

Vybrané otázky lidských zdrojů ve střediscích volného času

Pavla Vyhnálková

Anotace

V článku předkládáme vybrané výsledky průzkumného šetření, které bylo zaměřeno na lidské zdroje ve školských zařízeních zájmového vzdělávání, konkrétně ve střediscích volného času. Respondenty průzkumu byli ředitelé a ředitelky těchto organizací.

V textu se zaměřujeme zejména na význam lidských zdrojů pro fungování těchto zařízení, dále na vnitřní motivaci pracovníků, náročnost profese pedagogů volného času z hlediska stresu, věnujeme se také silným stránkám pracovníků, jejich odměňování a odbornému růstu.

Klíčová slova

Lidské zdroje, středisko volného času, dům dětí a mládeže, zájmové vzdělávání, pedagog volného času, motivace, stres, odměňování, další vzdělávání pedagogických pracovníků.

Úvod

Tento příspěvek se věnuje vybraným aspektům problematiky lidských zdrojů ve střediscích volného času a domech dětí a mládeže (dále jen střediska volného času, případně SVČ). V roce 2017 jsme realizovali průzkum, jehož cílem bylo analyzovat, jak je ve střediscích volného času v České republice realizováno řízení a rozvoj lidských zdrojů, popsat pozitivní i negativní faktory, již tuto oblast ovlivňují, a nastínit možnosti pro další rozvoj činnosti uvedených školských zařízení, jejichž posláním – v souladu se školskou legislativou – je vytváření příležitostí pro kvalitní trávení volného času, rozvoj klíčových kompetencí, podpora nadání a v konečném důsledku prevence rizikového chování u dětí a mládeže.

Jako metoda sběru dat byl zvolen dotazník, na jehož tvorbě se vedle autorky článku podílely rovněž Mgr. Jiřina Kovářová, ředitelka DDM Sluníčko Otrokovice, a Mgr. Eva Tomalová, ředitelka DDM Luhačovice. Elektronický dotazník byl ve spolupráci se Sdružením pracovníků domů dětí a mládeže v ČR distribuován všem střediskům volného času u nás, respondenty průzkumu byli ředitelé/ředitelky SVČ¹. Návratnost dotazníku tvořila 26 % (z celkových 321 SVČ odevzdalo správně vyplněný dotazník celkem 84 zařízení²). Přestože vzhledem k návratnosti nelze získaná data zcela zobecnit, představují bezpochyby zajímavý pohled na problematiku lidských zdrojů v SVČ očima těch, kteří tato zařízení řídí, a lze z nich mimo jiné vyvozovat doporučení směrem ke státní správě a samosprávě, která především legislativou a systémem financování nastavuje podmínky pro jejich fungování.

¹ Dotazník vyplnilo celkem 29 mužů (34,5 %) a 55 žen (65,5 %).

² Z 84 středisek bylo celkem 14 zřízeno krajem (16,7 %), 67 obcí (79,7 %), 2 církví (2,4 %) a 1 soukromou právnickou osobou (1,2 %). Respondenti byli mj. dotazováni na počet pedagogických pracovníků (zaměstnaných na hlavní pracovní poměr) v zařízení. Nejvýrazněji byla zastoupena malá SVČ s počtem 1 až 5 pracovníků (43 zařízení, 51,2 %) a 6 až 10 pracovníků (27 zařízení, 32,1 %), zařízení s 11 až 20 pracovníky byla zastoupena v počtu 11 (13,1 %) a zařízení s více jak 21 pracovníky v počtu 3 (3,6 %).

Při tvorbě dotazníku jsme vycházeli z odborné literatury zaměřené na řízení a rozvoj lidských zdrojů (Šikýř, 2014; Koubek, 2015; Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016) a vytvořili jsme bloky škálových položek, již se orientovaly na plánování pracovních míst, výběr pracovníků, náplň práce, hodnocení pracovního výkonu, odměňování pracovníků, vzdělávání pracovníků, vztahy v pracovním kolektivu a pracovní podmínky. Několik položek bylo zaměřeno i na sebehodnocení řídicího pracovníka. V dotazníku byly zařazeny i nepovinné otevřené položky, které směřovaly k tomu, čeho si dotázaný ředitel/ředitelka na svém zařízení nejvíce váží, co mu/jí v jeho práci připadá nejobtížnější a co mu/jí problémy a těžkosti naopak pomáhá překonávat. Respondenti měli také navrhnout, jaké pozitivní změny by měly být realizovány ze strany státní správy a zřizovatelů, aby střediska volného času mohla lépe naplňovat své poslání.

Tvorbě dotazníku předcházelo pilotní šetření metodou nestrukturovaných rozhovorů, již odhalily jak silné stránky, tak také problémové aspekty řízení lidských zdrojů ve střediscích volného času. Samotný dotazník byl pak koncipován s ohledem na výsledky těchto rozhovorů a zaměřil se zejména na subjektivní hodnocení této oblasti ze strany dotázaných ředitelů/ředitelek.

