

Univerzita Karlova

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**ŘÍZENÍ SPECIÁLNĚ PEDAGOGICKÝCH
CENTER PŘI ŠKOLÁCH PRO ŽÁKY SE
SPECIFICKÝMI VZDĚLÁVACÍMI
POTŘEBAMI**

se zaměřením na další vzdělávání pracovníků

MANAGEMENT OF SPECIAL EDUCATIONAL CENTER FOR SCHOOLS
FOR PUPILS WITH SPECIAL EDUCATIONAL NEEDS

focusing on training workers

Závěrečná bakalářská práce

Autor: PhDr. Olga Maierová
Obor: Školský management
Forma studia: *kombinované*
Vedoucí práce: PhDr. Václav Trojan Ph.D.
Datum odevzdání práce: 1. 4. 2010

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

PhDr. Olga Maierová

Resumé

Bakalářská práce se zabývá problematikou řízení speciálně pedagogických center jako školských poradenských zařízení při školách pro žáky se specifickými vzdělávacími potřebami. Zaměřila se do oblasti dalšího vzdělávání pracovníků SPC. Mapuje personální složení SPC, zjišťuje vzdělávací potřeby pracovníků a postupy školy při výběru vzdělávacích akcí pro pracovníky SPC.

Práce využila některé body programu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy – Rozvoj celoživotního učení a na základě výsledků výzkumu vytvořila nástroj – „Rukověť výběru a hodnocení vzdělávacích akcí pro pracovníky SPC“ v oblasti personálního řízení managementu školy.

Summary

Bachelor thesis deals with management of special education centers as an educational counseling facilities in schools for pupils with special educational needs. The report focused on the continuing training of workers SPC. Maps the personnel composition of the SPC, determined training needs of school staff and procedures in the selection of educational events for staff SPC.

The work used some items on the agenda of the Ministry of Education, Youth and Sports – development of lifelong learning and the results of research developed a tool – „Donations selection and evaluation of educational activities for SPC staff in the field of personnel management management school.

Klíčová slova:

další vzdělávání pracovníků,
řízení školy,
speciálně pedagogické centrum,
školský management,
vedení lidí,
výběr a hodnocení vzdělávání,

Obsah

Resumé.....	3
Summary	3
Klíčová slova:	4
Obsah	5
Úvod.....	6
1. Úloha SPC v kurikulární reformě školství.....	8
2. Postavení speciálně pedagogických center v soustavě škol a školských zařízení České republiky	9
2.1 Speciálně pedagogické centrum.....	9
2.2 Právní vymezení.....	10
2.3 Financování speciálně pedagogických center	11
3. Výzkumná část.....	14
3.1 Charakteristika problému a cíle šetření.....	14
3.2 Metody práce a účastníci šetření.....	15
3.3 Předvýzkum	15
3.4 Závěr k pilotní fázi výzkumu	23
3.5 Interpretace výsledků vlastního výzkumu	23
4. Řízení speciálně pedagogického centra s důrazem na řízení lidských zdrojů	34
4.1 Výběr vzdělávacích aktivit pro pracovníky SPC	35
4.2 Objektivita hodnocení	35
4.3 Oblasti hodnocení	37
5. Rukověť výběru a hodnocení vzdělávacích akcí pro pracovníky SPC.....	38
5.1 Cíle hodnocení výběru a zpětná vazba.....	39
5.2 Postup hodnocení a časová následnost	40
5.3 Nástroje hodnocení	42
6. Závěr	48
Prameny a literatura	49
Přílohy.....	50

Úvod

Vzdělávací soustava České republiky zahrnuje mnoho typů škol a školských zařízení. Jedním z typů škol jsou i školy pro žáky se specifickými potřebami vzdělávání. A právě při těchto školách byla od počátku 90. let 20. století zřizována speciálně pedagogická centra.

Na výše uvedeném typu škol působím již 17 let i já a problematika pedagogických pracovníků speciálně pedagogických center (dále jen SPC) mě proto velmi zajímá. Pro svou bakalářskou práci jsem tedy zvolila téma z oblasti řízení SPC s důrazem na personální otázku.

Hodně se dnes hovoří o rozvoji lidských zdrojů, o potřebě celoživotního vzdělávání a osobním i profesním rozvoji pracovníků. Na toto téma bylo napsáno mnoho odborné literatury, ze které mohou případní zájemci čerpat. Výčet některých publikací je uveden i v závěru této práce. Nikdo nepochybuje, že je další vzdělávání pedagogických pracovníků v současnosti nutností. U nás působí celá řada organizací, agentur či institucí, které poskytují různé kurzy, semináře a školení dalšího vzdělávání.

Avšak jak se mají ředitelé v této nabídce orientovat? Většina škol má omezené finanční prostředky na další vzdělávání pedagogických pracovníků. Času, kterého je ke školení potřeba, také není mnoho. V příručkách ani odborné literatuře jsem nenašla žádný systémový nástroj, kterým by mohli ředitelé posuzovat správnost volby vzdělávací akce.

Jsou mnohdy odkázáni na náhodný výběr, svou intuici nebo vyhoví tomu, kdo přijde první. Na školách se SPC se může stát, že jsou uspokojeny potřeby a zájmy především učitelů a na pracovníky centra se nedostane řada nebo nezbývají finance.

Cílem této práce proto bylo zmapovat složení pracovníků SPC, a zjistit jakým způsobem se pro ně vzdělávací akce vybírají. Práce také předkládá managementu školy nový nástroj pro výběr vzdělávacích akcí. Tento nástroj by mohl zlepšit komunikaci mezi SPC a vedením školy a mohl by vést ke zlepšení v oblasti řízení SPC ze strany managementu školy.

První kapitola teoretické části uvádí východiska pro rozvoj lidských zdrojů. Je zde vymezena úloha pracovníků speciálně pedagogických center v procesu reformy, kterou naše školství prochází. Součástí reformy je i program Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy – Rozvoj celoživotního učení. Právě tři z bodů tohoto programu se staly

inspirací pro výzkum v oblasti týkající se dalšího vzdělávání pracovníků SPC a dále se staly vodítkem pro vytvoření nového řídicího nástroje školy.

Další kapitola přibližuje postavení center ve vzdělávací soustavě. Vymezuje právní postavení SPC a popisuje jejich finanční zajištění.

Následuje výzkumná část, která se zaměřila na zpracování dat získaných dotazníkem, jehož znění je uvedeno na konci práce. Cílem tohoto šetření bylo zjistit, jaké je profesní složení pracovníků centra, pro lepší zaměření vzdělávacích akcí na konkrétně definovanou skupinu profesionálů. Dotazník pak dále zjišťoval data z oblasti dalšího vzdělávání u pracovníků SPC. Mimo jiné měl zjistit, jaký je podíl samostudia a řízeného vzdělávání v SPC, jsou-li vůbec vzdělávací akce plánovány, jakou roli v dalším vzdělávání hraje zaměstnavatel a jaký je podíl aktivity samotných zaměstnanců.

Získaná a vyhodnocená data se stala podkladem pro čtvrtou kapitolu, která uvádí výběr a hodnocení výběru vzdělávacích akcí jako jeden z nástrojů řízení změny ve škole.

Na teoretickém vymezení objektivnosti hodnocení postavila tato kapitola model tří oblastí hodnocení, na jejichž základě pak byla vytvořena v páté kapitole Rukověť pro výběr a hodnocení výběru vzdělávacích akcí, jako řídicího nástroje pro profesní rozvoj pracovníků SPC.

Práce by se tak mohla stát cestou ke zlepšení komunikace mezi SPC a vedením školy a vylepšit oblast personálního řízení školy.

1. Úloha SPC v kurikulární reformě školství

Kurikulární reforma probíhající v České republice vychází z požadavků modernizace cílů vzdělávání a důraz klade na rozvoj klíčových kompetencí žáků. Velká část této reformy se projevila a stále projevuje v zavádění rámcových vzdělávacích programů pro jednotlivé stupně vzdělávání. Na jejich základě si školy vytváří své školní vzdělávací programy, které by měly odrážet vnitřní podmínky školy.

Snahy směřující ke zlepšení vzdělávacích příležitostí žáků s různými druhy znevýhodnění (zdravotní, sociální) se začaly realizovat ve druhé polovině 90. let. Začaly se zřizovat přípravné třídy při MŠ a ZŠ pro děti se sociálním znevýhodněním a jsou podporovány projekty integrující zdravotně postižené žáky do standardních tříd.¹

Především integrace zdravotně postižených dětí do škol běžného typu je součástí pracovní náplně týmů speciálně pedagogických center, která vznikala na počátku 90. let. U pracovníků těchto center jsou v současné době kladeny vysoké nároky na jejich odbornost, a proto je vyvíjen velký tlak i na jejich další vzdělávání.

Tito odborníci dnes musí zvládnout nejen diagnostiku a metodiku práce s postiženým dítětem, ale musí především umět dítě dobře zařadit do systému vzdělávání v České republice.

S nástupem kurikulární reformy, kdy si každá škola tvoří svůj školní vzdělávací program, se s ním musí pracovníci SPC seznámit a posoudit, zda bude pro zdravotně postižené dítě vhodný a splnitelný.

Obdobná situace nastává i se spouštěním projektu státních maturit, kdy je angažovanost pracovníků SPC nezbytná.

Všechny tyto změny v našem školství vyžadují neustálé studium nových programů, prohlubování znalostí a živý zájem o novou nastupující školskou problematiku. Právem je tedy kladen důraz na další vzdělávání pedagogických pracovníků SPC ve školách, při kterých jsou centra zřízena.

Úřad Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy již v roce 2004 vydal program Rozvoje celoživotního učení. Tento program má odstranit některé systémové chyby našeho školství.

¹[on line] [31. 1. 2010] dostupný z:
<<http://aplikace.msm.cz/HTM/BAHOPriorita3RozvojcelozivotnihouceniOPRLZ.htm>>.

K odstranění těchto chyb by měly přispět tři vybrané body programu:

- monitorování systému vzdělávání a hodnocení vzdělávání,
- vytvoření poradenského systému,
- vytvoření systému dalšího profesního vzdělávání.²

Tyto tři body programu Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy byly využity v bakalářské práci, jako osnova k výzkumné části pro shromáždění dat týkajících se dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a k vytvoření nástroje, který by zlepšoval řízení školy v oblasti personálního managementu v otázce řízení lidských zdrojů.

2. Postavení speciálně pedagogických center v soustavě škol a školských zařízení České republiky

2.1 Speciálně pedagogické centrum

Speciálně pedagogická centra patří do sítě školských poradenských zařízení. V zákoně č. 561/2004 Sb. (školský zákon) jsou poradenská zařízení vymezena jako účelová zařízení, která zajišťují pro děti, žáky a studenty a jejich zákonné zástupce informační, diagnostickou a poradenskou činnost. Podobnou činnost spolu s metodickou poradenskou činností poskytují zařízení školám a jiným školským zařízením. Obsah a rozsah činnosti těchto zařízení upravuje § 121 tohoto zákona, který stanovuje Ministerstvu školství mládeže a tělovýchovy povinnost vypracovat prováděcí předpis o poskytování služeb školských účelových zařízení. Takovým prováděcím předpisem je vyhláška č. 72/2005 Sb.,³ o poskytování poradenských služeb ve školách a školských poradenských zařízeních. Činnost SPC je pak vymezena § 6 výše uvedené vyhlášky.

² [on line] [31. 1. 2010] dostupný z: <<http://aplikace.msmt.cz/HTM/BAHOPriorita3RozvojecelozivotnihouceniOPRLZ.htm>>.

³ [on line][3. 10. 2009]. Dostupný z www: <<http://www.atre.cz/zakony/page0131.htm>>.

2.2 Právní vymezení

Speciálně pedagogická centra vznikala v České republice od počátku 90. let 20. století. Ve složité situaci té doby byla zřizována podle zákona ČNR č. 395/1991 Sb. o školských zařízeních. Ministerstvo školství pak rozhodlo podle § 45, odst. 1 školského zákona č. 29/1984 Sb., že SPC bude součástí speciální školy pro žáky s daným typem zdravotního postižení. Postupným novelizováním legislativy v oblasti školství byla vydána vyhláška č. 399/1991 Sb., kde §5 získal znění: „Speciálně pedagogické centrum je možné zřizovat jako součást speciální mateřské školy a speciální školy. Centrum zabezpečuje diagnostické, poradenské, terapeutické a metodické činnosti pro děti a žáky se zdravotním postižením, jejich rodiče a pedagogické pracovníky ve školách. Centrum řídí ředitelé škol.“⁴

Z výše uvedeného je patrné, že tehdejší právní předpisy nepočítaly s faktem, že by se o nezletilé žáky mohla starat i jiná osoba než rodič. Ukázala se potřeba definovat služby SPC i pro studenty vysokých a vyšších odborných škol a zpřesnit pojem zdravotně postižený.

Školský zákon 561/2004 Sb., § 7 odst. 5, začlenil SPC jako školská poradenská zařízení do vzdělávací soustavy škol a školských zařízení a § 7 odst. 6 podmínil existenci školských zařízení (resp. SPC) zápisem do školského rejstříku. Speciálně pedagogická centra vykonávají svou činnost převážně při školách pro žáky se specifickými potřebami vzdělávání a jejich úkolem je poskytovat poradenské služby, podpůrnou péči a odbornou pomoc v procesu pedagogické a sociální integrace žákům se zdravotním postižením a zdravotním znevýhodněním, jejich zákonným zástupcům a pedagogům, kteří s těmito žáky pracují.

