekce cíle/cílů spolupráce s uvádějího a začínajícího učitele	☺ - pokračování spolupráce s prvky mentoringu se začínajícím učitelem - náslech na hodině jiného zkušeného učitele společně se začínajícím učitelem, rozbor hodiny	☺ - náslech začínajícího učitele na hodině uvádějího učitele
4. čtvrtletí	☺ - setkání se začínajícím a uvádějícím učitelem, které navazuje na schůzku uvádějího učitele a začínajícího učitele vyhodnocení spolupráce za školní rok - nastavení plánu osobního rozvoje pro začínajícího učitele na 2. rok adaptačního období	☺ - ukončení spolupráce s prvky mentoringu se začínajícím učitelem pro 1. rok adaptačního období – vyhodnocení naplnění cílů spolupráce s prvky mentoringu - příprava podkladů pro vytvoření plánu profesního rozvoje začínajícího učitele na 2. rok adaptačního období	☺ - ukončení spolupráce s prvky mentoringu uvádějího učitelem pro 1. rok adaptačního období – vyhodnocení naplnění cílů této spolupráce - příprava podkladů pro vytvoření plánu profesního rozvoje začínajícího učitele na 2. rok adaptačního období

### 3.7.6 Ukázka možností činností v průběhu realizační fáze – 2. školní rok

Tabulka 4 Ukázka možností činností v průběhu realizační fáze - 2. školní rok. Zdroj: autoři textu.

2. školní rok			
Realizační fáze adaptačního období (☺ symbol oblasti spolupráce s prvky mentoringu, ✎ symbol oblasti „organizační“)			
	Vedení školy	Uvádějící učitel	Začínající učitel
<b>začátek školního roku</b>	<p>✎</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- v případě potřeby určení nového uvádějícího učitele – uvést spolupráci mezi uvádějícím učitelem a začínajícím učitelem</li> <li>- kontrola a případná úprava plánu osobního rozvoje, nastavení akčních kroků (Plán DVPP, celoroční plán školy)</li> </ul>	<p>☺</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- podpora při pedagogické činnosti začínajícího učitele ve třídě</li> </ul> <p>✎</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- v případě třídnictví další podpora při přípravě třídnické hodiny začínajícího učitele</li> <li>- v případě potřeby koordinace kontaktů začínajícího učitele se školským poradenským pracovištěm</li> <li>- kontrola a případná úprava plánu osobního rozvoje</li> </ul>	<p>✎</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rozhovor nad pravidly hodnocení žáků</li> <li>- v případě prvních zkušeností s třídnictvím seznámení žáků s provozem a prostory školy a se školním řádem</li> <li>- v případě prvních zkušeností s třídnictvím vybavení žáků žákovskou knížkou a omluvným listem, vyplnění třídního výkazu a třídní knihy</li> <li>- v případě prvních zkušeností s třídnictvím příprava na třídní schůzku</li> <li>- opětovný rozhovor na téma nastavení komunikačních pravidel ve třídě</li> <li>- seznámení se s IVP svých žáků</li> <li>- kontrola a případná úprava plánu osobního rozvoje</li> </ul>
<b>1. čtvrtletí</b>	☺	<p>☺</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- náslech na hodině začínajícího učitele</li> <li>- provedení zápisu z pozorování, popisná zpětná vazba</li> <li>- rozhovor s prvky mentorské spolupráce (například podle modelu GROW)</li> <li>- stanovení cíle spolupráce se začínajícím učitelem pro další období (metoda SMART)</li> </ul>	☺ <ul style="list-style-type: none"> <li>- odučená hodina za přítomnosti uvádějícího učitele</li> <li>- reflektivní rozhovor s uvádějícím učitelem po odučené hodině</li> </ul>
<b>2. čtvrtletí</b>	☺ <ul style="list-style-type: none"> <li>- hospitace vedení školy na hodině začínajícího učitele, pak případná korekce cíle/cílů spolupráce uvádějícího a začínajícího učitele</li> </ul>	☺ <ul style="list-style-type: none"> <li>- pokračování spolupráce s prvky mentoringu se začínajícím učitelem</li> <li>- rozhovor se začínajícím učitelem (tematické plány, hodnocení žáků, třídnické hodiny, spolupráce s rodiči žáků)</li> <li>- rozhovor se začínajícím učitelem – kontrola dílčích kroků plánu profesního rozvoje</li> </ul>	☺ <ul style="list-style-type: none"> <li>- náslech na hodině jiného zkušeného učitele společně, rozbor hodiny</li> </ul> <p>✎</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- před koncem 1. pololetí samostatné provedení hodnocení tematických plánů s konkrétními informacemi o neprobraném či problematickém učivu</li> <li>- samostatné provedení hodnocení žáků za první pololetí</li> <li>- v případě třídnictví provedení hodnocení třídnických hodin</li> <li>- v případě třídnictví provedení vyhodnocení absence žáků a uzavření pololetí v třídní knize</li> <li>- rozhovor s uvádějícím učitelem – kontrola dílčích kroků plánu profesního rozvoje</li> </ul>
<b>3. čtvrtletí</b>		☺ <ul style="list-style-type: none"> <li>- pokračování spolupráce s prvky mentoringu se začínajícím učitelem</li> </ul>	☺ <ul style="list-style-type: none"> <li>- náslech začínajícího učitele na hodině zkušeného učitele</li> </ul>
<b>4. čtvrtletí</b>	☺ <ul style="list-style-type: none"> <li>- setkání se začínajícím a uvádějícím učitelem, vyhodnocení spolupráce za školní rok</li> </ul>	☺ <ul style="list-style-type: none"> <li>- uzavření spolupráce s prvky mentoringu se začínajícím učitelem</li> </ul>	☺ <ul style="list-style-type: none"> <li>- uzavření spolupráce s prvky mentoringu s uvádějícím učitelem</li> </ul>