1 Obecně o lidských zdrojích ve střediscích volného času

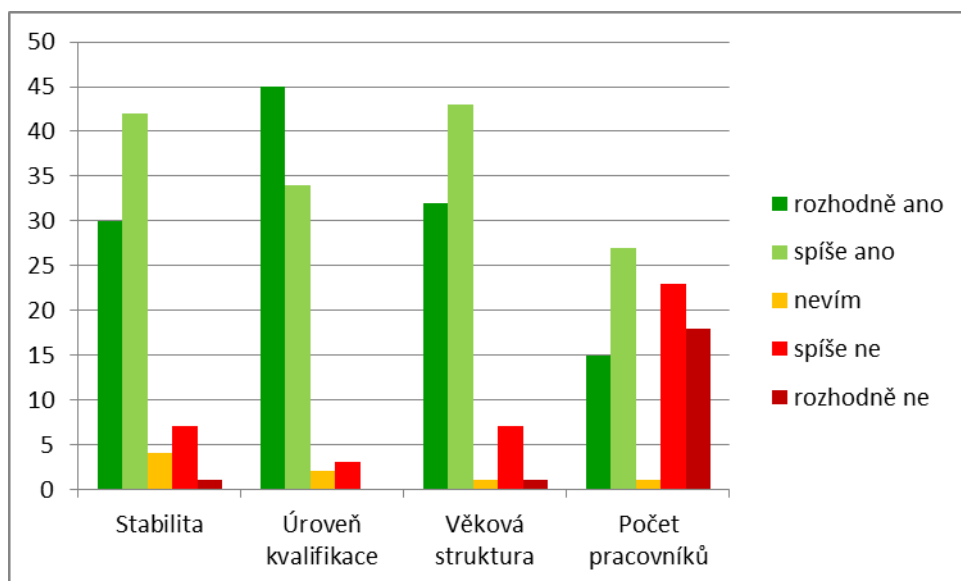
Jedna z baterií škálových položek dotazníku se zaměřovala na to, jak dotázaní ředitelé/ředitelky hodnotí kolektiv pracovníků ve svém zařízení z hlediska stability týmu, úrovně kvalifikace, věkové struktury a počtu pracovních míst. Svě odpovědi vyznačovali na pětibodové škále³ (stejně tomu bylo ve všech škálových položkách v dotazníku). Níže prezentujeme výsledky jejich hodnocení v těchto oblastech:

- Kolektiv pracovníků v našem zařízení vnímám jako stabilní (v dlouhodobějším horizontu se jeho složení nebude měnit).
- Úroveň kvalifikace kolektivu pracovníků našeho zařízení považuji za optimální.
- Věkovou strukturu kolektivu pracovníků našeho zařízení považuji za optimální.
- Počet pracovních míst v našem zařízení považuji za optimální.

Z formulace výpovědí vyplývá, že nejpozitivnější odpověď odpovídá hodnocení „rozhodně ano“, nejméně žádoucí odpověď hodnocení „rozhodně ne“. V grafu č. 1 vidíme, že zatímco míru stability pracovního kolektivu, úroveň kvalifikace a věkovou strukturu pracovníků ve svém zařízení hodnotí dotázaní ředitelé/ředitelky pozitivně, počet pracovních míst v organizaci za optimální rozhodně nepovažují (hodnocení 4 nebo 5 zvolilo dohromady 48,8 % respondentů). Skutečnost je taková, že o činnosti nabízené středisky volného času je ze strany dětí, žáků, studentů, jejich zákonných zástupců i veřejnosti značný zájem, činnost by se mohla dále rozšiřovat, ale zařízení si jen v omezené míře mohou dovolit nárůst počtu pracovních míst, pokud pro tato pracovní místa samostatně nenajdou finanční prostředky buďto u zřizovatele, nebo přímo z vlastních zdrojů. S tímto pak souvisí například také přetížení pracovníků, o němž budeme hovořit níže.

³ 1 – rozhodně ano, 2 – spíše ano, 3 – nedokáži se vyjádřit, 4 – spíše ne, 5 – rozhodně ne.

Graf č. 1. Lidské zdroje obecně



2 Lidské zdroje jako klíčová hodnota a předpoklad fungování SVČ

Jestliže máme co do činění s výchovou a vzděláváním, pohybujeme se v oblasti tzv. pomáhajících neboli vztahových profesí. Materiální a organizační zajištění i samotný obsah nabídky volnočasových činností tvoří nezbytné podmínky pro to, aby střediska volného času mohla fungovat a naplňovat své společenské poslání. Avšak tím klíčovým, na čem úspěšnost jejich působení stojí, jsou lidé. Lidé, pedagogové volného času, jsou tím hlavním bohatstvím středisek volného času. To oni vytvářejí klima těchto organizací, dávají jim do služeb svou kreativitu, nadšení i mravenčí práci a především jsou těmi, za kým děti, mladí lidé i dospělí přicházejí, protože se od nich mohou učit nové věci, zažívat s nimi radost, uspokojení a úspěch, mít v nich životní vzory a přátele. Bez těchto lidí by střediska volného času nebyla ničím víc než mrtvými budovami.

Velmi dobře si to uvědomují i respondenti našeho průzkumu. V odpovědích na otevřenou otázku „Jakých tří věcí si na Vašem zařízení nejvíce vážíte (co se Vám na Vašem zařízení nejvíce líbí)?“, se u celkem 61 ze 77 respondentů, kteří na tuto otázku odpověděli, v různých obměnách objevil kolektiv pracovníků SVČ. Dotázaní ředitelé/ředitelky v této otevřené položce u svých podřízených oceňovali zejména zodpovědnost, pracovní nasazení a obětavost, nadšení, kolegiální, vstřícnost, otevřenost, týmovou spolupráci a vzájemnou podporu, kreativitu, odbornost, zkušenosti a přátelskou až rodinnou atmosféru, jež v zařízení díky pracovníkům panuje. Objevovaly se výpovědi jako „výborný, nadšený a obětavý kolektiv pracovníků“, „vzdělaný a zkušený tým“, „pracovníky jejich práce baví a neustále se chtějí sebevzdělávat“, „všichni kopou za firmu“, „schopnost týmu překonat zátěžové situace“, „dobře odvedená práce i za malé finanční ohodnocení“, „kolektiv pracovníků – dobře naladěných odborníků, kteří mají moc rádi svoji práci“, a podobně.