V České republice existuje v současné době při školách pro žáky se specifickými potřebami vzdělávání více jak sto speciálně pedagogických center,⁵ z nichž 84 SPC je zřizováno kraji, ostatní pak jsou zřizována Ministerstvem školství mládeže a tělovýchovy a také soukromými subjekty. Práce monitoruje situaci v SPC při školách pro žáky se specifickými potřebami vzdělávání, jejichž zřizovatelem jsou jednotlivé kraje.

⁴ Kubová., L. Speciálně pedagogická centra, Septima 1995.

⁵ stav k 1. 9. 2009.

2.3 Financování speciálně pedagogických center

Z praktického hlediska je zřejmé, že SPC pro žáky s určitým typem postižení bylo výhodné zřídit při školách, které jim poskytují příslušné vzdělávání. Otázkou dneška je však ekonomické a materiální zabezpečení těchto center. Školy hospodaří se státními prostředky a v mnoha případech jejich rozpočty nedosahují potřebné výše nebo jsou nízké. Zřízení SPC při škole bude tedy znamenat i zvýšení přímých a nepřímých finančních nákladů organizace.

Snahou některých krajů v současné době je vyjmout SPC ze škol a sloučit je pod jednu organizaci. S takovým návrhem přišel např. Liberecký kraj nebo Magistrát hlavního města Prahy. Důvody jsou jasně ekonomické. Problém je však v tradici, zvyklostech klientů a dostupnosti těchto center. Podle získaných informací se jedná pouze o návrhy bez bližšího určení.

Bylo provedeno malé dotazníkové šetření, které směřovalo jednak ke zjištění aktuálního počtu fungujících SPC při školách zřízených krajem, jednak ke zjištění finančního zabezpečení těchto školských zařízení.

Následná tabulka ukazuje stav k 1. 9. 2009.

Tabulka I.
Financování SPC

kraj	počet SPC	financování
Hlavní město Praha	14	prostředky jsou poskytovány v rámci rozpočtu každé školy + navýšené mzdové prostředky
Středočeský	7	prostředky jsou poskytovány v rámci rozpočtu každé školy
Ústecký	5	v navýšení prostředků se zohledňuje SPC jako součást školy
Liberecký	6	v navýšení prostředků se zohledňuje SPC jako součást školy
Karlovarský	1	v navýšení prostředků se zohledňuje SPC jako součást školy

Plzeňský	6	prostředky jsou poskytovány v rámci rozpočtu každé školy
Jihomoravský	9	prostředky jsou poskytovány v rámci rozpočtu každé školy
Zlínský	4	v navýšení prostředků se zohledňuje SPC jako součást školy
Olomoucký	5	v navýšení prostředků se zohledňuje SPC jako součást školy
Vysočina	2	prostředky jsou poskytovány v rámci rozpočtu každé školy
Jihočeský	4	prostředky jsou poskytovány v rámci rozpočtu každé školy
Pardubický	3	v navýšení prostředků se zohledňuje SPC jako součást školy
Královéhradecký	9	prostředky jsou poskytovány v rámci rozpočtu každé školy
Moravskoslezský	9	prostředky jsou poskytovány v rámci rozpočtu každé školy

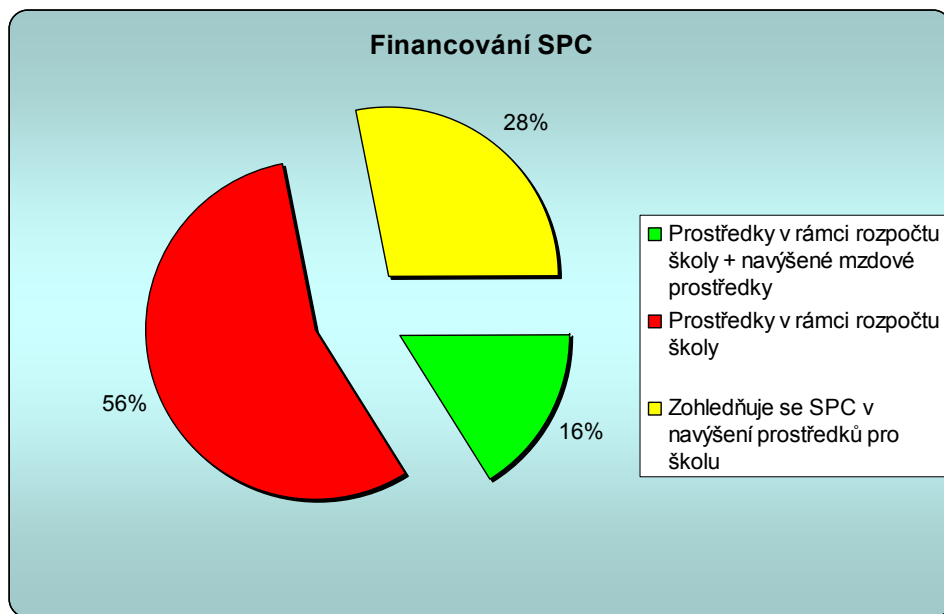
Financovat SPC při školách pro žáky se specifickými vzdělávacími potřebami lze tedy ve třech rovinách. Zřizovatel poskytuje finanční prostředky na celou školu a nijak nespécifikuje její součásti, resp. nestanovuje částku, která má být přidělena na chod SPC. Takových školských zařízení je 56% z celkového počtu subjektů zřízených kraji. Z šetření však neplyne, zda zřizovatel navyšuje rozpočet školy oproti jiným organizacím, při kterých není SPC zřízeno.

Dále může zřizovatel vyčlenit přidělování mzdových prostředků pracovníkům SPC, které poskytuje škole, jejíž součástí je SPC. Takto postupuje pouze Magistrát hlavního města Prahy. Z celkového počtu uvedených SPC tvoří tato část 16%. Ovšem od září 2009 nejsou mzdové prostředky nadále vyčleňovány zvlášť a staly se součástí celkové částky, kterou Magistrát hlavního města Prahy bude poskytovat školám, při nichž SPC zřídil. Ani zde tedy není řečeno, že zřizovatel navýší rozpočet příslušné školy. Jedná se pouze o sloučení paragrafu, který vymezoval zvlášť mzdové prostředky pro pracovníky SPC.

Posledním možným postupem je, zohlednit poskytování finančních prostředků na krytí potřeb SPC zvlášť. Poskytovat tak školám prostředky na chod a rozvoj SPC buď odděleně od jejich rozpočtu, nebo je poskytovat v rámci rozpočtu školy spolu s dotací od příslušného zřizovatele. Některé kraje přihlížejí k existenci SPC při škole a dané organizaci poskytují zvýšené finanční prostředky (ani jeden z krajů však částku nespecifikoval), jejichž čerpání je přímo vázáno na rozvoj daného centra. Provoz je však vždy hrazen v rámci rozpočtu školy. Tuto možnost využili zřizovatelé u 28% z celkového počtu SPC zřizovaných kraji.

Součástí dotazníku⁶ nebyla otázka, jakým způsobem při přidělování finančních prostředků zohledňují kraje existenci SPC při školách. Některé úřady však uvedly, že poskytují zvýšenou dotaci na každého klienta v SPC, jiné zase vycházejí ze skutečných nákladů zřízené organizace z minulých let a posuzují předložené finanční rozvahy školy, kde je činnost SPC vyčíslena, nebo poskytují navýšenou částku, která je účelově vázána na rozvoj SPC.

Graf I.
Financování SPC



Obecně platí, že se všechna SPC cítí podhodnocena, i když někteří zřizovatelé vyčísľují zvláštní dotaci na jejich rozvoj. Pouze hypoteticky lze stanovit, že se jedná o kraje s menším počtem SPC, než mají ostatní, a tedy s větší možností jejich finanční podpory.

⁶ příloha I. Financování SPC krajskými úřady České republiky.

Faktorů, které se při stanovování rozpočtů škol s přidruženými SPC nabízejí, je příliš mnoho pro posuzování a není účelem této práce je podrobněji rozebírat.

Optimálním pro zajištění činnosti a následného rozvoje SPC se jeví třetí rovina financování, tedy zohledňování SPC jako součásti školy. Ať už se jedná o poskytování dotací na rozvoj centra nebo finanční příspěvek podle počtu klientů SPC.

V současné době je velký důraz kladen především na rozvoj lidských zdrojů. Pro zajištění kvalitních služeb centra je průběžné vzdělávání pracovníků zcela nezbytné. Ředitelům škol zákon o pedagogických pracovnících (zákon č.563/2004 Sb.) podle § 24 ukládá povinnost organizovat další vzdělávání pedagogických pracovníků.

Podle tohoto zákona jsou podle §18 speciální pedagog a §19 psycholog, kteří pracují v centru, pedagogickými pracovníky. I na ně se tedy vztahuje povinnost dalšího vzdělávání. Povinnost s sebou nese i právo na osobní rozvoj a další vzdělávání příslušného pracovníka. Problém pracovníků mnoha center je však v tom, že jsou v této oblasti opomíjeni, finančně ne zcela dostatečně podpořeni ze strany managementu školy.

Výše zmíněné opomíjení může být v jedné rovině způsobeno i chybějícím nástrojem pro kvalitní výběr vzdělávacích akcí pro pedagogy.

3. Výzkumná část

3.1 Charakteristika problému a cíle šetření

V současné době se do popředí zájmu školského managementu dostala otázka týkající se oblasti dalšího vzdělávání pracovníků škol a školských zařízení. Pro profesní i osobní vzdělávání pedagogických pracovníků dnes ředitelé vytvářejí příznivé podmínky. Jsou si vědomi, že bez stálého a kvalitního dalšího vzdělávání nebudou moci dobře vykonávat svou stávající profesi. Stanou se pro trh konkurence neschopní. Práce se proto ve své výzkumné části zabývá oblastí dalšího vzdělávání pracovníků speciálně pedagogických center při školách pro žáky se specifickými potřebami vzdělávání.

Cílem šetření bylo zaznamenat stávající personální složení center a stanovit, pro kterou profesní skupinu bude další vzdělávání připravováno. Dále zmapovat oblasti dalšího vzdělávání pracovníků a zjistit, jak vedení SPC plánuje a hodnotí vzdělávací akce pro své zaměstnance.

3.2 Metody práce a účastníci šetření

Potřebná data byla zjišťována dotazníkem, který je uveden v příloze. Srozumitelnost otázek v dotazníku byla ověřována v předvýzkumu⁷ u dvou speciálně pedagogických center zřízených soukromým zřizovatelem a dvou center zřízených Ministerstvem školství mládeže a tělovýchovy.

Předvýzkum probíhal v září 2009 a uskutečnil se na výše uvedeném pilotním vzorku respondentů.

Samotný výzkum pak probíhal v říjnu – listopadu 2009. Pro výzkumnou sondu byla zvolena SPC zřízená výhradně jednotlivými kraji. Bylo osloveno 68 SPC. Samotného výzkumu se účastnilo 28 center.

3.3 Předvýzkum

Ke sběru dat byl použit dotazník, který původně obsahoval 10 otázek. V tomto dotazníku bylo 5 otázek uzavřených a 5 otevřených. Volba uzavřené otázek je výhodnější z důvodu snadnějšího zpracování dotazníku. Otevřené otázky měly od respondentů zjistit, jaký je jejich podíl na vzdělávání, jakým způsobem vedení plánuje další vzdělávání a zda a jakým způsobem je hodnocena efektivita vybraných vzdělávacích akcí.

Předvýzkum ukázal, že na první tři otázky budou pravděpodobně stejné nebo velmi podobné odpovědi a pro účely této práce nebudou mít odpovědi téměř žádnou vypovídací hodnotu. V samotném výzkumu se s těmito otázkami nebo jejich závěry nepracovalo.

1. Kdo je zřizovatelem vašeho SPC?

Zřizovatel byl předem znám, nemělo tedy smysl dále respondentům tuto otázku pokládat, byla proto z následujícího dotazníku odstraněna.

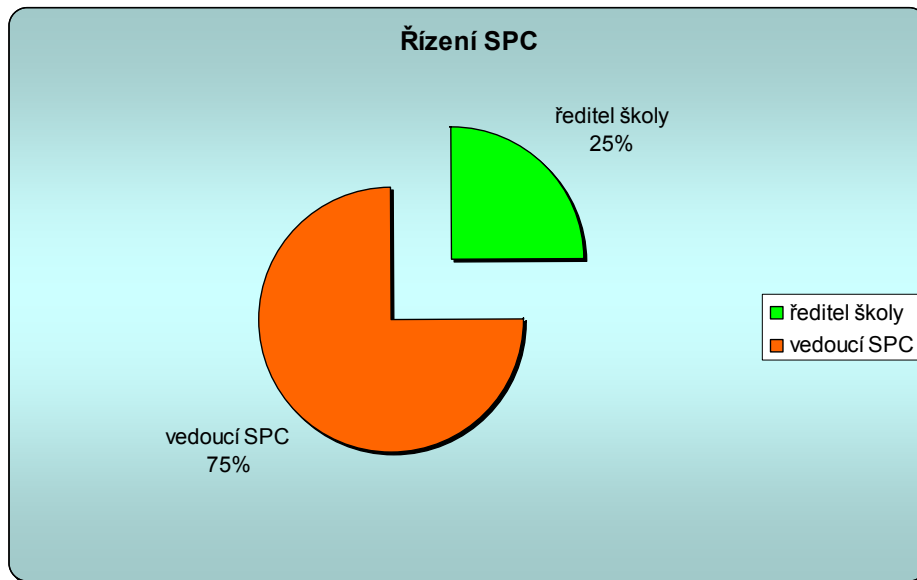
2. Kdo řídí vaše SPC?