## 3.8 Třetí fáze adaptačního období – fáze závěrečná

### 3.8.1 Co považujeme za závěrečnou fázi adaptačního období?

Závěrečná fáze adaptačního období začínajícího učitele je poslední fází adaptačního období a plynule navazuje na realizační fázi. Podílí se na ní začínající učitel, uvádějící učitel a vedení školy.

Tato fáze adaptačního období dává prostor pro komplexnější ohlédnutí za průběhem adaptačního období. Sebereflexe všech aktérů adaptačního období a vzájemná zpětná vazba umožňují zjistit, zda byly splněny stanovené cíle, zvolené v rámci plánu profesního růstu a do jaké míry byla naplněna očekávání. Reflexe dává příležitost k hodnocení, ale také k hledání cesty dalšího rozvoje všech účastníků a k pohledu do budoucna.

Závěrečná reflexe by měla pracovat i s dílčím hodnocením, které probíhalo průběžně, jen tak je možné sledovat postupné kroky začínajícího učitele. Ideálním místem pro shromažďování těchto dokumentů je portfolio začínajícího učitele.

### 3.8.2 Důležité činnosti pro vedení školy:

- formativní hodnocení – z popisu výstupů z adaptačního období stanoví nové cíle a potřeby školy i začínajícího učitele a spolu se začínajícím a uvádějícím učitelem vyhodnotí stávající plán profesního rozvoje a stanoví další cíle profesního rozvoje začínajícího učitele;
- vyhodnocení, jak škola pracovala se začínajícím učitelem, jak mu dávala podporu, co se dařilo více, co méně, popsání toho, co se škola naučila a jak bude příště postupovat;
- případně zvážení, zda chce se začínajícím učitelem nadále spolupracovat.

### 3.8.3 Důležité činnosti pro uvádějící učitele:

- vyhodnocení spolupráce s prvky mentoringu a popsání toho, co se začínající učitel naučil, jak dosáhl cílů, které byly stanoveny při vstupu do procesu adaptace a v plánu profesního růstu;
- sebereflexe uvádějícího učitele;
- příprava návrhů na úpravu plánu adaptace pro příští využití.

### 3.8.4 Důležité činnosti pro začínající učitele:

- zhodnocení toho, co se v průběhu adaptačního období dařilo více, co méně, co chybělo zcela a co by se mohlo dělat jinak;
- příprava portfolia;
- zamyšlení nad tím, co se v průběhu adaptačního období naučil a jaké další potřeby v této oblasti má;
- ve spolupráci s uvádějícím učitelem vyhodnocení plánu profesního rozvoje a příprava svého plánu profesního rozvoje na další období;
- případně zvážení, zda chce na dané škole dále působit.

### 3.8.5 Příprava na závěrečný rozhovor

Co podstatného je potřeba udělat pro hladký průběh a úspěch závěrečného rozhovoru?