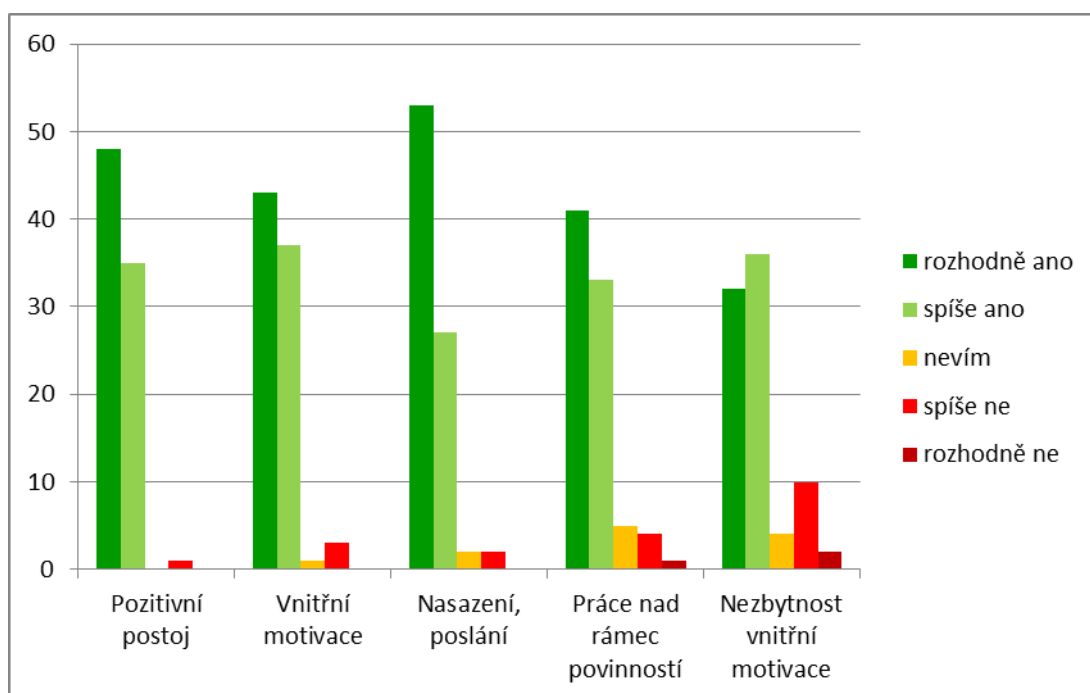
2.1 Vnitřní motivace a nadšení pro práci

Dotázaným ředitelům/ředitelkám byla předložena baterie položek, již se zaměřovaly na motivaci pracovníků. Chtěli jsme zjistit, jak řídicí pracovníci vnímají poměr mezi vnitřní a vnější motivací u svých podřízených. Z pilotních rozhovorů vyplynulo, že pokud by pracovní nasazení pedagogů volného času stálo pouze na vnější motivaci (prezentované například finančním ohodnocením), jejich práce by jistě nedosahovala takové profesně odborné ani lidské úrovně, jaké skutečně dosahuje. Jak ukazuje graf č. 2, rovněž v dotazníku jsme dospěli k podobnému zjištění, přičemž jsme se ředitelů/ředitelek SVC dotazovali na jejich hodnocení v následujících oblastech:

- Pracovníci našeho zařízení mají ke své práci pozitivní postoj, mají svou práci rádi.
- Zastávám názor, že práce našeho zařízení stojí především na vnitřní motivaci pracovníků.
- Pracovníky našeho zařízení považují za „srdcaře“ – svou práci dělají s nasazením, práce je pro ně spíše posláním než zaměstnáním.
- Pracovníci našeho zařízení pracují nad rámec svých povinností.
- Zastávám názor, že kdyby pracovníci našeho zařízení nebyli ke své práci vnitřně motivováni, tak by zde vůbec nepracovali.

S výjimkou poslední položky, v níž se přibližně 14,3 % respondentů přiklonilo k záporné odpovědi, lze říci, že převážná většina ředitelů/ředitelek středisek volného času přisuzuje pracovní nasazení svých podřízených jejich vnitřní motivaci a tomu, že pracovníci mají ke své práci kladný vztah a vnímají ji jako posláním. Toto zjištění můžeme považovat za potěšitelné (lidé, kteří pracují s dětmi, to nedělají pro peníze, slávu nebo moc), na druhou stranu se však můžeme legitimně ptát, zda je morální, aby stáť na tuto skutečnost spoléhal. Problém finančního ohodnocení a pracovní zátěže pedagogů volného času (obojímu se věnujeme ještě níže) nelze smést ze stolu jednoduchým odkazem na to, že ti lidé to přece dělají rádi. I člověk, který svou práci dělá rád, má právo být za ni spravedlivě odměněn.