- a) ředitel školy, při které jste zřízeni
- b) byl jmenován vedoucí SPC
- c) jiná osoba

⁷ Gavora., P, Úvod do pedagogického výzkumu, Paido, Brno, 2000.

Otázka zůstala v upraveném dotazníku. Na první pohled se zdá její vypovídací hodnota vzhledem k zaměření práce sporná, ale výzkum může ukázat, komu je třeba doporučení adresovat.

Graf I.
Řízení SPC



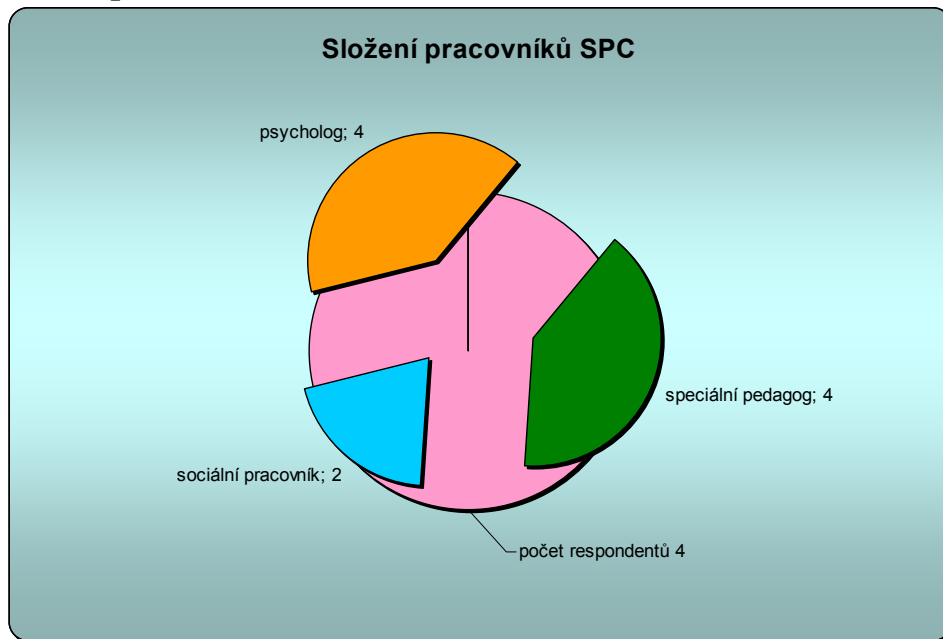
3. Jaká je struktura řízení vašeho SPC?

Předvýzkum ukázal, že také tato otázka nebyla dobře formulována a pro účely práce nebude mít ani ona žádnou výpovědní hodnotu. Otázka byla z upravené verze odstraněna.

4. Jaké je složení pracovníků vašeho SPC?

- a) speciální pedagog – uveďte odbornost (např. logopedie)
- b) sociální pracovník
- c) psycholog
- d) lékař
- e) ekonom
- f) právník
- g) manažer
- h) jiné

Graf II. **Složení pracovníků SPC**



V předvýzkumu se ukázalo, že složení SPC bude mít pravděpodobně stabilní podobu tj. speciální pedagog, psycholog a sociální pracovník. Pro účely práce nebylo nutné zjišťovat odbornost pracovníků. Ani uvedená možnost manažera a právníka se nejevila jako dobrá volba a otázka byla přiměřeně upravena.

Zajímavým faktem u center, která zřídil soukromý zřizovatel, byla absence sociálního pracovníka v týmu. Sociální pracovník byl pouze v SPC zřízených Ministerstvem školství mládeže a tělovýchovy. Nebyl však důvod ke zjišťování této okolnosti.

5. Jaký odborník chybí na vašem pracovišti? Jakou činnost by měl podle vás vykonávat?

Výsledky předvýzkumu nepřinesly žádnou odpověď na tuto otázku. Přesto byla otázka v upraveném dotazníku ponechána s vědomím, že by mohla přinést některé zajímavé postřehy z praxe.

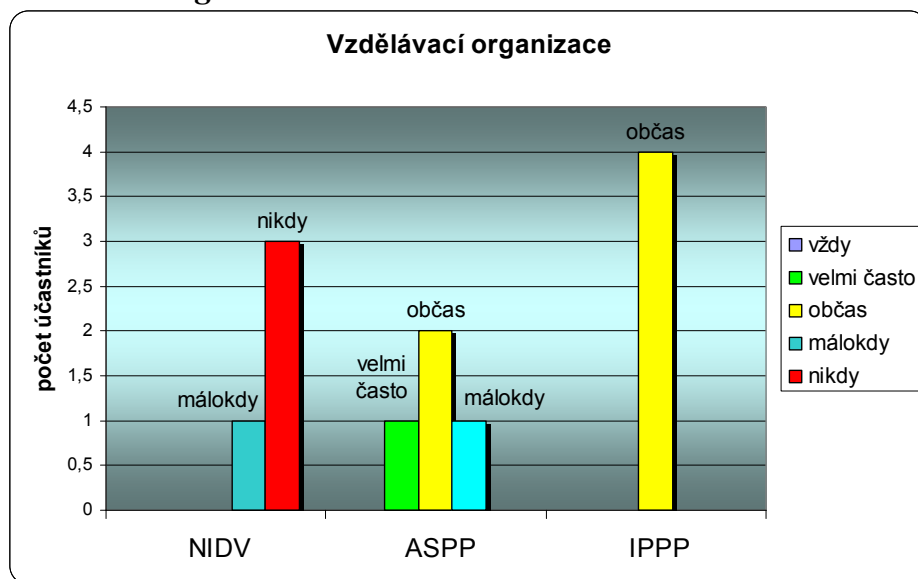
6. Témata a semináře dalšího vzdělávání

V zadaném dotazníku byly zvoleny tři organizace poskytující další vzdělávání pedagogickým pracovníkům. Byly to: Národní institut dalšího vzdělávání (NIDV),

Asociace speciálních pedagogických pracovníků (ASPP) a Institut pedagogicko-psychologického poradenství (IPPP).

Dále byly zvoleny čtyři různé možnosti vyhledávání akcí pro další vzdělávání: vlastní iniciativa při vyhledávání akcí, převažující samostudium, akce na doporučení kolegů nebo akce nabízené školou.

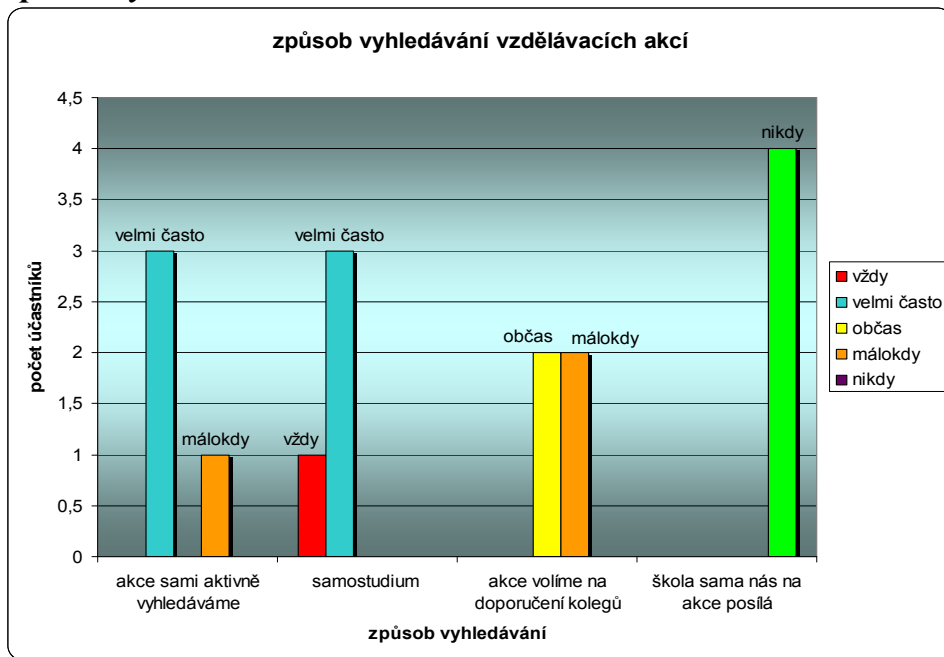
Graf III.
Vzdělávací organizace



Předvýzkum ukázal zajímavé rozložení preferencí k jednotlivým organizacím poskytujícím další vzdělávání pedagogickým pracovníkům. Národní institut dalšího vzdělávání, který nabízí akce dalšího vzdělávání primárně pedagogům, pracovníci centra nevolili.

Pokud nahlédneme do nabídky NIDV, najdeme zde např. témata vztahující se k otázce práce se školním vzdělávacím plánem. Protože náplní práce speciálních pedagogů center je integrace zdravotně postižených dětí do škol běžného typu (každá škola vytváří svůj vlastní plán), bylo by vhodné, aby i tito pedagogové byli seznámeni s postupy tvorby ŠVP. Mohli by lépe reagovat na úpravy školních vzdělávacích plánů škol, které jejich klienty integrují. Institut pedagogicko-psychologického poradenství taková témata nenabízí. Další výzkum teprve ukáže, která organizace je u SPC upřednostňována.

Graf IV.
Způsob vyhledávání vzdělávacích akcí

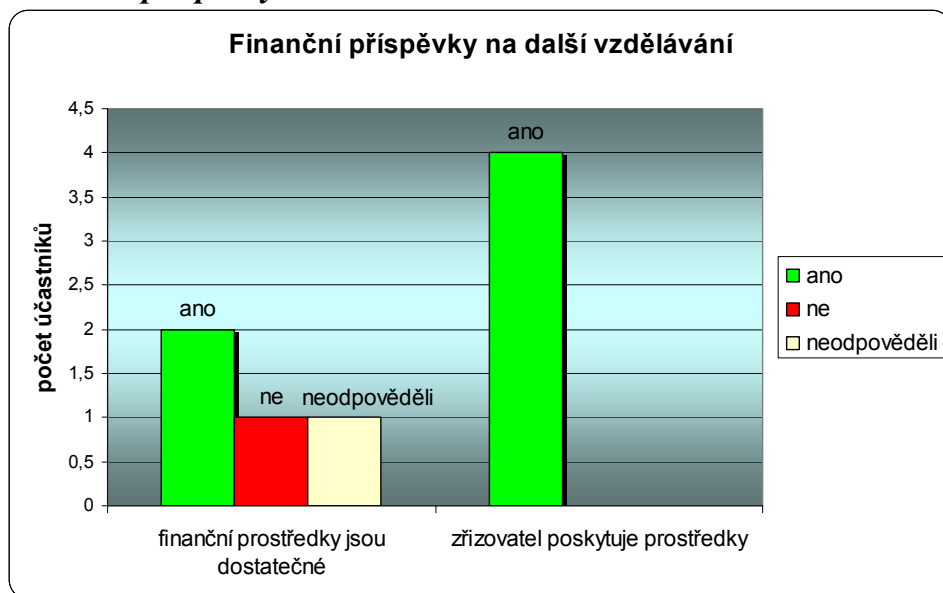


Ani jedna ze škol sama neprojevila iniciativu pracovníky centra vyslat na nějakou vzdělávací akci. Vše bylo ponecháno na rozhodnutí pracovníků centra. Všichni volili nejjednodušší cestu samostudia nebo si programy dalšího vzdělávání vyhledávali sami.

7. Poskytuje vám zřizovatel finance na další vzdělávání? Jsou dostatečné?

Graf V.

Finanční příspěvky na další vzdělávání



Všichni účastníci předvýzkumu odpověděli kladně na otázku týkající se poskytování financí, ale k jejich výši se z různých důvodů nevyjadřovali konkrétně nebo se vyjádřit nechtěli.

Otázka pro výzkum zůstala nezměněna.

8. Jsou vaši zaměstnanci ochotni si přispět na své další vzdělávání?

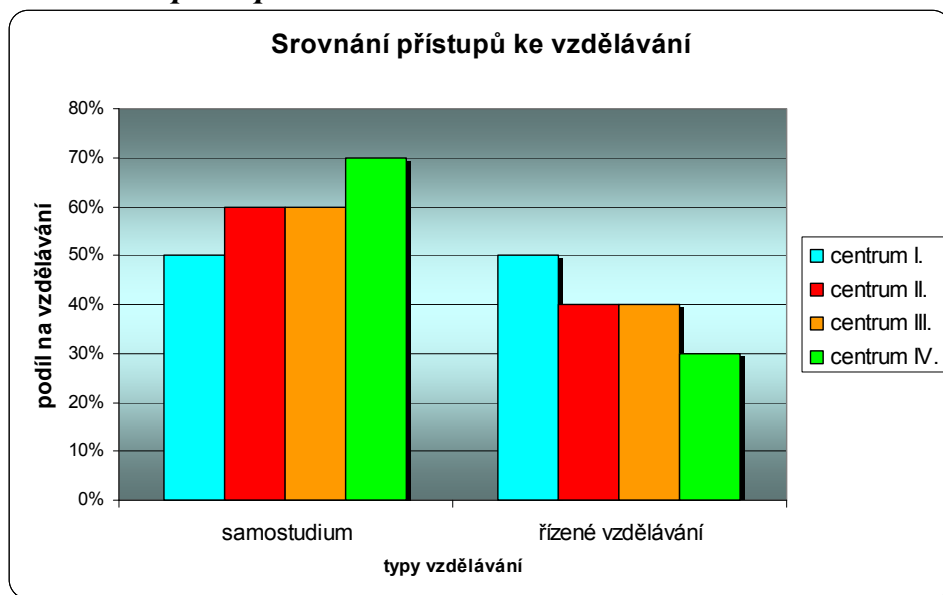
Všechna čtyři centra odpověděla na tuto otázku ano.