- soustředit všechny postupně vytvářené zpětnovazební dokumenty v portfoliu a dobře je prostudovat (například přípravy na hodiny a jejich reflexe, záznamy z hospitací a jejich reflexe, záznamy z návštěv v hodinách zkušenějších učitelů a jejich reflexe, záznamy z průběžných reflektivních rozhovorů mezi začínajícím učitelem, uvádějícím učitelem a vedením školy, zpětné vazby od žáků, případně záznamy v pedagogickém deníku, portfolio profesního rozvoje začínajícího učitele či uvádějícího učitele, záznamy a reflexe ze vzdělávacích akcí a podobně);
- získat další možné podklady k uskutečnění reflexe, provést konzultace s předsedou předmětové komise, se zástupcem ředitele, s výchovným poradcem a podobně;
- stanovit cíle závěrečného rozhovoru a vytvořit jeho osnovu a seznámit s nimi začínajícího učitele; při plánování striktně oddělit prosté hodnocení činností a reflektivní zpětnou vazbu nabízející další rozvoj a podporu;
- stanovit termín závěrečného rozhovoru a vymezit mu dostatek času.

### 3.8.6 Obsah závěrečné reflexe

Co je především třeba reflektovat v závěru adaptačního období?

#### 3.8.6.1 Začínající učitel

##### 1) Co se naučil a kam se v profesi učitele posunul začínající učitel?

- zapojení do života školy – spolupráce s uvádějícím učitelem, sdílení a spolupráce s kolegy, sdílení společných hodnot;
- způsob pedagogické práce začínajícího učitele – zda odpovídá potřebám a vizi školy;
- využití podpory uvádějícího učitele, vedení školy a dalších kolegů a zaměstnanců školy;
- rozvoj v oblasti kompetencí
  - » výuka – příprava na výuku a plánování výuky, vedení vyučovacího procesu, vhodnost volby metod výuky, aplikace oborových znalostí, vědomostí a dovedností ve vyučování, komunikace s žáky, dovednost individuálního přístupu k žákům, dovednost improvizace ve vyučování, hodnocení učení, reflexe vlastní pedagogické práce;
  - » komunikace se žáky, rodiči a kolegy;
  - » posun v oblasti sebereflexe, dalšího vzdělání a dalšího plánování seberozvoje.
- plnění povinností v oblasti organizace – dodržování pracovních povinností, znalost a dodržování vnitřních pravidel školy, práce s pedagogickými dokumenty, práce s informačními systémy školy;
- ... a podobně.

#### 3.8.6.2 Začínající učitel, uvádějící učitel

##### 2) Jakou kvalitu (míru) měla podpora začínajícího učitele ze strany uvádějícího učitele?

- jak poskytoval informace a metodickou podporu směrem k začínajícímu učiteli;
- jaká byla míra zájmu o potřeby a možnosti začínajícího učitele;
- jakým způsobem sdílel se začínajícím učitelem zkušenosti;
- jak probíhalo poskytování zpětné vazby – reflexe navštívených vyučovacích hodin, reflektivní rozhovory a náměty k dalšímu rozvoji začínajícího učitele a vzájemné spolupráce;
- zda byl uvádějící učitel dostatečně vybaven kompetencemi souvisejícími s vhodnou podporou začínajícímu učitel;

#### 3.8.6.3 Začínající učitel, vedení školy

##### 3) Jakou kvalitu (míru) měla podpora začínajícího učitele ze strany vedení školy?

- zda je ve škole dobře nastaven systém podpory začínajícího učitele – dostupnost potřebných dokumentů, organizační podmínky školy;
- zda byl vhodně vybrán uvádějící učitel;
- zda vedení školy průběžně sledovalo adaptační proces začínajícího učitele – zájem o potřeby a úspěchy začínajícího učitele, návštěva v hodině a její reflexe, průběžný reflektivní rozhovor, spolupráce s uvádějícím učitelem, nabídka dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, pomoc začínajícímu učiteli;
- jak byly nastaveny materiální a organizační podmínky adaptačního období.

#### 3.8.6.4 Uvádějící učitel, vedení školy

##### 4) Jakou kvalitu (míru) měla podpora uvádějícího učitele ze strany vedení školy?

- zda probíhala pravidelná výměna informací a reflexe průběhu adaptačního období.
- zda měl uvádějící učitel vhodné podmínky pro svou práci – čas, prostor, vzdělání.

### 3.8.6 Ukázka možností činností v průběhu závěrečné fáze

Tabulka 5 Ukázka možností činností v průběhu závěrečné fáze. Zdroj: autoři textu.