Graf č. 2. Vnitřní motivace

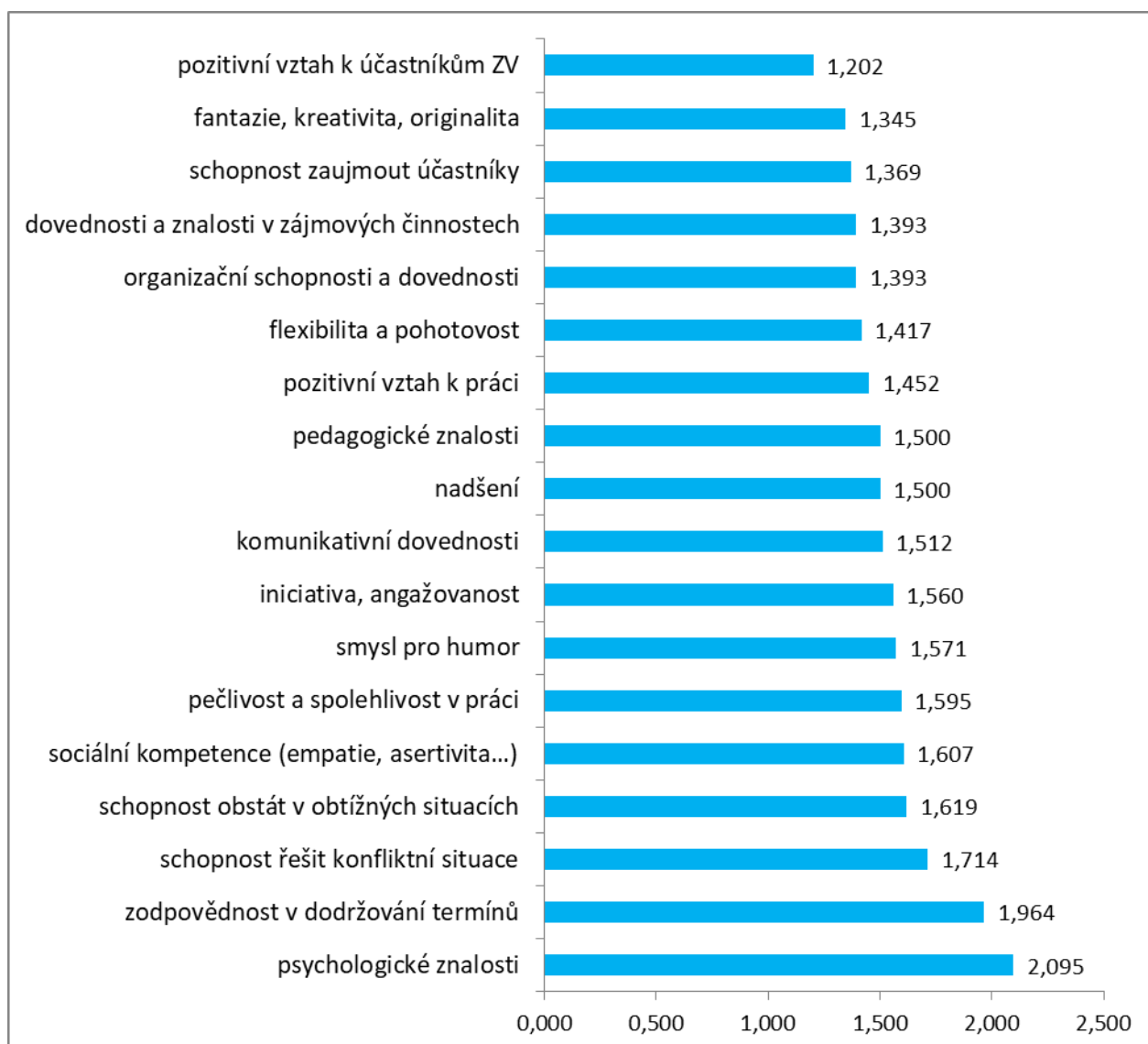


2.2 Silné stránky pracovníků SVČ

V úvodu k této kapitole jsme zmínili některé vlastnosti pracovníků středisek volného času, které jejich nadřízení uvedli v odpovědích na otevřenou (a nepovinnou) otázku, čeho si na svém zařízení nejvíce váží. Silné stránky pedagogů volného času, jak jsou hodnoceny řediteli/ředitelkami SVČ, jsme však explicitně zjišťovali i jednou ze škálových položek dotazníku. Respondentů jsme se zde dotazovali na vybrané profesní a osobnostní kompetence, které jsou uváděny v odborné literatuře zaměřené na pedagogiku volného času (Hájek et al., 2011).

V grafu č. 3 prezentujeme průměrné skóre jednotlivých kompetencí, přičemž tyto kompetence jsou seřazeny od těch s nejnižším průměrným skóre (tedy s nejméně výrazněji převažujícím podílem odpovědí „rozhodně ano“ a „spíše ano“) až po ty s nejvyšším skóre. Je zřejmé, že všemi znalostmi, dovednostmi i osobnostními vlastnostmi, které jsou považovány za žádoucí a potřebné pro výkon profese pedagoga volného času, pracovníci podle názoru svých nadřízených skutečně disponují. Průměrné hodnocení jednotlivých kompetencí se pohybuje od „rozhodně ano“ po „spíše ano“, vyššího průměrného skóre nebylo dosaženo.