Profesní složení pracovníků center a jejich vědomí odpovědnosti s největší pravděpodobností bude kopírovat odpovědi pracovníků na tuto otázku v předvýzkumu.

9. Jaký je procentuální podíl samostudia a řízeného (nabízeného) institucionálního vzdělávání vašich pracovníků?

Graf VI.

Srovnání přístupů ke vzdělávání



Pilotní vzorek SPC ukázal mnohem vyšší podíl samostudia nad řízeným (nabízeným) typem dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. V tomto okamžiku se nabízí otázka, co je příčinou takového stavu. Zda neochota nebo nedostatečná motivace pracovníků absolvovat nabízené akce, nedostatečná nabídka kvalitních aktivit na trhu, nedostatek financí na další vzdělávání nebo jen špatná informovanost a organizace dalšího vzdělávání ze strany managementu školy.

Výstupní data samotného výzkumu v této otázce budou velmi zajímavá a mohla by vést k úvahám o řešení přístupu k dalšímu vzdělávání.

10. Jak je u vás posuzována efektivita seminářů (kurzů, školení apod.) ve vašem SPC? Jaká máte kritéria pro výběr nabízených aktivit?

Jedná se o dvě samostatné otázky, z nichž první je otevřená a druhá uzavřená. Možnost odpovědi byla ponechána formou otevřené odpovědi. Tabulka nebyla sestrojena.

V upraveném dotazníku byly obě otázky položeny samostatně.

Graf VII.

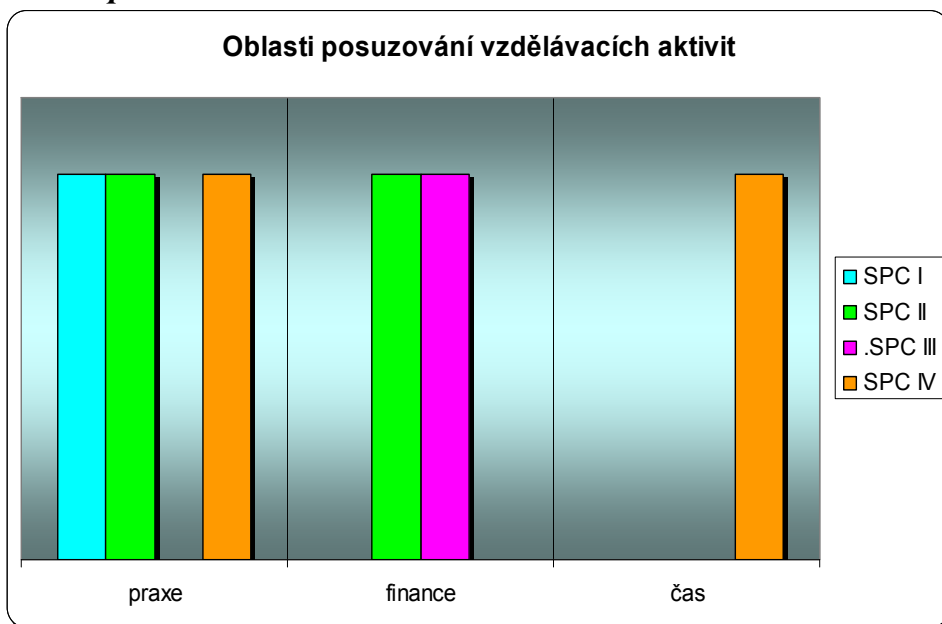
Stanovení kritérií pro posouzení efektivity vzdělávacích akcí



Jaká máte kritéria pro výběr nabízených aktivit?

Graf VIII.

Oblasti posuzování vzdělávacích aktivit



Ani jedno z speciálně pedagogických center průzkumné sondy nevedlo, že má vypracovaná kritéria pro posuzování výběru vzdělávacích akcí.

Podle čeho si centra akce vybírají, lze na základě jejich výpovědí rozdělit do třech oblastí. Je to oblast praxe, oblast financí a čas strávený na školení. Graf dobře ukazuje preference v oblasti, která je zaměřena na praxi.

Otázka se pro samotný výzkum rozdělila na dvě samostatné části s nadějí, že ostatní účastníci uvedou i některá jiná zajímavá kritéria výběru svých vzdělávacích aktivit. Stanou se tak inspirací pro případné další řešitele nových výzkumných úkolů týkajících se oblasti řízení na poli školského managementu.

3.4 Závěr k pilotní fázi výzkumu

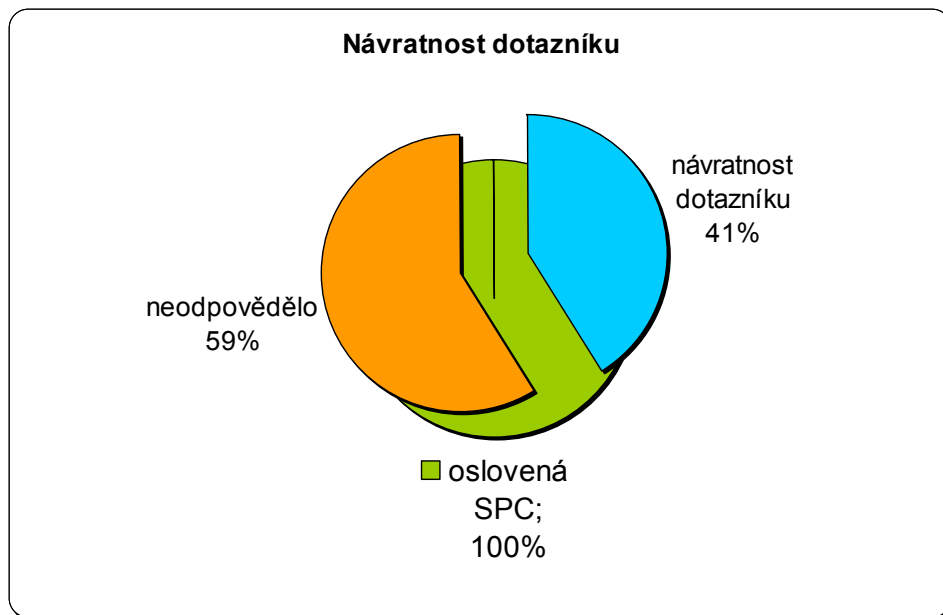
V předvýzkumu byla ověřena vhodnost otázek, které byly použity v aplikační části bakalářské práce. Po zvážení zůstala v novém dotazníku část otázek v původním znění a některé otázky byly upraveny tak, aby byly srozumitelnější a pro zvolené téma měly větší vypovídací hodnotu.

3.5 Interpretace výsledků vlastního výzkumu

Výzkum probíhal v říjnu – listopadu 2009. Byl realizován ve speciálně pedagogických centrech, která jsou zřizována jednotlivými kraji. Data vztahující se k SPC těchto zřizovatelů jsou uvedena v kapitole 2, která vymezuje postavení SPC u nás.

Pro potřeby výzkumu bylo od zřizovatelů využito 68 funkčních kontaktů na SPC. Z tohoto počtu se samotného šetření účastnilo 28 SPC. Na dotazník neodpovědělo 40 center. Návratnost dotazníku činila 41% odpovědí z celkového počtu oslovených subjektů.

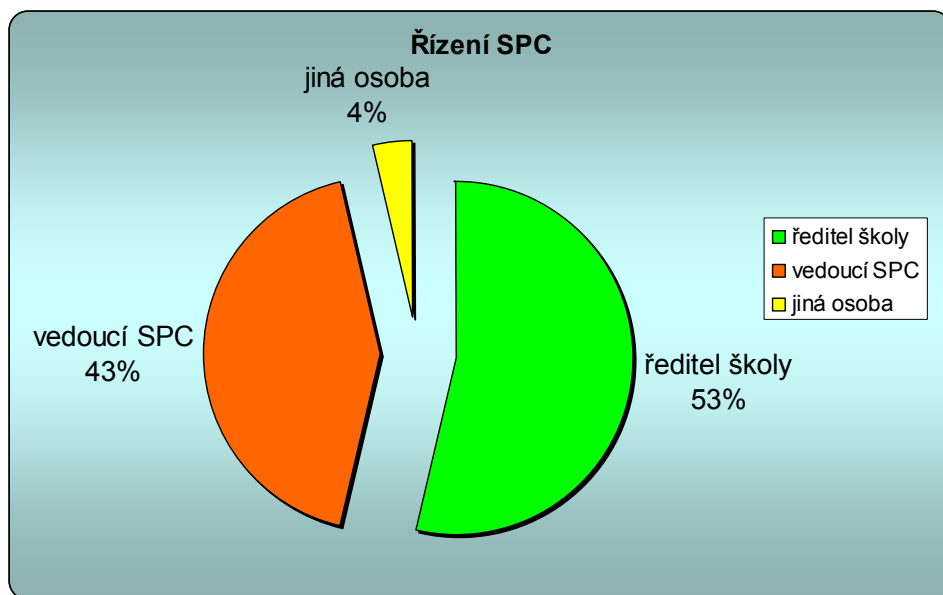
Graf I.
Návratnost dotazníků



1. Kdo řídí vaše SPC?

- a) ředitel školy, při které jste zřízeni
- b) byl jmenován vedoucí SPC
- c) jiná osoba

Graf II.
Řízení SPC



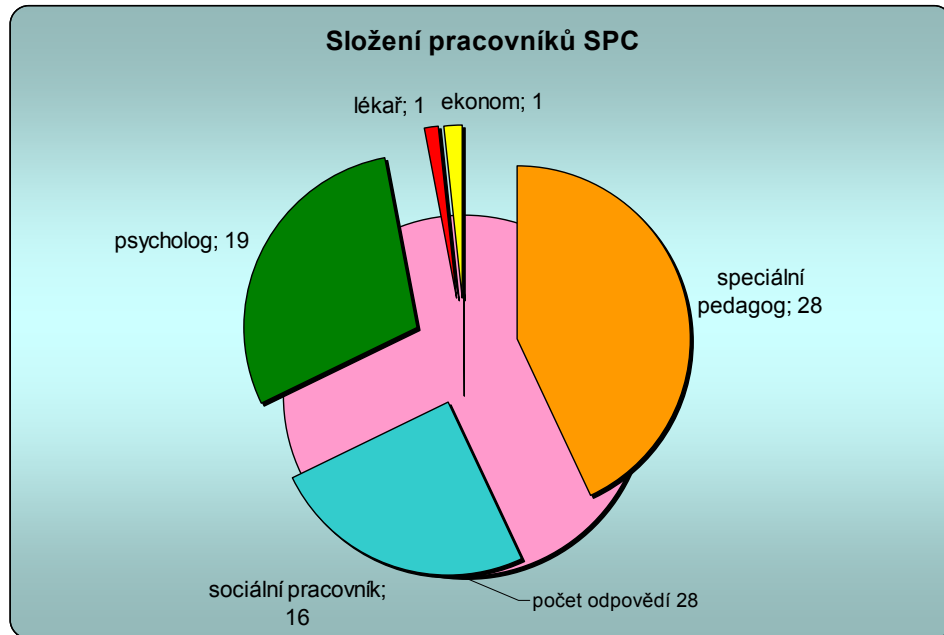
Podíl na řízení speciálně pedagogických center je přibližně z poloviny v rukou ředitelů škol, při kterých jsou SPC zřízena, a ve zbylých případech byl jmenován vedoucí centra. Pouze v jednom případě respondent uvedl, že centrum řídí jiná osoba bez bližší specifikace.

Návrh Rukověti pro hodnocení výběru vzdělávání pracovníků, která je uvedena v následující kapitole, je tedy oprávněně určen právě ředitelům resp. vedoucím center, kteří příslušné vzdělávání vybírají nebo zprostředkovávají.

2. Jaké je složení pracovníků vašeho SPC?

- a) speciální pedagog
- b) sociální pracovník
- c) psycholog
- d) lékař
- e) ekonom

Graf III.
Složení pracovníků SPC



Všechna centra ve svých odpovědích uvedla pozici speciálního pedagoga. Na druhém a třetím místě to byl psycholog a sociální pracovník. Je s podivem, že tyto pozice nejsou zastoupeny ve všech centrech. Není ovšem cílem této práce pátrat po příčinách dané skutečnosti. Tato otázka by se spíše hodila pro práce z oblasti speciální pedagogiky.

Přesto lze tyto výsledky v oblasti školského managementu využít. Sociální pracovník není z hlediska zákona považován za pedagogického pracovníka. Pro organizaci dalšího vzdělávání na této pozici platí jiná právní i finanční pravidla.

Ředitelé tedy budou směřovat volbu aktivit do oblasti profesního zájmu především speciálních pedagogů a následně psychologů.

Organizace, které nabízejí další vzdělávání pedagogických pracovníků, by ve své nabídce pro SPC měly zohlednit především vzdělávání určené právě jim.