Závěrečná fáze adaptačního období (viz kapitolu Hodnocení dosažení kompetencí – reflektivní rozhovor)				
	Činnost vedení školy	Činnost uvádějícího učitele	Činnost začínajícího učitele	Poznámky
Příprava na reflektivní rozhovor	- zveřejnění cíle a osnovy průběhu závěrečného rozhovoru			
	- stanovení termínu závěrečného rozhovoru a vymezení času a místa setkání	- podpora při přípravě portfolia a vyhodnocení plánu profesního rozvoje.	- příprava portfolia a vyhodnocení plánu profesního rozvoje	
	- shromáždění informací o průběhu adaptačního období	- shromáždění informací o průběhu adaptačního období	- shromáždění informací o průběhu adaptačního období	
	- vyhodnocení informací o průběhu adaptačního období, příprava otázek a sdělení souvisejících s hodnocením průběhu adaptačního období	- zpětná vazba začínajícímu učiteli na průběh adaptačního období a vyhodnocení naplnění Plánu profesního rozvoje	- zpětná vazba uvádějícímu učiteli na průběh adaptačního období	
		- podpora začínajícího učitele při přípravě na závěrečný rozhovor s vedením školy	- příprava na závěrečný rozhovor s vedením školy	
		- konzultace s vedením školy	- konzultace s uvádějícím učitelem	
	- příprava návrhů pro další období	- konzultace s vedením školy o návrzích pro další období	- příprava návrhů pro další období	
závěrečný rozhovor – část hodnotící*	- hodnocení práce začínajícího učitele a potvrzení či nepotvrzení pokračování pracovní smlouvy se začínajícím učitelem - reflexe spolupráce začínajícího a uvádějícího učitele	- reflexe spolupráce začínajícího a uvádějícího učitele	- sebehodnocení začínajícího učitele a potvrzení či nepotvrzení pokračování pracovní smlouvy z jeho strany	* závěrečný rozhovor je zaměřen na hodnocení práce začínajícího učitele, hodnocení práce uvádějícího učitele se odehrává při jiné příležitosti, a to ve složení vedení školy a uvádějící učitel
závěrečný rozhovor – část reflektivní*	- společná reflexe adaptačního období, činností a zkušeností jednotlivých rolí	- společná reflexe adaptačního období, činností a zkušeností jednotlivých rolí	- společná reflexe adaptačního období, činností a zkušeností jednotlivých rolí a stanovení dalších cílů v úrovni činnosti začínajícího učitele	
plánování dalšího rozvoje	- plánování dalšího rozvoje v oblasti systému podpory a vedení začínajících učitelů, stanovení dalších cílů v úrovni činnosti vedení školy	- plánování dalšího profesního rozvoje uvádějícího učitele, stanovení dalších cílů v rozvoji kompetencí uvádějícího učitele	- plánování dalšího profesního rozvoje začínajícího učitele	

Reflexe je důležitá nejen pro to, co se v adaptačním období odehrávalo a jak, ale jejím smyslem je především stanovení dalších cílů s ohledem na konkrétní potřeby jak začínajícího a uvádějícího učitele, tak i školy. Jednou z možností pro pokračování podpory začínajícího pedagoga je stanovení dalších cílů jak v plánu pedagogického rozvoje školy, tak i v plánu profesního rozvoje začínajícího učitele. Ukončení adaptačního období by tak pro začínajícího učitele nemělo znamenat, že od tohoto okamžiku bude ve škole zcela osamocen, že končí systematická práce s ním. Naopak – konec adaptačního období můžeme vnímat jako vstup začínajícího učitele do učitelské profese s první dávkou zkušeností, které bude zapotřebí dále rozvíjet a utvářet za stálé podpory kolegů i vedení školy.

## 3.9 Plán adaptace

Jedná se o dokument, či chcete-li pravidla, postup, schéma..., který si každá škola vytváří podle svých potřeb a svých možností. Není možné přesně určit (a nebylo by to ani prozíravé), co tento dokument má a co nemá obsahovat. Model, zvláště pak kapitola XI. Příklady inspirativní praxe, přináší určitou nabídku reálných příkladů a nápadů, jak by takový plán adaptace mohl vypadat.

Školy zapojené do pilotáže Modelu tento svůj plán buď tvořily zcela nově, nebo se inspirovaly příklady uvedenými v kapitole XI. Na základě pilotáže pak učitelé ze zapojených škol následně své plány podporu upravovali, či měnili. Z rozhovorů s nimi a ze zpětných vazeb od škol je možné shrnout následující pravidla, která účastníci považovali za důležitá.

### 3.9.1 Plán adaptace – základní principy

- má ve školách velmi odlišné podoby – od seznamu se zaškrtačovacími políčky (kdo je kdo ve škole), až po popisné modelové situace, které mohou začínajícího učitele potkat,
- většinou popisuje uzlové body v rámci jednoho, či dvou školních let a konkrétní činnosti, které uvádějící a začínající učitelé realizují,
- je dokument, který zajišťuje, že se na důležité informace, respektive situace související s profesním startem začínajícího učitele nezapomene,
- je dynamický dokument a v rámci adaptačního období je možné jej přizpůsobovat konkrétní situaci a potřebám, pomůže v orientaci nejen začínajícímu učiteli, ale je i cenným průvodcem pro učitele uvádějícího.