Graf č. 3. Silné stránky pracovníků SVČ



3 Náročnost profese z hlediska stresu

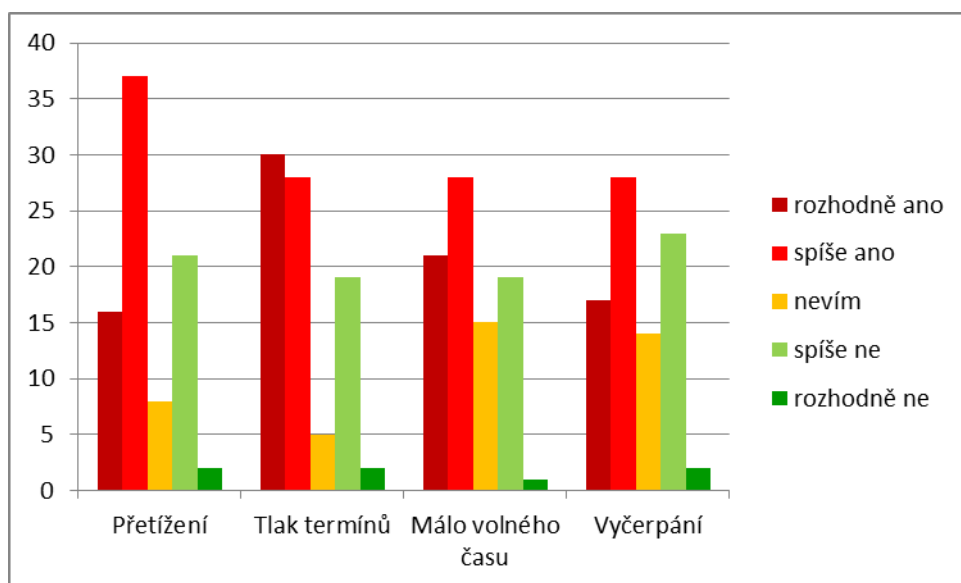
Do určitého protikladu ke zjištěním předchozí kapitoly můžeme postavit vysokou pracovní zátěž pracovníků středisek volného času. V těchto školských zařízeních je snad nejméně pravidelná pracovní doba, jakou lze ve školství nalézt. Tato nepravidelnost může být spojena s určitou autonomií v práci, zároveň však s sebou nese i zvýšený stres zapříčiněný mimo jiné nerovnoměrným rozložením úkolů v čase. A jak jsme uvedli již v kapitole 1, počty pracovních úvazků v mnoha SVČ neodpovídají množství a kvalitě aktivit, jež tato zařízení nabízejí, což nutně vede k přetížení pracovníků. Příčinou tohoto stavu je také fakt, že prostředky na mzdy jsou zde přidělovány téměř výlučně na základě pravidelné zájmové činnosti, zcela okrajově pak na základě příležitostné a táborové činnosti, přičemž portfolio aktivit SVČ je ve skutečnosti mnohem bohatší. Ačkoliv realizují i osvětovou činnost, preventivní programy, pracují s nadanými žáky a studenty atd., mzdové prostředky na tyto aktivity musí získat jiným způsobem.

V další baterii položek jsme zjišťovali, jak ředitelé/ředitelky středisek volného času vnímají pracovní zátěž svých podřízených. Dotazovali jsme se na jejich hodnocení mimo jiné těchto oblastí:

- Myslím si, že pracovníci našeho zařízení (včetně mě samotného/samotné) jsou přetížení – mají více pracovních úkolů, než mohou reálně zvládnout.
- Myslím si, že pracovníci našeho zařízení (včetně mě samotného/samotné) se cítí pod neustálým tlakem termínů.
- Myslím si, že pracovníci našeho zařízení mají málo volného času a odpočinku.
- Myslím si, že pracovníci našeho zařízení (včetně mě samotného/samotné) se cítí vyčerpaní.

Na rozdíl od předchozích položek zde za nejméně pozitivní odpověď považujeme „rozhodně ano“, případně „spíše ano“. A bohužel nepřekvapuje, že ačkoliv poměrně dost dotázaných volilo i neutrální odpověď, případně odpověď „spíše ne“, negativní odpovědi převažovaly (podíl odpovědí „rozhodně ano“ a „spíše ano“ činil u jednotlivých položek celkem 53 až 69 %), jak vidíme v grafu č. 4.

Graf č. 4. Náročnost profese z hlediska stresu



4 Společenské ocenění a odměňování pracovníků SVČ

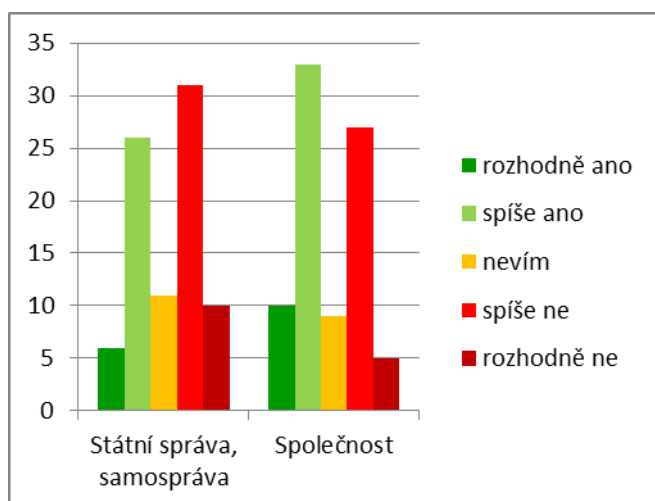
V kontextu výše uvedeného se nabízí otázka, zda pedagogové působící ve střediscích volného času se cítí za svou práci oceněni – jinými slovy, zda vnímají podporu a uznání ze strany státu, zřizovatele, ale také veřejnosti, jíž nabízí své služby. Na tuto problematiku se zaměřovaly dvě položky:

- Ze strany státní správy a samosprávy vnímám ocenění naší práce.
- Myslím si, že pracovníci našeho zařízení (včetně mě samotného/samotné) cítí společenské ocenění své práce.