3. Jaký odborník chybí na vašem pracovišti? Jakou činnost by měl podle vás vykonávat?

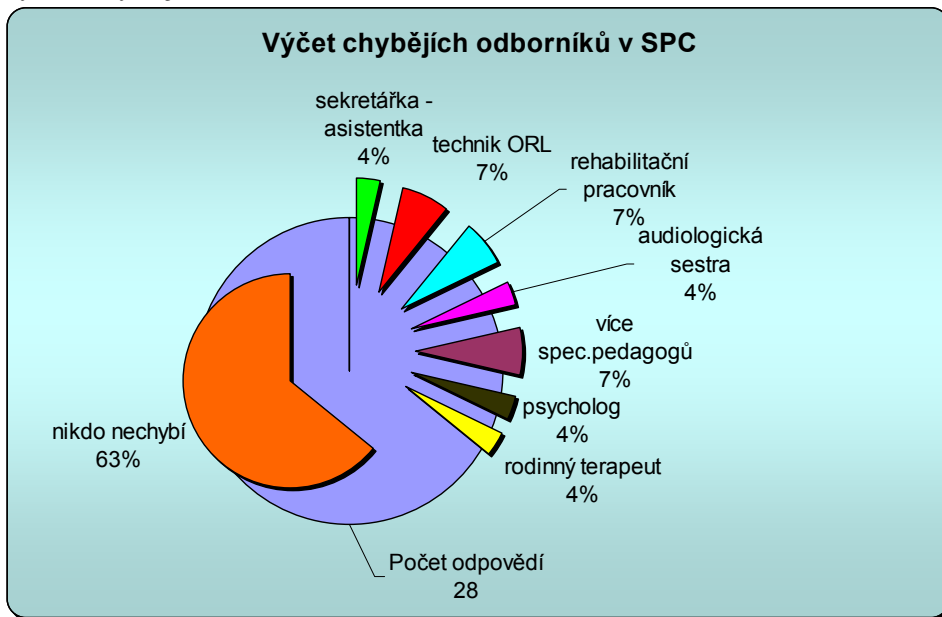
Většina center uvedla, že nepotřebují žádného dalšího pracovníka. Pouze v několika ojedinělých případech byl vznesen požadavek na dalšího speciálního pedagoga nebo rozšířit úvazek psychologa.

V jednom případě centrum požadovalo audiologickou sestru a audio technika či sekretářku. Jedno SPC přišlo se zajímavou myšlenkou rozšířit tým o terapeuta pro práci s rodinou. Je to však pouze ojedinělý případ vycházející z aktuální situace centra a nedá se zobecňovat.

Žádná z odpovědí nedávala podnět k tomu, aby management školy významně měnil stávající složení pracovníků centra a v návaznosti na tuto změnu orientoval další vzdělávání pracovníků jiným směrem.

Pro zajímavost je tato otázka doplněna grafickým výčtem všech uvedených možností.

Graf IV.
Výčet chybějících odborníků v SPC



4. Témata a semináře dalšího vzdělávání – první část

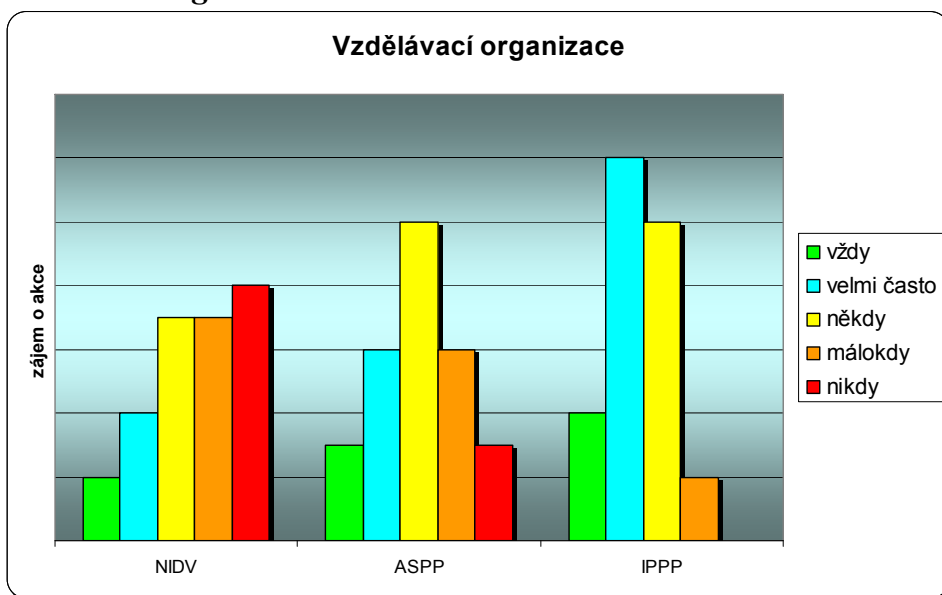
Využíváte nabídky těchto institucí

Národní institut dalšího vzdělávání

Asociace speciálních pedagogů

Institut pedagogicko psychologického poradenství

Graf V.
Vzdělávací organizace



Výzkum potvrdil předpokládané rozložení zájmu pracovníků SPC o akce jednotlivých vzdělávacích institucí. O akce nabízené NIDV není v řadách speciálních pedagogů a psychologů velký zájem.

Možná, že by v budoucnu bylo vhodné uvažovat o propojení těchto organizací, protože obsah témat, která jednotlivé organizace nabízejí, se v mnoha případech shoduje. Naopak některé akce a aktivity pořádané Asociací speciálních pedagogů nebo Institutem by uvítali i učitelé, kteří nejsou speciálními pedagogy, ale pracují s dětmi, jež mají specifické poruchy učení nebo chování, a s dětmi se zdravotním postižením nebo znevýhodněním, které jsou v běžných školách integrovány.

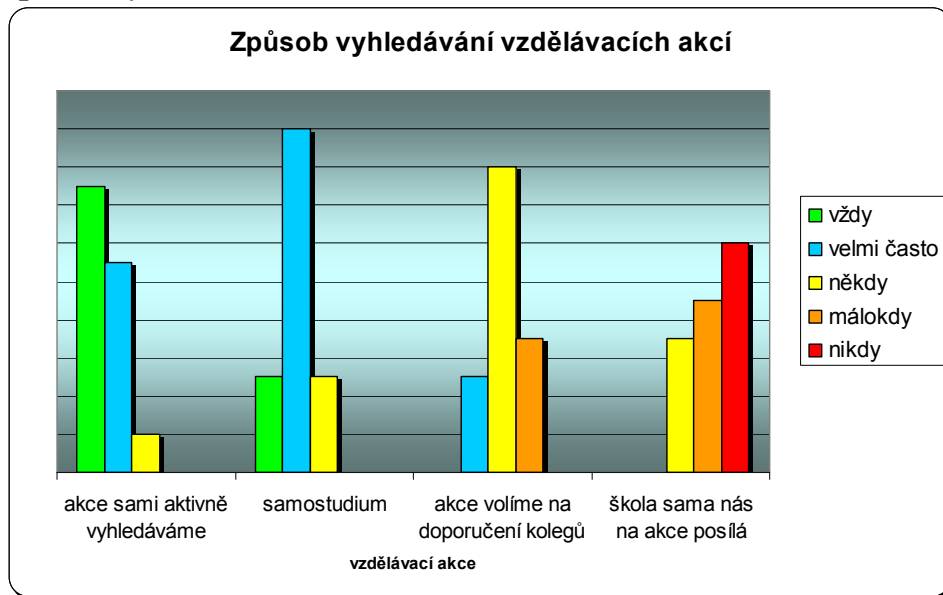
Tímto oblast nabízí v budoucnu další možnosti výzkumu. Nejedná se jen o srovnávání nabízených témat pro pedagogickou veřejnost či o jejich efektivní přínos pro práci pedagogů. Je tady otevřené pole pro práce, které se budou věnovat mapování veškerých institucí v České republice, které poskytují další vzdělávání pedagogů. Práce, které shromáždí data vedoucí k měření efektivnosti a přínosu ve vzdělávání pedagogů a pokusí se sestavit jejich hodnotový žebříček, se mohou stát dobrým přínosem ředitelům škol v plánování a organizaci dalšího vzdělávání všech pedagogických pracovníků.

Otevírá se zde cesta pro další výzkumné sondy v řadách pracovníků SPC. Bylo by zajímavé konfrontovat nabídky různých vzdělávacích institucí, které působí na našem trhu, s požadavky a přáními speciálních pedagogů a psychologů center. Výsledky výzkumu by se mohly stát dobrým vodítkem pro tvorbu edičních plánů organizací, které toto vzdělávání pedagogům nabízejí. Kurzy, které nabízejí žádaná témata, jsou drahé. V době, kdy je možnost čerpat finance z evropských sociálních fondů nebo své programy financovat z různých grantů, by ale nemuselo docházet k překrývání témat u různých organizací a odkryl by se tím prostor pro nové a žádané vzdělávání připravené na míru těmto odborníkům. Vzdělávání by se mohlo stát i finančně dostupnějším.

4. Témata a semináře dalšího vzdělávání – druhá část

- a) sami aktivně vyhledáváte
- b) využíváte především samostudium
- c) na akce vás posílá škola
- d) vzdělávací akce volíte na doporučení kolegů

Graf VI.
Způsob vyhledávání vzdělávacích akcí



V pilotním výzkumu již bylo naznačeno, že školy pracovníky SPC sami na akce neposílají. Centra si aktivně hledají oblasti svého vzdělávání a ve velké míře využívají samostudium.

Samostudium má však velké úskalí. I když jsou speciální pedagogové a psychologové profesionály ve svém oboru, při takovém způsobu vzdělávání jim bude chybět kontakt s jinými odborníky, nemusí dobře pochopit nové poznatky nebo se nemusí naučit dobře aplikovat nové metody při práci s klienty.

Poněkud neočekávané byly odpovědi u možnosti volby akce na doporučení kolegů. Z grafu je patrné, že tuto cestu příliš center nevyužívá, i když by se dalo předpokládat, že tak úzký okruh pracovníků se bude znát a o dobrých akcích se navzájem informovat.

Získaná data nám však mohou ukázat ještě jeden závažný problém. Chybu v komunikaci mezi centrem a vedením školy. Škola sama pracovníky centra na školení neposílá, může se stát, že se o jejich potřeby dostatečně nezajímá. Důkazem případného nedostatečného zájmu o potřeby vzdělávání pracovníků SPC může být i ukazatel vysokého podílu samostudia těchto pracovníků.

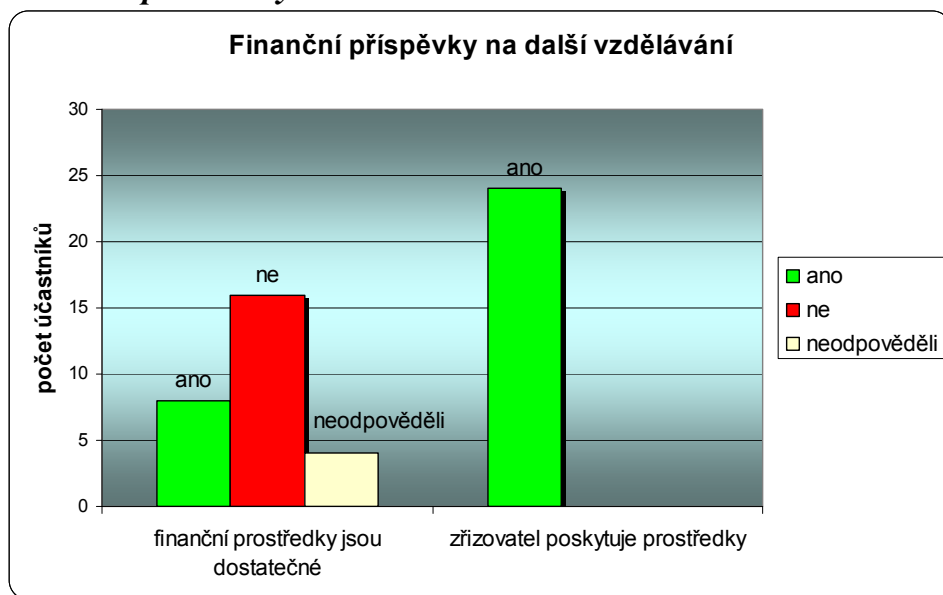
Možností jak zlepšit vzájemnou komunikaci a spolupráci SPC a školy by se mohla stát i Rukověť výběru a hodnocení vzdělávacích akcí, která je vytvořena v následné části práce. Při jejím důsledném používání získá vedení školy dlouhodobý přehled o absolvovaných vzdělávacích akcích a potřebách svých pracovníků. Pracovníci centra pak mohou data uvedená v Rukověti využít právě pro doporučení akcí svým kolegům, a tím zvýšit efektivitu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. V neposlední řadě je

možné tímto způsobem ušetřit i finanční prostředky vyčleněné na vzdělávání pedagogů a efektivněji využít čas, který je jim vymezen.

5. Poskytuje vám zřizovatel finance na další vzdělávání? Jsou dostatečné?

Graf VII.