### 3.9.2 Přístupy ke zpracování

Školy zapojené do pilotáže přistupovaly k plánům adaptace několika způsoby. Nejčastěji se inspirovaly v kapitole XI. Modelu. Do pilotáže se také hlásily školy, které měly zájem o změnu a chtěly své léty zažité způsoby adaptace upravit a zefektivnit.

Asi nejčastější způsob zpracování plánu je rozdělení podle jednotlivých měsíců s tím, že v daném období byly uvedeny činnosti, které má vykonávat začínající učitel, uvádějící učitel a člen vedení školy (plán nazvaný „Měsíční s triádou“). Právě práce v triádě (začínající učitel, uvádějící učitel a člen vedení školy) je jedním z principů podpory začínajícího učitele v uvádění do učitelské praxe.

### 3.9.3 Příklad uspořádání plánu adaptace – „Měsíční s triádou“

Plán ukazuje jasné promyšlení jednotlivých činností ve vazbě na termín, kdy by měly být vykonávány. Není tvořen pouze pro začínajícího učitele, ale i pro další aktéry adaptace. V ukázce se jedná pouze o výsek celého plánu adaptace. Podobně uspořádané plány adaptace najdete v kapitole XI. Modelu.



Tabulka 6 Ukázka plánu adaptace - Měsíční s triádou. Zdroj: autoři textu.

	Činnosti		
Přípravná fáze	začínajícího učitele	uvádějícího učitele	vedení školy
Přípravný týden + září	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seznámení se s prostředím a zaměstnanci MŠ, včetně uvádějícího učitele.</li> <li>- Absolvování všech potřebných školení (BOZP, PO).</li> <li>- Prostudování veřejně přístupných materiálů (směrnice, ŠVP, webové stránky školy).</li> <li>- Seznámení se s žáky a podpůrnými opatřeními, jsou-li nějaké a se zákonnými zástupci žáků (na třídní schůzce).</li> <li>- Promyšlení výuky v rámci prvního roku své pedagogické činnosti a promyšlení pomůcek a didaktických materiálů, které bude při své výchovně vzdělávací činnosti používat.</li> <li>- Spoluúčasť při tvorbě pravidel třídy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Příprava na poskytování podpory začínajícímu učiteli, včetně promyšlení vlastního harmonogramu.</li> <li>-Konzultace plánu adaptace s vedením školy.</li> <li>- Uvádění začínajícího učitele do aktivit školy.</li> <li>- Seznámení začínajícího učitele s nezbytnou administrativou.</li> <li>- Seznámení začínajícího učitele s ŠVP s vedením pedagogické dokumentace (evidence docházky, třídní kniha, evidenční listy žáků apod.).</li> <li>- Seznámení s pravidly, která škola používá ve všech třídách, s metodami ve vzdělávání používanými při vzdělávání žáků P.V., využívání metod v naší škole – viz ŠVP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Příprava plánu adaptace. Výběr uvádějícího učitele a zahájení spolupráce s ním.</li> <li>- Promyšlení obsahu a časového harmonogramu plánu adaptace, včetně hodnocení, sebereflexe a reflexe všech zúčastněných a stanovení základních kritérií pro hodnocení a zpětnou vazbu.</li> <li>- Společná schůzka třídy + představení adaptačního plánu</li> </ul>
Realizační fáze	začínajícího učitele	uvádějícího učitele	vedení školy
1.čtvrtletí	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Náslech při řízených činnostech uvádějícího učitele.</li> <li>- Společné aktivity s rodiči.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Podpora při přípravě společných aktivit s rodiči.</li> <li>- První pozorování řízených činností začínajícího učitele.</li> <li>- Provedení zápisu z pozorování.</li> <li>- Společná reflexe vzdělávacího procesu, reflexe ve vztahu k výsledkům vzdělávání v jednotlivých oblastech.</li> <li>- Pokračování spolupráce s prvky mentoringu se ZU.</li> <li>- Náslech na řízené činnosti jiného zkušeného učitele společně se ZU, rozbor. Intenzivní evaluace vzdělávacího procesu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Na konci čtvrtletí rozhovor se ZU a UU (prvotní reflexe).</li> <li>- Hospitace řízených činností, pak případná korekce cílů.</li> </ul>

**Mezi výhody tohoto uspořádání patří:**

- jasné rozdělení činností na jednotlivé aktéry adaptace,
- funkční a snadno kontrolovatelný obsah pro všechny,
- srozumitelné a konkrétní zpracování.