Jak je patrné z grafu č. 5, více uznání pociťují pracovníci středisek volného času ze strany „společnosti“ v tom nejširším slova smyslu – tedy ze strany veřejnosti a zejména účastníků zájmového vzdělávání, případně jejich zákonných zástupců. Tuto skutečnost uváděli respondenti i v odpovědích na některé otevřené položky dotazníku. V oblasti společenského ocenění převažovaly kladné odpovědi („rozhodně ano“ a „spíše ano“) nad odpověďmi zápornými („spíše ne“ a „rozhodně ne“) v poměru přibližně 4:3, zatímco u ocenění ze strany státní správy a samosprávy byl tento poměr přesně opačný (tedy celkem 32 kladných oproti 41 záporným hodnocením).

Při určitém zjednodušení můžeme říci, že pocit společenského ocenění vychází zejména z kontaktu s občany, dětmi, jejich rodiči a dalšími osobami při realizaci jednotlivých forem zájmového vzdělávání. Podíváme-li se na to touto optikou, pak výše uvedený poměr kladných a záporných hodnocení jistě nemůžeme považovat za příliš pozitivní zjištění. O to horší je hodnocení respondentů v oblasti vnímání ocenění ze strany státní správy a samosprávy. Toto ocenění má totiž velmi konkrétní podobu nastaveného systému, na jehož základě střediska volného času organizují svou činnost (například zmiňme povinnou administrativu) a na jehož základě jsou financována.

Graf č. 5. Ocenění práce pracovníků SVČ



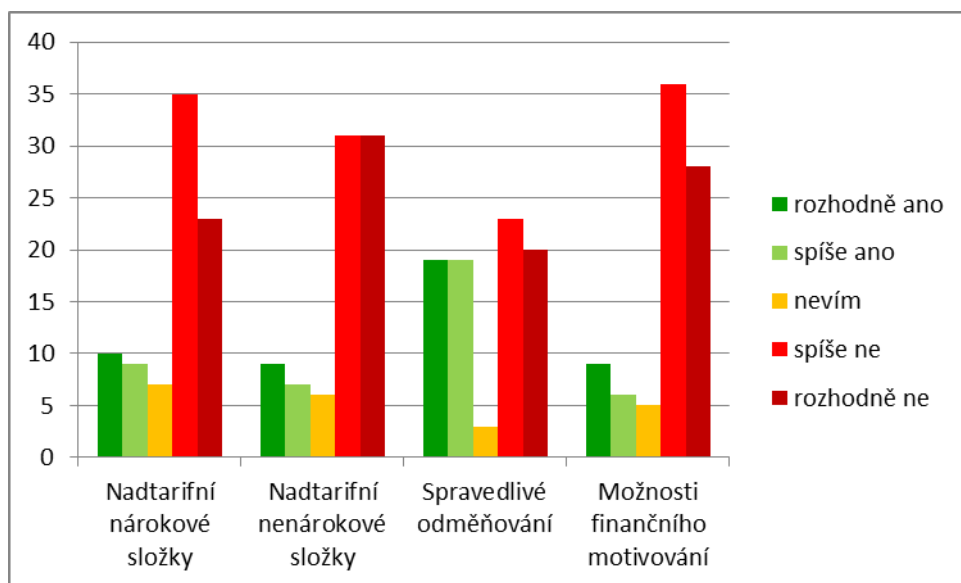
V návaznosti na to můžeme plynule navázat problematikou odměňování. Respondentů jsme se v našem průzkumu dotazovali, jak hodnotí své možnosti (ředitelů/ředitelky středisek volného času) v oblasti odměňování pracovníků. Otázka odměňování byla postavena jak obecně, tak také ve vztahu k nadtarifním složkám platu.

Konkrétně byli respondenti dotazováni na své hodnocení v těchto oblastech:

- Objem financí, které mám k dispozici na nadtarifní nárokové složky platu pracovníků, považuji za dostačující.
- Objem financí, které mám k dispozici na nadtarifní nenárokové složky platu pracovníků, považuji za dostačující.
- V oblasti finančního motivování pracovníků mohu dát odměnu všem, kteří si ji zaslouží, ve spravedlivé míře.
- Možnosti, které mám v oblasti finančního motivování pracovníků, považuji za optimální.

Jak je na první pohled zřejmé z grafu č. 6, situace ve sféře finančního odměňování pracovníků SVČ je tristní. Převážná většina dotázaných ředitelů/ředitelek se přiklonila k odpovědi, že nedisponují natolik dostatečným objemem financí, aby mohli své podřízené adekvátně odměnit. Určitou nepatrně světlejší výjimku tvoří položka, v níž se respondenti vyjadřovali k spravedlnosti odměňování, je však otázkou, zda pojem spravedlnost chápali absolutně (například vzhledem k průměrné mzdě v ČR), nebo spíše relativně (výsledek srovnání odměn jednotlivých pracovníků mezi sebou).