Finanční prostředky na další vzdělávání



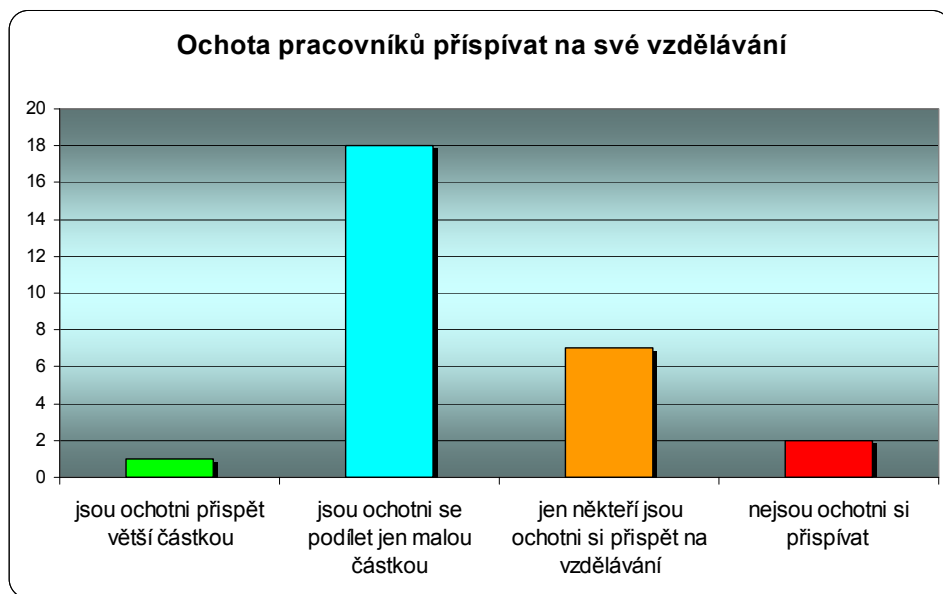
Pokud se respondenti rozhodli odpovědět, pak vyslovili ano pro poskytování finančních prostředků na vzdělávání od svého zřizovatele. Částku však hodnotili jako nedostatečnou.

Na začátku práce je kapitola týkající se SPC, kde je uveden postup finančního zajišťování SPC ze strany zřizovatelů. Ti volí tři různé cesty pro poskytování finančních prostředků centrům. V některém z budoucích výzkumů by bylo možné konkrétněji rozpracovat oblast financování dalšího vzdělávání pracovníků SPC, včetně využití finančního zajištění vzdělávání formou dotací z evropských sociálních fondů.

6. Jsou vaši zaměstnanci ochotni si přispět na své další vzdělávání?

Graf VIII.

Ochota pracovníků přispívat na své vzdělávání



Na rozdíl od pilotních center došlo v samotném výzkumu k větší diferenciaci odpovědí a odpovědi nebyly tak jednoznačné. Většina respondentů byla ochotna přispívat jen malou částkou na své vzdělávání. A ve dvou případech dokonce nebyli pracovníci centra ochotni si přispět vůbec.

Vyhodnocování těchto dat se však stalo problematickým, protože nebyla v dotazníku stanovena částka příspěvku ani jeho rozmezí. Finanční odměna za vykonanou práci pracovníků SPC se blíží průměru platu v České republice nebo je jen lehce pod ním. Tato okolnost by mohla vysvětlovat nižší ochotu pracovníků investovat do svého vzdělávání.

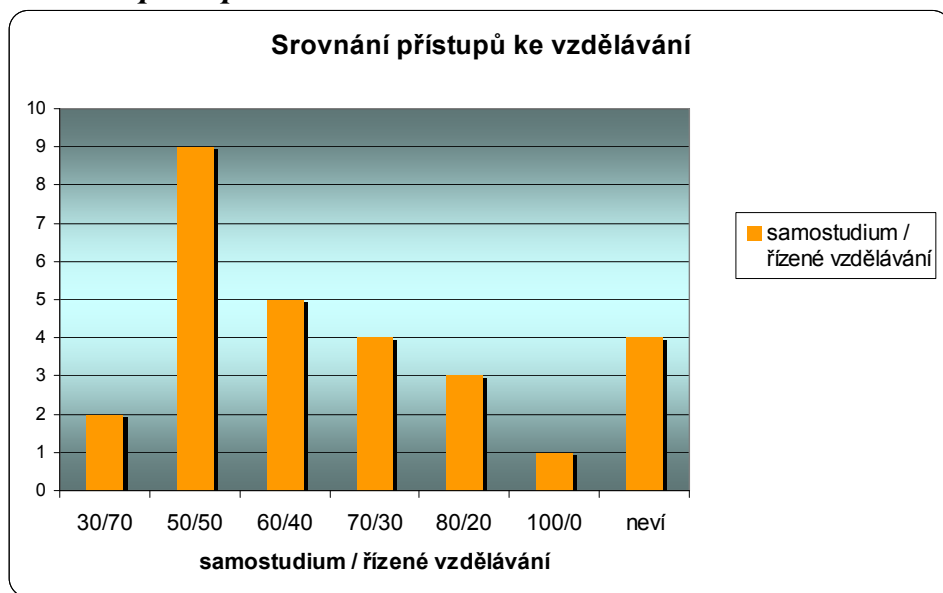
Je však možné i jiné vysvětlení. Bylo již naznačeno, že kurzy, které poskytují další vzdělávání určené pro psychology nebo speciální pedagogy, jsou finančně i časově náročné. Škola má jen omezené prostředky pro další vzdělávání pracovníků a vydat jednorázově velkou částku nebo uvolnit pracovníka na delší dobu je pro ni neschůdné.

Je zde otevřené místo pro doporučení ředitelům, kteří řídí SPC, využít níže vedené Rukověti k lepšímu, průhlednějšímu a systematictějšímu plánování vzdělávacích akcí. Možná, že se důsledným používáním nástroje najdou v budoucnu na školách čas i prostředky pro finančně náročné kurzy.

7. Jaký je procentuální podíl samostudia a řízeného (nabízeného) institucionálního vzdělávání vašich pracovníků?

Graf IX.

Srovnání přístupů ke vzdělávání



První hodnota u sloupce grafu vyjadřuje podíl samostudia pracovníků na svém vzdělávání, druhá zahrnuje jejich veškeré absolvované akce. Pouze ve dvou případech převažuje institucionální vzdělávání nad samostudiem. Ve většině center převážnou část vzdělávání tvoří právě samostudium. Dokonce v jednom případě se na svém vzdělávání podílí pracovníci pouze formou samostudia.

Nebezpečí, které pracovníkům hrozí se zvyšujícím se procentem samostudia v dalším vzdělávání, bylo uvedeno výše.

8. Jakým způsobem plánuje management vzdělávání svých pracovníků?

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že přesně stanovené plány dalšího vzdělávání centra nemají. Jejich vzdělávání je realizováno spíše náhodně z aktuální nabídky vzdělávacích akcí na trhu. Pouze dvě centra uvedla, že vědomě vzdělávání svých pracovníků plánují.

Nejenže v této oblasti dochází k porušování zákona (563/2004 Sb., vyhlášky 317/2005 Sb. o DVPP, která ukládá ředitelům škol povinnost stanovovat plán dalšího

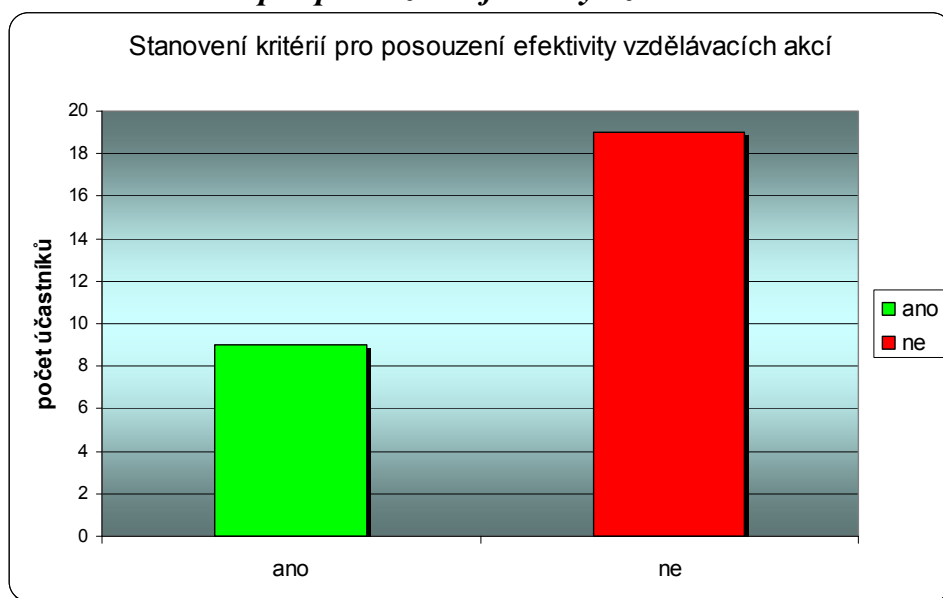
vzdělávání), ale takováto situace může vést až k mrhání státními prostředky při chaotickém a nesystematickém organizování dalšího vzdělávání.

Tomu, že v centrech není dobře plánováno další vzdělávání pedagogických pracovníků, nasvědčuje i vysoký podíl samostudia, který pracovníci uvádějí, a jejich malá ochota se na svém dalším vzdělávání finančně podílet.

9. Jakým způsobem posuzujete efektivitu seminářů (kurzů, školení)?

Graf X.

Stanovení kritérií pro posouzení efektivitv vzdělávacích akcí



Z uvedených dat je patrné, že devět center nějakým způsobem hodnotí přínos vzdělávacích akcí. Odpovědi se velmi různily a výsledek bude uveden pouze výčtem. Nejčastější odpověď byla přínos do praxe, následovaly rozhovory s účastníky akcí, písemné zprávy nebo ověřování tj. zpětná vazba u klientů.

Očekávání nějakého nového zajímavého postupu pro posuzování vzdělávání se bohužel nenaplnilo.

10. Jaká máte kritéria pro výběr vzdělávacích aktivit?

Stejně jako v pilotním průzkumu byla uvedena především využitelnost v praxi. Limitujícím faktorem pak byly finanční prostředky vyčleněné na vzdělávání.

SPC resp. školy nemají kromě využitelnosti v praxi a finančních prostředků žádná jiná kritéria, kterými by posuzovaly výběr vzdělávacích akcí. Vzdělávání je tedy pravděpodobně voleno více méně náhodně, podle nabídky nebo podle ochoty pracovníků se vzdělávat.

Mimo jiné právě tento nedostatek se snažila bakalářská práce překonat a napravit vytvořením a nabídnutím nového řídicího nástroje, který stanovil matici a kritéria výběru vzdělávacích akcí pro SPC.

4. Řízení speciálně pedagogického centra s důrazem na řízení lidských zdrojů

Řízení – management – je obecně soubor prvků a postupů, kdy určitá skupina lidí působí na jinou skupinu s cílem ji vést, řídit, ovládat ji. V užším slova smyslu se jedná o řídicí pracovníky organizace.⁸ Definovat management je velmi složité. Výše uvedená definice pojímá management čistě vědecky. Motivovat a vést lidi je do jisté míry umění. A záleží na osobnosti manažera, jak bude přistupovat ke konkrétní situaci a řešit ji. S jakou mírou invence, empatie, zkušeností, znalostí a porozumění prostředí bude k problému přistupovat a zvládat jej.

Management má své specifické funkce. Podle dnes již klasického členění, které můžeme najít v mnoha publikacích zabývajících se teorií managementu, jsou funkce managementu následující:⁹

plánování – vize organizace, financování, stanovení cílů, personální zajištění

organizace – organizační struktura a řád, vztahy

vedení – výběr a rozvoj pracovníků

kontrola – hodnocení a korekce výkonnosti zaměstnance, organizace

Jsou to čtyři základní kameny, které se v různě modifikované podobě objevují v každém kroku řízení managementu. Tato práce jich využila při vytváření nástroje pro

⁸ Eger., L, Personální řízení (se zaměřením na školství), Liberec, 2004.

⁹ Wagnerová., I. Řízení výkonnosti, K Effect cz. Brno, 2005.

řízení dalšího vzdělávání pracovníků SPC, tzn. pro výběr vzdělávacích akcí pro pedagogické pracovníky.

Propojila poznatky o neexistenci takového nástroje v praxi s požadavky na vytvoření a zavedení metodiky publikované v manažerské literatuře a teorii.

4.1 Výběr vzdělávacích aktivit pro pracovníky SPC

V současnosti je zvyšování výkonnosti celé organizace čím dál více závislé na zvyšování pracovního výkonu jeho zaměstnanců¹⁰. Udržet, a především zvyšovat výkonnost svých zaměstnanců může organizace (firma) několika způsoby. Jedním z velmi efektivních způsobů, jak tohoto cíle dosahovat, je další vzdělávání pracovníků společnosti.

Plánování vzdělávání pracovníků ve školství je v České republice stanoveno zákonem. Ředitel školy stanoví, podle §24 odstavce 3 zákona 563/2004 Sb. a vyhlášky č. 317/2005 Sb. o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, plán vzdělávání pracovníků.

Žádný systém ovšem, pokud v jeho fungování nebude zabudována zpětná vazba, se nemůže úspěšně vyvíjet směrem k trvalé udržitelnosti. Aby zaměstnanci mohli plně čerpat informace pro svůj osobní a profesní rozvoj a zvyšovat svou výkonnost, je třeba jim poskytovat permanentní zpětnou vazbu pomocí propracovaného a efektivního systému hodnocení výběru dalšího vzdělávání. Tento hodnotící systém by se měl stát nástrojem řízení rozvoje zaměstnanců.

Jeho základním cílem je zvyšování výkonu pracovníků, snížení neproduktivních osobních nákladů a naopak zvýšení efektivity řízení. Při hodnocení dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků je třeba z tohoto systému vycházet.