**Jako nevýhody se jeví:**

- nejasné souvislosti mezi činnostmi začínajícího učitele, uvádějícího učitele a člena vedení školy,
- místy až přehlcenost textu,
- potřeba stanovit včas konkrétní termíny např. náslechlů v hodinách atd.,
- chybějící prostor pro zaznamenání splnění úkolu



### 3.9.4 Druhý příklad uspořádání plánu adaptace – „To Do List“

Dalším přístupem k plánu adaptace bylo vytvoření výčtu činností, které by měl začínající učitel řešit včetně informace o termínu splnění (plán adaptace typu „To Do List“). Tyto činnosti jsou členěny do skupin, jako jsou:

- technické a organizační záležitosti,
- absolvovaná školení / poučení,
- informační a komunikační technologie
- oblast DVPP,

- práce v předmětech,
- pravidla pro pořádání školních akcí,
- podpora při výuce.

Samotný plán pak představuje určitý seznam úkolů, jenž je podkladem pro setkávání začínajícího a uvádějícího učitele, případně jiného odpovědného pracovníka. V ukázce je ovšem příklad, který neobsahuje informaci o tom, kdo je odpovědný za daný úkol a tím klade velkou míru odpovědnosti na uvádějícího učitele a jeho případné vysvětlování. Opět se jedná pouze o část plánu.

Tabulka 7 Ukázka plánu adaptace – To Do List. Zdroj: autoři textu.

Agenda spojená s nástupem do zaměstnání		
Téma/Dokument/Úkol	Vhodný termín	splněno ANO/NE
Potvrzení o dosaženém vzdělání.	Před nástupem	
Potvrzení o délce předchozí praxe.	Před nástupem	
Potvrzení o zdravotní způsobilosti (od smluvního lékaře MUDr...).	Před nástupem	
Prohlášení k dani z příjmů	V prvním týdnu	
Převzetí klíčů	V prvním týdnu	

Absolvovat školení / poučení:		
Téma/Dokument/Úkol	Vhodný termín	splněno ANO/NE
Bezpečnost a ochrana zdraví při práci – učitel vůči žákům. Kniha úrazů – žáci.	Před nástupem	
Seznámení s ostatními směrnicemi školy.	V prvním měsíci	
Seznámení s ročním plánem.	V přípravném týdnu	
Seznámení s FKSP.	V prvním měsíci	
Pravidla pro nákupy.	V přípravném týdnu	

Práce s ICT		
Téma/Dokument/Úkol	Vhodný termín	splněno ANO/NE
Převzít pracovní počítač / notebook	V přípravném týdnu	
Získat login do IS Edookit, heslo k Wi-Fi.	V přípravném týdnu	
Základy práce v IS – osobní rozvrh, zápisy do třídní knihy, pravidla pro evidenci absence žáků.	V přípravném týdnu	
Získat login do MS365 a G Suite	V prvním týdnu	
Práce v IS – vkládání známek, individuálního učiva, oznamování domácích úkolů a písemných prací.	V prvním týdnu	

#### Výhody tohoto přístupu jsou:

- rozdělení do jednotlivých skupin činností a tím lepší přehlednost,
- velmi konkrétní informace,
- snadná doplňitelnost plánu adaptace,
- snadné sledování dodržování domluvených kroků.

#### Jako nevýhody se jeví:

- chybějící časová osa – možnost přehlednutí podstatného,
- chybějící kontakt – na koho se obrátit.

### 3.9.5 Příklad uspořádání plánu adaptace – „Časová linie s odpovědností“

Třetím přístupem pak bylo uspořádání úkolů v časové linii s vyznačením, koho se daný úkol týká (plán adaptace typu

„Časová linie s odpovědností“). Příkladem je následující plán. V plánu je pečlivě oddělena odpovědnost jednotlivých aktérů i dalších osob v rámci školy. Opět se jedná o málo popisný dokument, kde je seznam činností a očekává se určitá míra samostatnosti začínajícího učitele.

Tabulka 8 Ukázka plánu adaptace - Časová linie s odpovědností. Zdroj: autoři textu.