Graf č. 6. Odměňování pracovníků SVČ



5 Odborný růst pracovníků středisek volného času

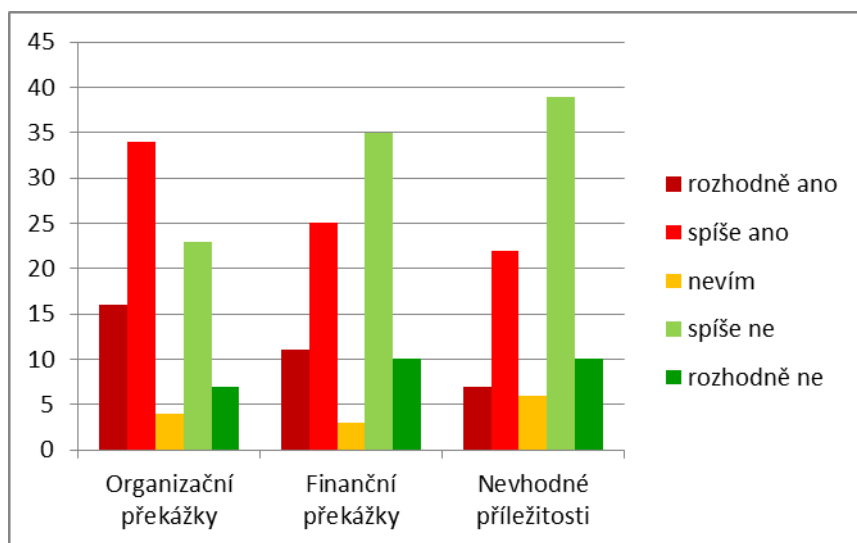
Poslední oblastí, již chceme v tomto příspěvku věnovat pozornost, je odborný růst, tedy další vzdělávání a sebevzdělávání pracovníků středisek volného času. V dotazníku jsme zjišťovali mimo jiné to, zda pracovníci SVČ ochotně využívají příležitostí k dalšímu vzdělávání a zda jsou ve vyhledávání těchto příležitostí sami iniciativní. V obou těchto položkách výrazně převažovaly kladné odpovědi, a to konkrétně v 92,9 % u otázky na ochotu pracovníků dále se vzdělávat a v 85,7 % u otázky na iniciativu pracovníků ve vyhledávání příležitostí k dalšímu vzdělávání.

Zjišťovali jsme však rovněž, jak ředitelé/ředitelky hodnotí vzdělávací možnosti z hlediska jejich organizační a finanční dostupnosti a z hlediska jejich obsahové vhodnosti. Respondenti byli dotazováni na své hodnocení v těchto oblastech:

- V tom, aby se pracovníci našeho zařízení mohli více vzdělávat, nám brání organizační překážky (omezené možnosti pro uvolňování pracovníků apod.).
- V tom, aby se pracovníci našeho zařízení mohli více vzdělávat, nám brání finanční překážky (kurzy jsou pro nás příliš drahé).
- V tom, aby se pracovníci našeho zařízení mohli více vzdělávat, nám brání chybějící nabídka vhodných vzdělávacích příležitostí (kurzy a školení neodpovídají našim potřebám).

Za pozitivní zde považujeme záporné odpovědi, tedy „rozhodně ne“ a „spíše ne“ (v grafu č. 7 jsou zastoupeny zelenými odstíny). Z grafu je patrné, že největší překážku pro další vzdělávání pracovníků SVČ podle jejich nadřazených představují organizační podmínky, kdy (zvláště v menších zařízeních) není jednoduché najít náhradu za pracovníka, který je na školení nebo kurzu. Oproti tomu finanční překážky byly hodnoceny jako méně závažné a nejméně negativních hodnocení respondenti uváděli u položky zjišťující vhodnost vzdělávacích příležitostí pro pracovníky SVČ.

Graf č. 7. Možnosti dalšího vzdělávání pracovníků SVČ

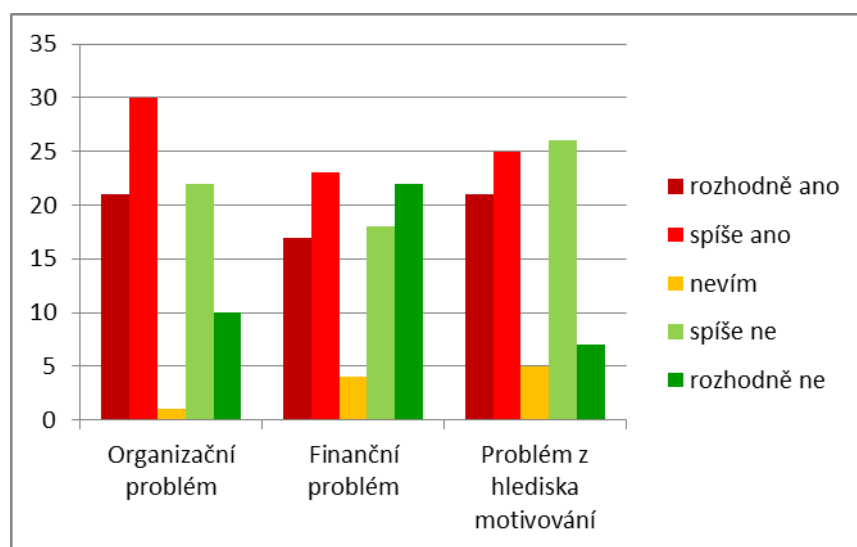


Výraznou měrou se na činnosti středisek volného času podílejí i takzvaní „externisté“, neboli, slovy Zákona o pedagogických pracovnících, „pedagogové volného času, kteří vykonávají dílčí přímou pedagogickou činnost“ (Zákon č. 563/2004 Sb., § 17, odst. 2). Tito pedagogové mají ze zákona povinnost absolvovat minimálně studium pedagogiky v rozsahu 40 hodin. Zajímalo nás, do jaké míry vnímají ředitelé/ředitelky toto povinné vzdělávání externích pracovníků jako zátěž. Konkrétně jsme se dotazovali na jejich hodnocení v těchto oblastech:

- Povinné vzdělávání „externích“ pracovníků pro mě představuje organizační problém.
- Povinné vzdělávání „externích“ pracovníků pro mě představuje finanční problém.
- Povinné vzdělávání „externích“ pracovníků pro mě představuje problém z hlediska motivování jich samotných.