4.2 Objektivita hodnocení

Je velmi obtížné v procesu řízení lidských zdrojů cokoli objektivně měřit. Nemůžeme se totiž opírat pouze o tzv. „tvrdá“ měřitelná fakta. Musíme vzít v úvahu mnohé subjektivní pohledy účastníků procesu měření. Z mnoha možností, jak se orientovat v měřitelnosti objektivity hodnocení, byla zvolena tzv. Hammondova matice způsobů

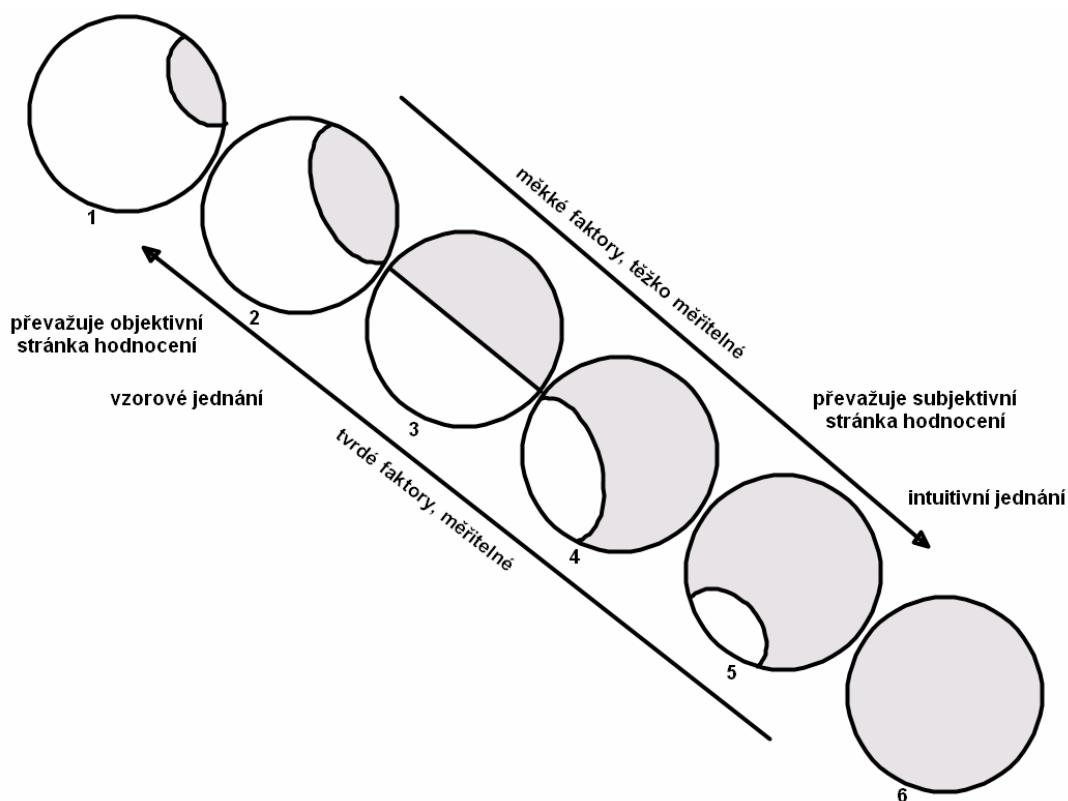
¹⁰ Koubek., J, Řízení lidských zdrojů, Management press, Praha 2008.

poznání, kterou uvádí ve své knize Hroník (2006)¹¹. Matice byla pro tyto účely upravena (viz obrázek II).

V této matici se v případě měření objektivitu hodnocení vzdělávacích akcí budeme nacházet s největší pravděpodobností ve třetím poli diagramu. Můžeme využít některý z diagnostických nástrojů, kterým budeme poměřovat výše zmíněné hodnocení (např. analýza potřeb a přání zaměstnanců). Ovšem dobrá polovina našeho poznání bude záviset na doporučeních, „dobrých radách“ nebo zprávách absolventů vzdělávacích akcí.

Snahou bude vytvořit takový nástroj, který by posunul toto měření do oblasti druhého pole, abychom zajistili jeho větší objektivitu.

Obrázek I.
Objektivita hodnocení



Upraveno podle Hammondovy matice způsobů, jakými dosahujeme poznání.

Zdroj Hroník 2006, str. 12

¹¹ Hroník., F, Hodnocení pracovníků, Grada, 2006.

4.3 Oblasti hodnocení

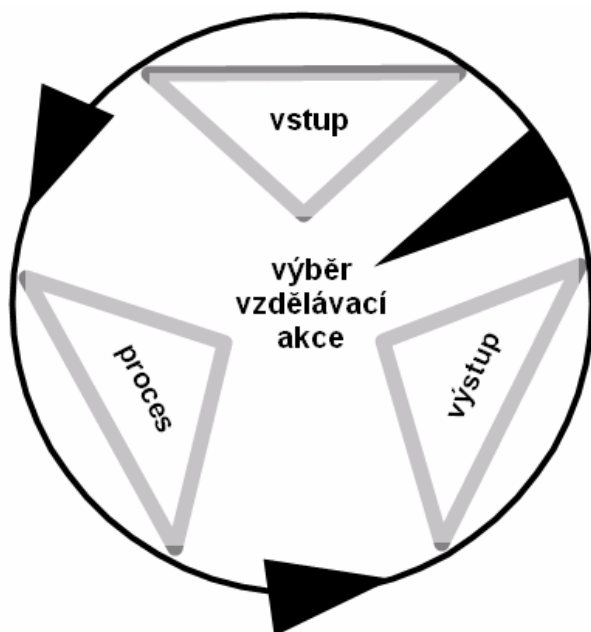
V dostupné literatuře se můžeme setkat s mnoha členěními v oblasti hodnocení. Někteří autoři (Koubek 1998) vyčleňují dvě obecné oblasti hodnocení, jiní naopak uvádějí tři (Hroník 2006, Plamínek 2002) aj. Ve své práci jsem se přiklonila k modelu tří oblastí hodnocení, který podle mého názoru pokrývá celý proces hodnocení vzdělávacích akcí.

Jsou to:

- vstupy – příkladem mohou být již absolvovaná externí i interní školení nebo plán potřeb školy
- procesy – vyhledávání potenciálních adeptů školení; posouzení realizovatelnosti akcí
- výstupy – zpětná vazba pracovníků, kteří akci absolvovali; efekt využití v praxi

Všechny tři oblasti spolu úzce souvisí a navzájem se ovlivňují. Jejich vztahy můžeme zobrazit následujícím obrázkem:

Obrázek II.
Oblasti hodnocení¹²



¹² Zdroj vlastní.

Na základě výsledků výzkumu vyplývá, že vedoucí pracovníci SPC v současné době nemají žádný ucelený evaluační nástroj, kterým by bylo možné poměřovat výběr kurzů a akcí dalšího vzdělávání. Cílem této práce proto bylo vytvořit takový nástroj, který by ředitelům škol s SPC a vedoucím pracovníkům SPC umožňoval lépe posuzovat vhodnost vzdělávacích akcí s ohledem na potřeby školy a potřeby zaměstnanců.

Nástroj jsem pojmenovala „Rukověť výběru vzdělávacích akcí pro pracovníky SPC“. Zahrnuje cíle a postup hodnocení s časovou následností, hodnotící kritéria a jednotlivé nástroje hodnocení.

5. Rukověť výběru a hodnocení vzdělávacích akcí pro pracovníky SPC

Proč vlastně škola potřebuje takovýto nástroj posuzování vzdělávání? I když školám zákon ukládá povinnost stanovovat plán vzdělávání pracovníků, není nikde návod, jakým způsobem jej sestavovat, a už vůbec není uvedeno, jak vzdělávání vybírat a posuzovat. Cílené a systematické vzdělávání zaměstnanců je jedním z vhodných nástrojů pro udržení kultury školy nebo pro její trvalou změnu. Vede k lepší vzájemné komunikaci mezi pracovníky, a jak uvádí Hroník, ke „sladování zájmů všech zúčastněných“¹³. Správně a cíleně vybrané školení, kurz, akce apod. pro potřeby konkrétního zaměstnance dovede zvýšit jeho výkonnost. Tento proces se stane součástí vlastního hodnocení pracovníka. V budoucnu by škola, při dodržování navržených postupů, mohla více, lépe, levněji a jednodušeji využívat tzv. interního školení, kdy sami zaměstnanci budou vzdělávat své kolegy.

Ovšem bez patřičného systémového nástroje, kterým by škola řídila oblast dalšího vzdělávání svých zaměstnanců, může dojít k nevyváženému procesu vzdělávání zaměstnanců a dokonce až k poklesu výkonnosti celé školy. V současném silně konkurenčním společenském prostředí se škola, která klesá ve svém výkonu a systematicky neřídí změnu kultury školy, stává neschopnou konkurence.

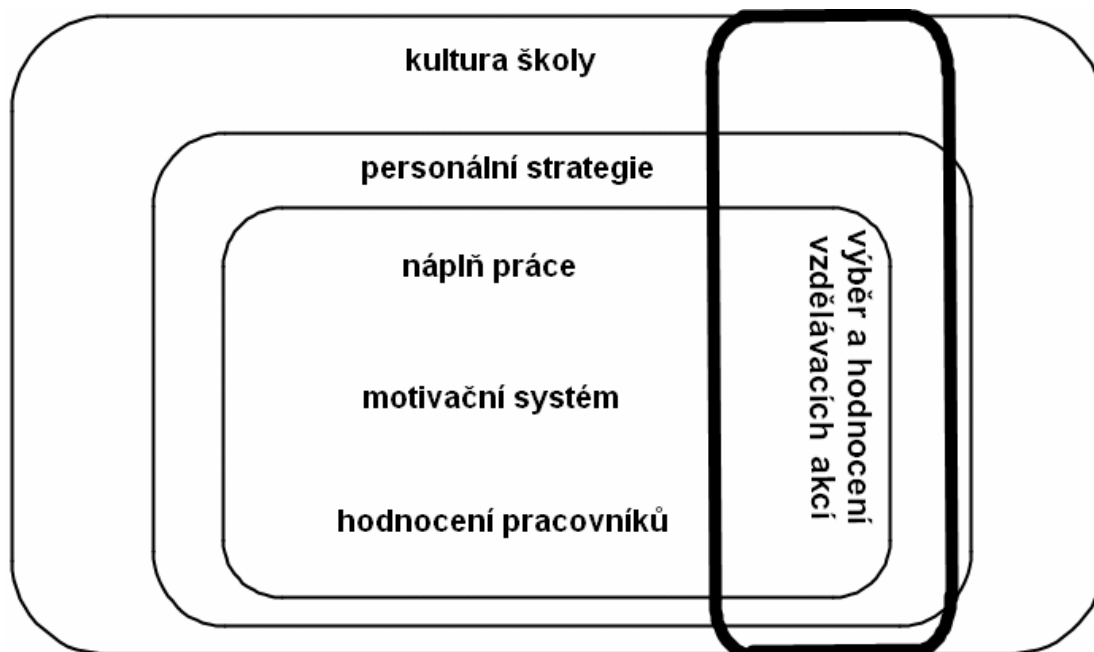
Rukověť je natolik obecná, že ji lze po mírných úpravách (zejména v bodě 3 – analýza potřeb zaměstnanců) použít při výběru vzdělávání pro všechny zaměstnance školy.

¹³ Hroník., F, Hodnocení pracovníků, str. 16, Grada, 2006.

Podívejme se nyní na diagram, který ukazuje začlenění tohoto nástroje do kontextu systému hodnocení školy.

Obrázek III.

Začlenění výběru a hodnocení vzdělávacích akcí do systému hodnocení školy



Zdroj: upraveno dle Hroníka (2006)

Ze schématu je jasně patrné prolínání oblasti výběru a hodnocení vzdělávání s ostatními řídicími oblastmi školy. Není možné se pouze zaměřit na osobní a profesní rozvoj zaměstnanců nebo na potřeby školy, je nutné „sladit“ všechny složky. K takové provázanosti by měla Rukověť vést.

5.1 Cíle hodnocení výběru a zpětná vazba

Každá lidská činnost, každá akce musí obsahovat cíl, proč ji děláme nebo chceme dělat a zpětnou vazbu (kontrolu), zda tato činnost je uskutečnitelná, jak ji děláme a co nám přinese užitečného.

U každé činnosti je vhodné vymezit konkrétní cíle, kterých chceme dosáhnout. V tomto projektu bylo stanoveno šest cílů, které zároveň tvoří časovou osu činnosti posuzování výběru vzdělávacích akcí.

Jsou to:

- evidence realizovaných vzdělávacích akcí pro SPC na škole, evidence vzdělávání u jednotlivých pracovníků, tzv. portfolio zaměstnance
- monitoring oblastí dalšího vzdělávání v SPC, zjišťování potřeb školy
- analýza vzdělávacích potřeb u pracovníků SPC školy
- posouzení efektivity kurzů dalšího vzdělávání podle stupnice hodnocení
- posouzení přínosu absolvovaných kurzů
- kontrolní činnost a ověřování aplikace poznatků v praxi

Těchto šest bodů vychází z diagramu Oblasti hodnocení, z nichž první tři jsou vstupy, čtvrtý bod je bodem procesním a zbylé dva pak výstupy hodnocení.

5.2 Postup hodnocení a časová následnost

Škola by si měla dlouhodobě vést evidenci realizovaných školení, kurzů apod. a současně zpracovávat portfolio vzdělávacích akcí jednotlivých zaměstnanců¹⁴. V budoucnu může díky tomuto postupu využívat nejlevnější systém vzdělávání tj. interní školení, kdy školitelé budou z řad zaměstnanců školy. Využití nástroje I. Evidence vzdělávacích akcí pro SPC vede k takovému postupu. Jednotlivé nástroje jsou uvedeny v Tabulce II. – Přehled nástrojů výběru vzdělávání a jejich orientační časový rozvrh.

Management školy bude každoročně zpracovávat monitoring oblastí dalšího vzdělávání v SPC (resp. potřeb školy). Použije k tomu nástroje II. Monitoring potřeb školy a potřeb pro své zaměstnance III. Monitoring pro pracovníky SPC. Po analýze příslušného dotazníku a srovnáním s evidencí vzdělávání a portfoliem zaměstnanců by mělo následovat posouzení vybraných kurzů a školení stupnicí hodnot IV. Matice posuzování kurzů a školení spolu s hodnotícími kritérii¹⁵. Management školy pak následně stanoví plán DVPP na příslušný školní rok.

¹⁴ Ludlow., R, Panton., F, Zásady úspěšného výběru pracovníků, Grada, 1995.

¹⁵ Volně inspirováno: Faerber., Y, Stöwe., Ch, Vedení lidí v praxi, Grada, 2007.

Hodnocení absolvované akce by mělo probíhat ve čtyřech krocích:

- analýza nástroje VI. Dotazník pro posouzení přínosu kurzu,
- rozhovor zaměřený na porovnání výchozího očekávání účastníka akce s jeho subjektivním zhodnocením vzdělávací akce
- hospitační činností (s daným časovým odstupem) ověřit, jaký způsobem dochází k uplatňování nabytých poznatků a dovedností v praxi pedagogického pracovníka, VII. Záznam o návštěvě SPC.
- vytvoření podmínek a plánu pro školení zaměstnanců interními lektory

Tabulka II.

Přehled nástrojů výběru vzdělávání a jejich orientační časový rozvrh

NÁSTROJ	ČAS
I. Evidence vzdělávacích akcí pro SPC	Konec daného školního roku
II. Monitoring potřeb školy	Začátek příslušného školního roku, nabídky NIDV, APPP, IPPS, VŠ aj.
III. Monitoring pro pracovníky SPC	Začátek školního roku (přípravný týden)
IV. Matice posuzování kurzů a školení	Konec září, resp. ledna před začátkem semestrálního vzdělávání
HODNOCENÍ	
VI. Dotazník pro posouzení přínosu kurzu	Do týdne po skončené akci
Rozhovor porovnávací očekávání účastníka s výstupy akce	Do týdne po skončené akci – lze spolu s dotazníkem pro posouzení přínosu
VII. Záznam o návštěvě SPC	Do dvou měsíců od akce, resp. začlenit do plánu hospitačí školy
Interní vzdělávání vlastními lidmi	Do ½ roku, (sladit podobné typy vzdělávání), vytvořit ve škole např. každé pololetí „Vzdělávací odpoledne“ nebo využít prázdnin během roku pro interní vzdělávání

5.3 Nástroje hodnocení

I. Evidence vzdělávacích akcí pro SPC

ROK	AKCE	
2007	speciální pedagog	Zde se uvede absolvovaná akce
	psycholog	
	sociální pracovník	
2008	speciální pedagog	
	psycholog	
	sociální pracovník	
2009	speciální pedagog	
	psycholog	
	sociální pracovník	
2010	speciální pedagog	
	psycholog	
	sociální pracovník	
2011	speciální pedagog	
	psycholog	
	sociální pracovník	

II. Monitoring potřeb SPC pro školu:

Škola potřebuje prohloubit vzdělání pracovníků SPC v těchto oblastech:

.....
Na trhu jsou tyto nabídky vzdělávání:

.....
Na trhu jsou nabídky vzdělávání těchto institucí.

.....
Kteří pracovníci SPC by se v letošním roce měli tohoto vzdělávání účastnit?

.....
Kolik prostředků může škola vyčlenit na toto vzdělávání?

.....
Kteří pracovníci jsou ochotni si na vzdělávání přispět?

III. Monitoring pro pracovníky SPC

Potřebujete vzdělávání v těchto oblastech?	Ano	Možná	Ne
Nové poznatky ve vašem oboru			
Kurzy podle Feuersteina			
Prohloubení znalosti vaší specializace			
Práce s audio a video technikou			
Práce na PC – uživatelské znalosti			
Administrativní zpracování – pro sociální pracovníky			
Nové právní předpisy v sociální oblasti			
Metody práce s dětmi s poruchami autistického spektra			
Metody práce s dětmi s poruchami učení a chování			
Metody práce v prevenci patologických jevů			
Konkrétní návrhy a požadavky			

IV. Matice posuzování kurzů a školení

oblasti	přínos	potřeba	finance	čas	dostupnost
stupeň					
A	plně lze využít v praxi (nové metody, pomůcky, přístupy)	nové použitelné metody a přístupy ke klientům (zvýšení kvalifikace pedagoga)	zdarma nebo výhradní platba účastníka	krátká délka školení (jednodenní nebo školení rozděleno na kratší časové úseky)	v místě působení školy (doprava není časově ani finančně nákladná)
B	nové poznatky jsou v menšině („tohle děláme, ale je dobré se inspirovat“)	upevňuje stávající znalosti a dovednosti („je dobré to připomenout“ zajímavé nápady)	hrazeno školou, příp. spoluúčast pedagoga	délka školení ještě škole nepůsobí problémy při nahrazování pedagoga (např. dvoudenní školení)	akce mimo sídlo nebo obvod školy (nutnost hradit náklady na dopravu)
C	nepřináší nové poznatky a dovednosti (v praxi již používáme, nelze u nás aplikovat)	nízká využitelnost (pouze opakování znalostí a dovedností našich odborníků, nepotřebnost pro danou instituci)	plně hrazeno školou, ale náklady přesahující možnosti vyčleněných prostředků	časově náročné (zasahuje do časového rozvrhu školy i pedagoga)	velká vzdálenost (vysoké náklady na dopravu, příp. ubytování)

V. Hodnotící kritéria

Pokud požadované vzdělávání bude splňovat všechna kritéria bodu A nebo bude hodnoceno alespoň ve třech oblastech stupněm A, pak je možné akci povolit.

Pokud bude vzdělávací akce hodnocena převážně stupněm B, je na zvážení školy, ve kterých oblastech tyto stupně převažují a jaká je stávající finanční a personální situace školy, aby si mohla zvolené vzdělávání dovolit.

Pokud bude nabízené vzdělávání hodnoceno stupněm C ve více než třech oblastech, či dokonce ve všech oblastech, není pro školu žádoucí jej realizovat.

Tabulky III.

Hodnotící kritéria pro oblasti výběru vzdělávacích akcí

A	A	A	A	A	ANO	
A	A / B	A / B	A / B	B / C	ještě	ANO

A / B	B	B	C	C	možná ANO	
B	B	C	C	B / C	spíše	NE

A / B	B / C	B / C	B / C	C	už NE	
C	C	C	C	C	NE	

Vždy je možné volit pouze jeden stupeň u každé hodnocené oblasti.

VI. Dotazník pro posouzení přínosu kurzu

Název kurzu: Účastník:	Ano	Ne
Vybrali jste si kurz sami?		
Byl vám kurz nařízen vedením školy?		
Byl pro vás z osobního hlediska časově náročný?		
Jaké konkrétní poznatky jste se na kurzu dozvěděli?		
Při které činnosti (uved'te konkrétně) budete nové poznatky a zkušenosti uplatňovat?		
Můžete předat kolegům své poznatky (prezentace, demonstrace apod.)?		
Navrhněte vedení školy, jaké další vzdělávání v této oblasti by se mohlo na škole realizovat?		

VII. Záznam o návštěvě SPC

(se zaměřením na uplatňování získaných poznatků z DVPP)

škola	datum
pracovní pozice	klient
cíl hodiny	
organizace hodiny	
podmínky práce	
motivace dítěte	
interakce a komunikace	
formy a metody výuky	
celkové hodnocení hodiny	
podmínky výuky (psychohygienické faktory, osvětlení, teplota...)	
průběh hodiny:	
začleňování poznatků z kurzu.....	
využití pomůcek (techniky, názor, knihy, obrázky, plakáty....)	
názory a připomínky pracovníka SPC	
hodnotící stupnice: I – vynikající, II – velmi dobrý, III – ještě vyhovující, IV – nevyhovující, V – nelze hodnotit	

Podpis hospitujícího:

Podpis pracovníka:

6. Závěr

Bakalářské práce byla volně inspirována programem Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy – Rozvoj celoživotního učení. Práce navázala na tři stěžejní body programu a byl jí vytvořen nový nástroj pro řízení v oblasti dalšího vzdělávání. Z programu využila práce teze o monitorování systému vzdělávání a navrhla systém monitoringu akcí realizovaných na škole a zároveň monitoring potřeb a přání jejích pracovníků. Využila teze o hodnocení vzdělávání a navrhla postup, jakým způsobem by bylo možné hodnotit přínosy vzdělávání. Na základě tezí o vytváření poradenského a vzdělávacího systému pak vytvořila návrh postupu při výběru vzdělávacích akcí, kdy uvedla i kritéria pro tento výběr, a také doporučení ředitelům nebo vedoucím pracovníkům využít tohoto nástroje pro budování interního vzdělávacího systému.

Práce tak splnila svůj stanovený cíl. Při vyhodnocení dotazníků výzkumného šetření závěry skutečně potvrdily nedostatky v oblasti plánování, výběru a hodnocení vzdělávacích akcí pro SPC. Výsledky také poodhalily některé skryté problémy v řízení SPC, jako je možná vážnoucí komunikace mezi SPC a vedením školy nebo (třeba i nevědomé) upozadování SPC na úkor učitelů školy.

Zavádění každé novinky provází bolestná cesta. Nově vzniklý nástroj je možná náročnější na administrativu. Pokud se jej však management školy naučí používat, může se časem stát rutinní záležitostí, která ve svém výsledku povede k lepší komunikaci mezi managementem a SPC, k uspokojení vzdělávacích přání a potřeb pracovníků centra.

V budoucnu může škola jeho systematickým používáním ušetřit i finanční prostředky, protože využije systém interního školení resp. pracovních setkání a nestane se jí, že by se některá školení opakovala nebo, že by se pracovníci účastnili nekvalitního vzdělávání.

V neposlední řadě může být i důsledné vedení portfolia vzdělávacích akcí zaměstnanců, ku prospěchu oběma stranám. Škola získá podklady, ze kterých bude vycházet při své autoevaluaci, a zaměstnanec tak může systematicky budovat svůj profesní rozvoj.

Prameny a literatura

Zákon 561/2004 Sb. tzv. školský zákon

Zákon 49/2009 Sb., kterým se mění tzv. školský zákon

Vyhláška 72/2005 Sb. o poskytování poradenských služeb ve školách a školských poradenských zařízeních

Literatura

- Eger., L., Personální řízení (se zaměřením na školství), Liberec, 2004
Gavora., P, Úvod do pedagogického výzkumu, Paido, Brno, 2000
Hroník., F, Hodnocení pracovníků, Grada, 2006
Koubek., J, Řízení lidských zdrojů, Management press, Praha 1998
Kubová., L. Speciálně pedagogická centra, Septima 1995
Plamínek., J., Řízení neziskových organizací, Praha Lotos, 1996
Wagnerová., I., Řízení výkonnosti, M. Konečný Brno, 2005

Výběr z literatury

- Disman., M, Jak se vyrábí sociologická znalost, UK Praha, 2000
Faerber., Y, Stöwe ., Ch, Vedení lidí v praxi, Grada, 2007
Havlík., R, Úvod do sociologie, UK Praha, 2003
Kohnová., J. Další vzdělávání učitelů a jejich profesní rozvoj, UK Praha, 2004
Kolajová., L, Týmová spolupráce, Grada, 2006
Krajáč., P, Úvod do řízení lidských zdrojů, Praha, 2005
Ludlow., R, Patnton., F, Zásady úspěšného výběru pracovníků, Grada, 1995
Plamínek., J, Týmová spolupráce a hodnocení lidí, Grada, 2009
Stýblo., J, Personální řízení v malých a středních podnicích, Management press, Praha 2003
Stýblo., J, Personální management, Grada, 1993
Vítková., M, Otázky speciálně pedagogického poradenství, Brno, 2003

Přílohy

DOTAZNÍK

získaná data budou použita pro zpracování závěrečné bakalářské práce „Řízení SPC při školách pro žáky se specifickými potřebami vzdělávání“.

Vyplňujte prosím do připravených kolonek.

1. Kdo řídí vaše SPC?

ředitel školy, při které jste zřízeni

byl jmenován vedoucí SPC

jiná osoba

2. Jaké je složení pracovníků vašeho SPC?

speciální pedagog

sociální pracovník

psycholog

lékař

ekonom

3. Jaký odborný pracovník chybí na vašem pracovišti? Jakou činnost by měl podle vás vykonávat?

--

4. Témata a semináře dalšího vzdělávání:

otázka	vždy	velmi často	někdy	málokdy	nikdy
využíváme nabídky IPPP					
využíváme nabídky NIDV					
využíváme nabídky APPP					
sami aktivně vyhledáváme					
využíváme především samostudium					
je nám nařízeno školou/ jiným					
předáváním zkušeností mezi kolegy					

5. Poskytuje vám zřizovatel finance na další vzdělávání? Jsou dostatečné?

6. Jsou vaši zaměstnanci ochotni si přispět na své další vzdělávání?

7. Jaký je procentuální podíl samostudia a řízeného (nabízeného) institucionálního vzdělávání vašich pracovníků?

8. Jakým způsobem plánuje vedení vzdělávání svých pracovníků?

9. Jakým způsobem je u vás posuzován výběr nabídek seminářů (kurzů, školení apod.) ve vašem SPC?

10. Jaká máte kritéria pro výběr vzdělávacích aktivit?