MĚSÍC	OBSAH	KDO
Srpen	Personální dokumentace, smlouva, náplň práce	ŘŠ
	Seznámení s úvazkem	VEŠ
	Seznámení s rozvrhem hodin, dohledy a pracovní dobou	VEŠ
	Školení BOZP, PO	ekonomický úsek
	Teambuilding Beskydy	ŘŠ, UU, ZU
	Pracovní místo – kabinet, klíče	VEŠ, ekonomický úsek
	Pracovní účet Office 365, notebook	Ekonomický úsek
Září	Seznámení s organizační strukturou školy, ŠVP, základními dokumenty školy (školní řád, MPP...)	VEŠ, UU, na společném úložišti
	Základní info o škole – provoz	
	Pedagogický kodex	ZU, VEŠ
	Plánek školy – „Kde co najdu“	VEŠ, UU
	Docházka – elektronická, lékařská prohlídka, el. vstup – čip	Ekonomický úsek
	Časově-tematický plán, seznámení s plánem PK pro výchovy	UU a PK, VEL
	Vedení pedagogické dokumentace – TK	UU
Předmětové komise – podle úvazku ZU	UU, VEŠ	
Říjen	Elektronická žákovská	Přístup VEŠ, UU
	Schůzka VEŠ – UU – ZU	VEŠ
	Návštěva v hodině	VEŠ

#### Výhody tohoto přístupu jsou:

- přehlednost úkolů,
- jasná struktura,
- efektivní rozdělení činností do měsíců – ponechaná možnost volby vhodného termínu.

#### Jako nevýhody se jeví:

- personální přehlcenost – obsahuje více osob, s nimiž se musí hned v počátku začínající učitel setkat,
- uvedení vícero spolupracovníků u některých činností,
- horší orientace pro uvádějícího učitele a člena vedení školy.

### 3.9.6 Další plány adaptace

Výše uvedené tři přístupy se objevovaly ve většině zapojených škol. Vyskytly se však i odlišné plány adaptace, které stojí za pozornost. Z nich je patrné, že školy mohou, a mnohdy i jdou, jít svojí vlastní cestou.

Jedním z nich je příklad z MŠ Pod Smrkem[4], ze kterého vybíráme část zaměřenou na činnosti vedení školy (celý plán je v příloze tohoto článku).

#### Jednorázové činnosti (ředitelka školy)

1. Vstupní informace
2. Odborné a sociální zaškolení

#### Průběžné činnosti

1. Motivující přístup
2. Pravidelné pedagogické rady
3. Informace od spolupracovníků
4. Vzdělávání
5. Základní zásady práce učitelky
6. Konkrétní individuální plán
  - metody uvádění
  - podmínky třídy – seznámení
  - administrativa – seznámení, průběžná kontrola
  - třídní vzdělávací program – seznámení, aplikace v praxi
  - metodické a didaktické materiály
  - hospitace:
  - neformální vstupy – průběžně dle potřeby a aktuální situace (po dohodě možnosti do jiných tříd, k jiné kolegyni)
  - vyhodnocování procesu adaptace

7. průběžné hodnocení
  - termín – minimálně čtvrtletně (dle potřeby častěji)
  - stanovit cíl hodnocení, na základě cíle stanovit kritéria a rozsah
  - závěry dle potřeby konzultovat s vedením školy
8. závěrečné hodnocení
  - na konci školního roku
  - celkové zhodnocení průběhu a pokroků adaptace (hodnocení ústní (v případě nutnosti i písemné))
  - se závěry seznámit vedení školy (př. na pedagogické radě)
9. vzdělávání
  - další vzdělávání pedagogických pracovníků – zaměření (RVP PV, ŠVP, PV, komunikace s rodiči apod.)

V plánu se škola zaměřuje nejen na prosté vypsání úkolů, ale také na možné vzdělávací strategie, způsoby uvádění a upozorňuje i na určitá úskalí v době adaptace.



## 3.10 Co dělat, když přijde začínající učitel v průběhu roku?

Ve školách se stává, že začínající učitel nenastupuje v předpokládaném termínu (v přípravném týdnu), ale i v průběhu školního roku. Mnohdy se tak děje jako zástup za odcházející učitelku na mateřskou dovolenou, nebo i z jiných důvodů. Tato kapitola modelu má za cíl ukázat možný přístup k úpravě adaptačního období v těchto případech. Rozhodně nejde o univerzální manuál či návod použitelný ve všech školách. Jde spíše o ukázkou možného postupu.

Základní východiska:

- Na začínajícího učitele, který nastupuje do školy v průběhu roku, nesmíme zapomenout. I on si zaslouží naši pozornost, v některých případech možná i větší, než kdyby nastoupil na začátku školního roku.
- Plán adaptace je třeba upravit tak, aby nebyl začínající učitel přetěžován: to znamená: je třeba snížit počet plánovaných setkání, vybrat opravdu důležité aktivity a zohlednit situace, které již nastaly.
- V případě potřeby je možné adaptační období upravit pro zkrácený čas, nebo naopak protáhnout do tří školních let.