Pozitivními odpověďmi jsou zde opět hodnocení „rozhodně ne“ a „spíše ne“. Jak je zřejmé z grafu č. 8, povinné vzdělávání externích pracovníků představuje především organizační a motivační problém – negativní odpovědi zde početně převažovaly nad pozitivními. Oproti tomu se však jen menšina ředitelů/ředitelky vyjádřila ve smyslu, že je pro ně povinné vzdělávání externích pracovníků finančním problémem (lépe řečeno, negativní a pozitivní odpovědi zde byly téměř vyrovnané v mírný prospěch odpovědí pozitivních).

Graf č. 8. Povinné vzdělávání externích pracovníků



Závěr

Střediska volného času představují důležitou součást systému výchovy a vzdělávání ve volném čase v naší zemi. A nebudeme přehánět, když zároveň řekneme, že součástí nenahraditelnou a exkluzivní. Stát si u nich objednal, že budou kvalifikovaně a na vysoké odborné i lidské úrovni realizovat zájmové vzdělávání, a zároveň, protože jsou školskými zařízeními zapsanými ve školském rejstříku, dohlíží na to, zda tak skutečně činí. Oproti jiným podobně působícím subjektům tak ve střediscích volného času pracují lidé, jejichž vzdělání odpovídá požadavkům legislativy a kteří se ve svém záměrném a cíleném působení na děti a mládež řídí podle závazných kurikulárních dokumentů. Efektivně formují osobnost vychovávaných a vytvářejí jim podmínky pro rozvoj klíčových kompetencí, nutných pro úspěšný život v dnešním rychle se měnícím světě. A na rozdíl od školních družin a školních klubů, které jsou rovněž školskými zařízeními pro zájmové vzdělávání, jsou jedinečná svou odděleností od školy (která je pro děti přece jen světem povinnosti), neformálními vztahy, metodami a formami výchovně vzdělávací práce a také, což je snad nejdůležitější, osobností pedagoga volného času.

Dítě ke svému rozvoji potřebuje dospělé. Dospělé, kteří mu budou naslouchat, kteří ho povzbudí, když se mu nebude dařit, kteří mu budou vzorem. Dospělé, kteří je budou respektovat takové, jaké je, ale zároveň v něm dokážou odhalit jeho skrytý potenciál a podpoří je, aby se stalo tím, kým může být, k čemu má předpoklady, nadání nebo talent. Dítě potřebuje rodiče, potřebuje učitele a potřebuje také pedagogy volného času. Každý z nich je v něčem nepostradatelný.

Pedagog volného času pracuje s dítětem, které přichází dobrovolně. Nebo si alespoň přejeme, aby tomu tak bylo. S dítětem, které si tenhle kroužek samo vybralo a samo sem chce chodit. Ale motivace

je velmi křehká věc. Motivovat můžeme jen tehdy, jsme-li motivovaní sami. Neřekl to Lenin, jak se traduje, ale svatý Augustin: Kdo chce zapalovat, musí sám hořet.

A to je to, o co ve všem, co bylo řečeno výše, snad nejvíce jde. Většina pedagogů volného času v naší zemi (a v anonymním dotazníku jejich ředitelé a ředitelky neměli důvod lhát a chválit je víc, než si zaslouží) je motivovaná. Dělají svou práci se zaujetím, nadšením, záplem, často na úkor vlastního volného času, spánku a jiných příjemných věcí. Dělají ji proto, že jsou opravdoví, že to myslí vážně s tím, pro co se v životě rozhodli – s výchovou dětí a mládeže. Dělají svou práci nejen nadšeně, ale také kvalitně, jako profesionálové. Dělají ji, i když je té práce moc, a přitom by pomohlo, jen kdyby jim v organizaci přibyl jeden šikovný kolega. A dělají ji, i když by si jinde možná vydělali víc.

Kdo hoří, může vyhořet. Pojdme se bavit o tom, co by bylo spravedlivé udělat, aby tihle lidé opravdu cítili, že si jejich práce vážíme.

Zdroje

HÁJEK, Bedřich, Břetislav Hofbauer a Jiřina Pávková. *Pedagogické ovlivňování volného času: trendy pedagogiky volného času*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2011. 239 s. ISBN 978-80-262-0949-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin, David Borovec a Irena Trojanová. *Personalistika v řízení školy*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2016. 186 s. ISBN 978-80-7552-264-1.

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, v platném znění.

Kontakt

Mgr. Pavla Vyhnálková, Ph.D.

Ústav pedagogiky a sociálních studií

Pedagogická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Žižkovo nám. 5, 771 40 OLOMOUC

e-mail: pavla.vyhnalkova@upol.cz