Postup možných činností školy:

- Určení uvádějícího učitele
  - » Domluvit se s ním na plnění plánu adaptace a na způsobu podpory začínajícího učitele.
- Vedení školy společně s uvádějícím učitelem by mělo provést úpravu plánu adaptace dle aktuální situace, nutných preferencí pro dané časové období, které jsou odvislé od typu či druhu školy.
- Naplánovat setkání třídy,
  - » které je možné ještě před nástupem začínajícího učitele a je zásadní pro nástup do „rozjetého vlaku“ školního roku.
- Naplňovat postupně plán adaptace.

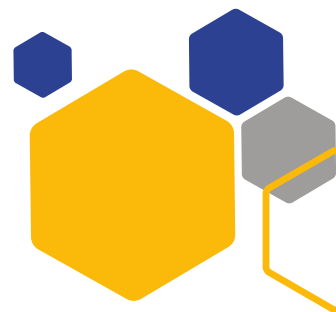
Jak plán adaptace upravit?

- Rozdělte jednotlivé body plánu adaptace podle důležitosti.
- Zvolte vhodnou stupnici důležitosti (procenta, škála...).
- Podle zbývajících času najděte činnosti, které je třeba udělat.
- Vytvořte plán setkání v triádě a následky s reflexí a prostor pro realizování následků začínajícího učitele u kolegů (jsou asi nejdůležitější a mohou akcelarovat zapojení nového kolegy do vašeho týmu pedagogů).

## 3.11 Příklady inspirativní praxe, které se týkají této kapitoly

- 1.1 Plán adaptace
- 1.2 Příklad – „nepříklad“ adaptačního období učitele v MŠ
- 1.9 Adaptační program a plán adaptace
- 1.10 Příprava plánu adaptace na 2. školní rok z pohledu vedení školy
- 1.11 Plán adaptačního období na druhý školní rok – Mateřská škola
- 1.12. Plán adaptace na druhý školní rok – Mateřská škola
- 1.13 PLÁN ADAPTACE – 2. ŠKOLNÍ ROK – Mateřská škola (vhodné i pro ZŠ)
- 1.14 Plán adaptace
- 1.15 Plán adaptace
- 1.16 Plán adaptace
- 2.15 Profesionální portfolio
- 2.16 Plán adaptace

- 3.1 Plán adaptace
- 3.2 Plán osobního rozvoje v základní a střední škole
- 3.4 Plán adaptace
- 3.3 Osobní plán profesního rozvoje
- 4.1 Příklad průběhu adaptačního období v základní umělecké škole
- 4.4 Plán adaptace
- 5.2 Adaptační plány pro různé skupiny začínajících učitelů
- 6.3 Činnosti uvádějícího učitele v adaptačním období začínajícího učitele
- 6.4 Činnosti začínajícího učitele SOŠ v adaptačním období
- 6.8 Adaptační plán pro začínajícího učitele v 1. roce praxe
- 6.9 Adaptační plán pro začínajícího učitele ve 2. roce praxe



## Model systému podpory začínajících učitelů

Kód WBS: 8.1.1



Licenční podmínky navštivte na adrese:

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.cs>.

Zpracovali: Milan Adamec, Jana Hrkalová, Jitka Kmentová, Jitka Kopáčová, Gisela Kostecká Jana Kovářová, Alena Krejčová, Romana Lisnerová, Filip Magram, Václav Nádvorník, Libor Skala, Věra Šimečková, Monika Šimonová, Martin Ševčík, Iva Škaloudová, Jiří Taufer, Miluše Vítečková

Pro zpracování textu byl využit dokument „Model systému profesní podpory pro metodický kabinet Předškolní a prvostupňové vzdělávání“ autorů:

Prof. PhDr. Tomáš Janík, Ph.D., M. Ed., prof. PhDr. Ing. Lenka Hajerová Müllerová, Ph.D., MPH, doc. RNDr. Darina Jirotková, Ph.D., doc. RNDr. Pavel Mentlík, Ph.D., doc. PhDr. Michaela Píšová, M.A., Ph.D., PhDr. Lucie Rohlíková, Ph.D., prof. RNDr. Naďa Vondrová, PhD.

Schválila: Monika Brodská

## Národní pedagogický institut České republiky

Senovážné nám. 872/25, 110 00 Praha 1

Tel./fax: +420 222 122 112

<http://www.projektsypo.cz>

Praha, duben 2023



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

**MŠMT**  
vl.  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY