

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vzdělávání pedagogických pracovníků v mateřských školách jako důležitá
personální činnost

Kindergarten staff education as an important personnel activity

Jana Mlynková

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2019

Odevzdáním této bakalářské práce na téma *Vzdělávání pedagogických pracovníků v mateřských školách jako důležitá personální činnost* potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha 17.4.2019

Děkuji PhDr. Michaele Tureckiové, CSc., vedoucí závěrečné práce, za trpělivost, odbornou pomoc, připomínky a ochotu pomoci při vedení mé práce.

V Praze 17. dubna 2019

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zaměřuje na další vzdělávání pedagogických pracovníků v mateřských školách. Cílem bakalářské práce je popsat, jakým způsobem ovlivňuje management mateřské školy prostřednictvím vzdělávání pedagogických pracovníků v mateřských školách rozvoj kvality pedagogického sboru.

V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy týkající se tématu práce: systematické vzdělávání, další vzdělávání pedagogických pracovníků, kvalita práce pedagogického sboru. Dále jsou popsána kritéria kvality pedagogického sboru dle modelu kvalitní škola České školní inspekce. Práce popisuje způsoby podpory dalšího vzdělávání ze strany ředitele, vedoucího pracovníka, zjišťuje u učitelů jejich zkušenosti z dalšího vzdělávání a následně komparuje s kritérii kvalitní školy České školní inspekce.

V rámci praktické části bylo provedeno kvantitativní šetření prostřednictvím dotazníků pro pedagogy mateřských škol. Průzkum je doplněn daty získanými z polostrukturovaných rozhovorů s ředitelkami vybraných mateřských škol Středočeského kraje. Metody zjišťují, jak vedení podporuje pedagogy v dalším profesním rozvoji, zda pracují s kritérii modelu kvalitní školy České školní inspekce.

Zjištěné poznatky mohou přinést managementu mateřských škol informace, které jim pomohou lépe se orientovat v oblasti vzdělávání, které přispějí k cíli – rozvoji kvality pedagogického sboru, kvalitní škole. Práce přináší pohled na kvalitu práce pedagogů ovlivněnou dalším vzděláváním a vhodnou podporou managementu.

KLÍČOVÁ SLOVA

systematické vzdělávání, další vzdělávání pedagogických pracovníků, kvalita pedagogického sboru

ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on the further education of pedagogical staff in kindergartens. The aim of the bachelor thesis is to describe how the management of kindergarten influences the development of pedagogical staff quality by educating pedagogical staff in kindergartens.

The theoretical part defines the basic concepts related to the topic of the thesis: systematic education; further education of pedagogical staff; quality of work of the pedagogical staff. Furthermore, the quality criteria of the pedagogy staff are described according to the model of quality school of the Czech School Inspectorate. The thesis describes the ways of supporting further education by the school director (the school manager), finds the teachers' experience in further education and then compares with the criteria of the quality school of the Czech School Inspectorate.

Within the practical part, a quantitative survey was carried out through questionnaires for kindergarten teachers. The survey is supplemented by data obtained from semi-structured interviews with directors of selected kindergartens in the Central Bohemia Region. The methods investigate how leadership supports teachers in further professional development, whether they are working with the criteria of the model of a quality school of the Czech School Inspectorate.

Learning findings can provide kindergarten management with information that will help them to better orient themselves in the field of staff education that will contribute to the goal of developing a quality pedagogical staff and a quality school. The thesis brings an insight into the quality of teachers' work influenced by further education and appropriate management support.

KEYWORDS

Systematic education; Further education of pedagogy staff; Pedagogy staff quality

Obsah

Úvod	7
1 Vzdělávání pedagogických pracovníků	8
1.1 Systematické vzdělávání	10
1.2 Cyklus systematického vzdělávání	12
1.2.1 Identifikace vzdělávací potřeby	12
1.2.2 Plánování vzdělávání	14
1.2.3 Realizace vzdělávání	16
1.2.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání	17
1.3 Role manažerů	19
1.4 Právní úprava vzdělávání zaměstnanců	21
1.5 Kvalita pedagogického sboru	23
1.6 Česká školní inspekce	26
1.6.1 Kritéria kvality pedagogického sboru	28
2 Výzkumná část	30
2.1 Cíl šetření	30
2.2 Základní metody práce	31
2.3 Pilotní šetření	32
2.4 Vlastní sběr dat	32
2.5 Zpracování získaných dat	33
3 Interpretace výsledků šetření	34
3.1 Výsledky dotazníkového šetření	34
3.2 Analýza rozhovorů	62
4 Komparace odpovědí učitelek a ředitelek mateřských škol	67
5 Výzkumné otázky	69

6	Popis způsobů podpory managementu v rozvoji kvality pedagogického sboru.....	72
	Závěr.....	74
	Seznam použitých informačních zdrojů:	77
	Seznam příloh	79
	Seznam tabulek a grafů.....	88

Úvod

V současné době, kdy má vzdělávání a jeho pojetí jiné postavení, nestačí příprava na povolání, je zapotřebí brát vzdělávání jako celoživotní proces. Získávat nové poznatky, rozšiřovat své znalosti a dovednosti a osvojovat nové kompetence. Avšak velkou roli zde hraje organizace a následně její management.

Do začátku své profesní kariéry učitel získal základní informace o oboru, dovednosti a znalosti a určité kompetence, které ale rozhodně nepostačí pro další uplatnění v měnících se nárocích společnosti. Organizace, tedy v našem případě škola, vnímá, že učitel je v dnešní společnosti, kde se neustále mění požadavky, společenské a ekonomické podmínky, klíčovou postavou. Je třeba naplňovat vizi a cíle organizace, a proto je k úspěšné adaptaci nutný nepřetržitý rozvoj. Aby škola udržela konkurenceschopnost a úspěšně fungovala, je žádoucí neustálý rozvoj, zdokonalování se a rozšiřování kompetencí a dovedností učitelů. Ředitel, vedoucí pracovník, by měl učitele v této činnosti podporovat, neboť zodpovídá za celkový rozvoj školy i jednotlivých pedagogických pracovníků, kteří pomohou naplňovat vizi a cíle školy. Tomuto požadavku musí ale také odpovídat motivace každého jedince. Motivace je vnímána jako nejlepší nástroj úspěchu.

Cílem bakalářské práce je popsat, jakým způsobem ovlivňuje management mateřské školy prostřednictvím vzdělávání pedagogických pracovníků v mateřských školách rozvoj kvality pedagogického sboru.

Práce odpovídá na tyto výzkumné otázky:

- Jakým způsobem realizují mateřské školy cyklus vzdělávání?
- Jak vedení podporuje další vzdělávání pedagogických pracovníků?
- Jaká je míra osvojování nových znalostí a dovedností a jejich uplatnění v každodenní práci?
- Jak ředitel školy využívá kritéria kvalitní školy?

1 Vzdělávání pedagogických pracovníků

„Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. A v tomto procesu sehrává stále větší roli organizace a jí organizované vzdělávací aktivity.“ (Koubek, 2015, s. 252)

Vzhledem k měnícím se požadavkům společnosti zastupuje důležitou roli ve formování schopností pracovníka organizace, která tento proces organizuje a usměrňuje. Vnímáno Koubkem (2015, s. 252) jako nejdůležitější úkol personální práce.

V mnoha publikacích se hovoří o lidském kapitálu. Mužik říká (2017, s. 109), že lidský kapitál tvoří *„soubor znalostí, fyzických, intelektuálních a komunikačních schopností, praktických dovedností a soubor motivů, získaných zejména v procesu vzdělávání, rozvoje a praktické činnosti člověka.“* Lidé jsou bohatství každé organizace.

Veteška říká, že další vzdělávání je z hlediska teorie a praxe vzdělávání dospělých nejvýznamnější oblast vzdělávání. Zahrnuje tři čtvrtiny života učení a vzdělávání, kterého se může každý jedinec dospělé populace účastnit. Lepší uplatnitelnosti na trhu práce a osobnímu rozvoji může významně další vzdělávání přispívat. (Veteška, 2016, s. 106)

„Oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků představuje dnes klíčovou otázku budování podniků, organizací a institucí.“ (Mužik, 2017, s. 57) Pokud chce být organizace konkurenceschopná a úspěšná, musí klást důraz a věnovat se vzdělávání a rozvoji svých pracovníků. Kromě profesní praxe, kterou bere Mužik spolu s motivací a schopností dále se rozvíjet jako výstup školního vzdělávání, je pro rozvoj člověka důležité i další vzdělávání (Mužik, 2017, s. 106). Jde o rozvojové aktivity, které připravují na změnu.

Podle Koubka (2015, s. 253, 254) dělíme vzdělávání pracovníků jako personální činnost na tyto aktivity:

- Prohlubování pracovních schopností
- Rozšiřování pracovních schopností
- Rekvalifikační procesy

- Proces orientace pracovníka
- Formování osobnosti pracovníka

Důvody k rozvoji popisuje Koubek ve své knize (2015, s. 252, 253): nové poznatky, nové technologie (znalosti zastarávají rychleji, mění se technika), proměnlivost lidských potřeb, častější organizační změny, výraznější orientace na kvalitu, proměnlivost prostředí, globalizace, změny hodnotových orientací lidí a péče o vzdělávání. To vše přispívá k dobré pověsti organizace. Říká, že flexibilní lidé změnu akceptují a podporují, pokud jsou na ni připraveni.

Profesní rozvoj (Mužík, 2017, s. 63) *„představuje různé aktivity a procesy zaměřené na získávání vědomostí, znalostí, dovedností, návyků a postojů.“*

V oblasti rozvoje jde o *„získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání.“* Jde o formování pracovních schopností i osobnosti jedince, a tím se orientuje více na kariéru než na momentálně vykonávanou práci. *„Formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci, a vytváří tak z jedince adaptabilní pracovní zdroj. V neposlední řadě formuje osobnost jedince tak, aby lépe přispíval k plnění cílů organizace a ke zlepšování mezilidských vztahů v organizaci.“* (Koubek, 2015, s. 257)

„Profesní rozvoj učitelů je soubor aktivit vedoucích ke zdokonalování výkonu profese učitele a zkvalitňování výsledků učení žáků. Zahrnuje akce dalšího vzdělávání učitelů, vzájemný odborný diskurs mezi pedagogy a samostudium.“ (Starý, 2012, s. 12)

O rozvoji pracovníků mluvíme tehdy, jde-li o rozvoj iniciovaný a realizovaný organizací. Podle Tureckiové je zjišťování efektivity vzdělávání a rozvoje pracovníků vzdělávacích organizací považováno za *„jedno z klíčových témat současného managementu vzdělávání.“* (Tureckiová, 2016, s. 19)

„Obecným cílem vzdělávání a rozvoje pracovníků nejen vzdělávacích organizací jsou žádoucí změny ve způsobilostech a pracovním chování, ale také vytváření podmínek pro

sebeaktualizaci, respektive rozvoj osobního a profesního potenciálu pracovníků.“ (Tureckiová, 2016, s. 19)

Tureckiová (2016, s. 19) uvádí, že systematický přístup ke vzdělávání je považován za jedno z východisek úspěšného a efektivního fungování organizace.

„Vzdělávání a rozvoj pracovníků patří v kontextu celoživotního vzdělávání k nejčastěji realizovaným typům vzdělávání dospělých.“ Dále Tureckiová (2016, s. 29) konstatuje, že další vzdělávání jednotlivých zaměstnanců má vliv na dosahování cílů vzdělávání. Důležitý je také princip dobrovolnosti kombinovaný s podmíněností udržování kvalifikace prostřednictvím průběžného rozvoje. *„Zajišťování efektivit (a kvality) vzdělávání jednotlivců a týmů pracovníků vzdělávacích organizací je současně jedním z činitelů dosažení cílů vzdělávání na úrovni celé společnosti.“* (Tureckiová, 2016, s. 29)

Zakladatel moderního managementu Peter Drucker ve své filozofii zmiňuje fakt, že *„učení je celoživotní proces, jehož účelem je držet krok se změnami.“* (Edersheim, 2008, s. 22) Důležitý úkol vnímal naučit lidi, jak se učit a využívat poznatky a znalosti.

1.1 Systematické vzdělávání

Systematický znamená promyšlený a logický vztah mezi jednotlivými fázemi vzdělávání a rozvoje pracovníků (tj. mezi identifikací a analýzou vzdělávacích a rozvojových potřeb, plánováním vzdělávání a rozvoje pracovníků, fází realizace, měřením a hodnocením efektivit vzdělávání).

„Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“ (Koubek, 2015, s. 259) Autor má na mysli skupinu odpovědných pracovníků, kteří zajišťují vzdělávání po odborné i organizační stránce, tedy přípravu a realizaci. Důležité jsou kvalitní vzdělávací programy,

standardní i speciální. Pokud probíhá vzdělávání mimo pracoviště je potřeba žádoucí materiální a technické vybavení a vhodné odpovídající podmínky, prostory probíhá-li vzdělávání na pracovišti.

Systematické vzdělávání má několik výhod, předností – odborně připravuje odborníky ve svém oboru, dochází k průběžnému formování pracovních schopností, zlepšuje se pracovní výkon, kvalifikace, zlepšují se pracovní i mezilidské vztahy, zvyšuje se motivace a kvalita práce pracovníka.

„Systematické vzdělávání pracovníků představuje jeden z nejvýznamnějších a neefektivnějších nástrojů plnění všech hlavních cílů personální práce.“ (Koubek, 2015, s. 261)

Zaměstnanci se tak připravují na soustavné změny podmínek, požadavků pracovních míst i organizací. Myšlenka – využít změnu jako příležitost spolu se schopností a motivací zaměstnanců – zajišťuje organizaci potřebnou konkurenceschopnost. (Šikýř, 2014, s. 124)
Umožňuje zaměstnavateli naplňovat strategické cíle organizace.

„Smyslem vzdělávání zaměstnanců je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti i chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“ (Šikýř, 2014, s. 124)

Šikýř (2014, s. 124) zdůrazňuje, že pokud je vzdělávání systematické, snáze připravuje zaměstnance na případné neustálé změny podmínek. Usnadňuje přípravu a reakci na požadavky jednotlivých pracovních míst i celé organizace.

„Systematickým vzděláváním a rozvojem pracovníků máme na mysli logický a promyšlený vztah mezi jednotlivými fázemi vzdělávání a rozvoje pracovníků – tj. mezi identifikací a analýzou vzdělávacích a rozvojových potřeb, plánováním vzdělávání a rozvoje pracovníků, které v souhrnu vytváří sumu plánů individuálního rozvoje pracovníků a strukturovaný plán vzdělávání a rozvoje na úrovni celé organizace, následovaným fází realizace, měřením a hodnocením efektivity vzdělávání a rozvoje pracovníků.“ (Tureckiová, 2016, s. 20)

„Systematické vzdělávání zaměstnanců, které vychází ze strategie vzdělávání a organizačních předpokladů vzdělávání, probíhá jako neustále se opakující cyklus identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání.“ (Šikýř, 2014, s. 125)

Autoři se většinou shodnou na čtyřech fázích systematického vzdělávání. Tureckiová ještě přidává důraz na fázi pátou, a to průběžný monitoring a evaluaci dílčích fází cyklu. Kompletní cyklus trvá obvykle rok.

Ve shodě se zdroji definujeme vzdělávání jako *„cyklus systematicky plánovaných, realizovaných a vyhodnocovaných vzdělávacích a rozvojových aktivit zajišťovaných vzdělávací organizací v souladu s koncepcí jejího rozvoje, s její strategií a politikou vzdělávání.“* Základním záměrem tohoto systému je podle Tureckiové *„rozšířit, prohloubit, doplnit, obnovit, udržet nebo změnit kvalifikaci pracovníka“* (Tureckiová., 2016, s. 22).

Důvodem zařazení pracovníka do vzdělávací akce je odstranit negativní rozdíl mezi aktuální a požadovanou mírou rozvoje kompetencí. Při ní dochází spíše ke krátkodobému zaměření procesů vzdělávání a rozvoje pracovníků. Druhým důvodem, na který je kladen větší důraz, je posilování silných stránek pracovníků a následně rozvoj jejich potenciálu. U pedagogických pracovníků je tento druhý důvod brán jako klíčový. Obě varianty se kombinují a souvisejí s požadavkem na *„celkové zvýšení efektivity (a kvality) systému/cyklického procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků.“* (Tureckiová, 2016, s. 23)

1.2 Cyklus systematického vzdělávání

Systematické vzdělávání a jeho cyklus probíhá ve čtyřech fázích:

1.2.1 Identifikace vzdělávací potřeby

Samotný cyklus systematického vzdělávání začíná identifikací potřeby vzdělávání.

Podle Koubka (2015, s. 261) je to „*disproporce mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem, porozuměním problému na straně pracovníka a tím, co vyžaduje pracovní místo nebo co vyplývá z organizačních či jiných změn.*“

„*Potřeba vzdělávání znamená nesoulad mezi schopnostmi (znalostmi, dovednostmi a chováním) zaměstnanců a požadavky pracovních míst.*“ (Šikýř, 2014, s. 126)

„*Identifikace potřeby vzdělávání pedagogických pracovníků může vyplývat z externí i interní evaluace (hodnocení). V rámci externí evaluace jsou to především výsledky kontrol České školní inspekce. Interní evaluaci představují hospitace, analýza různých dokumentů i rozhovory.* (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 153)

Většinou se tato identifikace provádí analýzou dostupných údajů o pracovních místech a o zaměstnancích, které získáváme z běžného systému organizace nebo zvláštním šetřením. Jsou to údaje týkající se celé organizace, jednotlivých pracovních míst a činností nebo údaje o jednotlivých pracovnících. Po vyhodnocení se analyzuje potřeba vzdělávání pracovníků. Tato potřeba je nutná rozpracovat v plánu vzdělávání. Velmi důležitým podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání bývají materiály pravidelného hodnocení pracovníků, hodnocení jejich pracovního výkonu. Čím je hodnocení detailnější, propracovanější, detailněji rozvedeny nedostatky pracovníka a jejich příčiny, tím jsou lepším podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání. (Koubek, 2015, s. 262, 263)

Lazarová (2006) pro identifikaci potřeb uvádí zjištění čtyř východisek:

- živelné vzdělávání
- preferenci individuálních potřeb učitelů
- bez preference individuálních potřeb
- jako harmonizace vzdělávacích potřeb školy a učitelů

(Šikýř, 2016, s. 153)

V této fázi identifikace potřeb je nejdůležitější sladit zájmy organizace a jednotlivců (je dobré znát strategii firmy, vizi, cíle, ale také kompetenční profil zaměstnanců).

Potřeby podle Hroníka (2007, s. 136) identifikujeme ze tří různých pohledů:

- subjektu vzdělávání (individuální)
- požadavků vyplývajících z funkce (nesoulad mezi nároky a způsobilostmi)
- a budoucnosti (očekávání, plán profesního rozvoje).

Mezi metody řadí Hroník (2007, s. 136) hodnocení vstupů, procesů, výstupů, zaměřené na minulost, přítomnost a budoucnost.

I v zahraničních zdrojích se autoři Belcourt a Wright ve své knize vyjadřují, že v odborné literatuře panuje shoda při definici pojmu analýzy potřeb. Je to „*analytický postup, který je určen k identifikaci mezer nebo diferencí ve výkonu zaměstnance nebo organizace*“ (Belcourt, Wright, 1998, s. 35). Je důležité správně analyzovat výkon zaměstnance, ale i prostředí, ve kterém k výkonu dochází.

1.2.2 Plánování vzdělávání

Na určení potřeby vzdělávání plynule navazuje fáze plánování a zpracování plánu vzdělávání, který vymezuje: „*cíl, cílovou skupinu, metody vzdělávání, instituci zabezpečující vzdělávání, lektora vzdělávání, místo vzdělávání, čas vzdělávání*“ (Šikýř, 2014, s. 126). Neméně důležité je vymezení požadavků na materiální a technické vybavení a služby, je třeba promyslet a naplánovat metody vyhodnocování výsledků a vyčíslit náklady vzdělávání.

Obdobně charakterizuje plán Koubek (2015, s. 265), kde vymezuje, na jaké otázky by měl dobře vypracovaný plán odpovídat. Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? Komu? Jakým způsobem? Kým? Kdy? Kde? S jakými náklady? Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích aktivit?

Jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání pracovníků je volba metod vzdělávání. Metody používané ke vzdělávání na pracovišti (instruktáž, koučink, mentorik, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady) a mimo pracoviště (přednáška, demonstrování, případová studie, workshop, brainstorming,

simulace, hraní rolí, Assessment centre, outdoor, vzdělávání pomocí počítačů). Je možné do metod mimo pracoviště zařadit i samostudium, vzdělávání na základě doporučené literatury.

Další vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP)

„Jednou z povinností ředitele školy, vyplývajících z právních předpisů, je sestavit plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků“ (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 154).

Základní principy DVPP:

- Rovnost příležitostí a bez diskriminace

Každý pedagogický pracovník má stejnou možnost a příležitost zúčastnit se naplánovaného druhu a formy vzdělávání. Musí se zároveň dodržet další podmínky stanovené plánem.

- Potřeby školy

Velmi důležitým faktorem při výběru programu vzdělávání jsou skutečné potřeby školy. Vychází se především ze školního vzdělávacího programu a souladu s premisami školy.

- Rozpočet školy

Při výběru a realizaci vzdělávacích aktivit a organizace celého systému vzdělávání je nutné respektovat rozpočet školy a podřizovat se mu.

- Studijní zájmy pedagogických pracovníků

Pokud se dodrží výše zmíněné principy, jsou při výběru zohledňovány studijní zájmy jednotlivých pedagogických pracovníků.

„Další vzdělávání pedagogických pracovníků zahrnuje samostudium, vzdělávání v rámci projektů a grantů (jiných zařízení), do kterých jsou pedagogičtí pracovníci zapojeni, a institucionální vzdělávání (akreditovaná vzdělávací zařízení včetně vysokých škol)“ (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 155).

Samostudium – každý pedagogický pracovník má nárok na 12 pracovních dnů samostudia ve školním roce, pokud tomu nebrání vážné provozní důvody. Ředitel školy určuje dobu čerpání. Je-li sjednán kratší pracovní poměr, je tomu přizpůsoben i rozsah samostudia. Za

každý měsíc náleží jeden den volna k samostudiu. K samostudiu lze využít odborné časopisy, knihy ve školní knihovně, internetové zdroje a ostatní odborné materiály.

Vzdělávání v rámci projektů a grantů jiných zařízení. Jedná se například o práci s mimořádně nadanými žáky prostřednictvím projektu Virtuální škola.

Institucionální vzdělávání je studium ke splnění kvalifikačních předpokladů (studium pedagogiky, studium pro asistenty pedagoga, studium pro ředitele škol a školských zařízení), studium ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů (studium pro výchovné poradce, specializované činnosti), k prohloubení odborné kvalifikace (průběžné vzdělávání, kdy dokladem výstupu je osvědčení).

Organizační zajištění dalšího vzdělávání probíhá formou nabídky emailem, na nástěnkách ve škole, konzultacemi s ředitelem. Přihlíží se k rozpočtu školy, finanční a časové náročnosti, k počtu aktivit, kterých se již zaměstnanec účastnil. S průběhem vzdělávací akce je seznámen ředitel školy, který poté rozhodne o dalším postupu – jak proběhne přenos informací ostatním, případně způsob předání získaných materiálů k využití v praxi. Vyhodnocení dalšího vzdělávání provádí ředitel školy na konci školního roku.

(Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 155-157)

1.2.3 Realizace vzdělávání

Na plánování vzdělávání navazuje realizace vzdělávání. Volba správné metody je v souladu s plánovaným cílem a cílovou skupinou zaměstnanců. Rozlišují se metody vzdělávání – na pracovišti (instruktáž, asistování, pověření úkolem, rotace práce, koučink, mentoring), mimo pracoviště (přednáška, seminář, demonstrování, případová studie, outdoorové aktivity), e-learning. (Šikýř, 2014, s. 127-129)

V rámci přípravy dále volíme instituci, vhodného lektora, čas a místo vzdělávání. Poté je třeba zajistit technické a materiální vybavení, cílová skupina je informována o podmínkách realizace, popř. se zajistí doprava, ubytování, stravování. Je nutné se předem dohodnout na vhodném způsobu hodnocení vzdělávání a stanovit náklady.

„Vlastní realizace vzdělávání spočívá v aplikaci správné metody vzdělávání“ (Šikýř, 2014, s. 127). Vhodný výběr by měl umožnit osvojení si požadovaných schopností k dosažení požadovaného výkonu a vykonávání sjednané práce.

Účinnost jednotlivých metod je třeba kontrolovat dodržováním plánu vzdělávání a vyhodnocováním výsledků vzdělávání. *„Zvláště důležité je posoudit u jednotlivých zaměstnanců skutečnou míru osvojení si nových schopností (znalostí, dovedností a chování) a jejich uplatnění při výkonu sjednané práce“* (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 158).

Hroník zmiňuje ve své knize (2007, s. 162) tři fáze realizace vzdělávání, a to příprava, vlastní realizace a transfer. Příprava obsahuje scénář vzdělávání, profesní přípravu lektora na akci, učební materiály a pomůcky, informování účastníků a organizační zajištění. Vlastní realizace začíná zahájením kurzu, při kterém se monitoruje dění a průběh, řešení nenadálých situací a udržení vysoké úrovně pracovního společenství. Poslední fází je transfer – absolvent je schopen transferu znalostí a dovedností do vlastní práce. Kurz nekončí odjezdem účastníka nebo vyplněním dotazníku, ale je *„odpovědností manažera, aby se podílel na transferu“* z důvodu těsnějšího kontaktu s účastníkem. Měření návratnosti investic do vzdělávání patří k nejobtížněji proveditelným. (Hroník, 2007, s. 175)

1.2.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Tato část cyklu o zpětné vazbě a efektivitě vzdělávacích aktivit je vnímána jako nejdůležitější. Každé vzdělávání si klade za cíl zvýšit pracovní výkon účastníka, proto je nezbytně nutné vědět, zda se cíl naplnil.

„Je poměrně problematické, protože výsledky vzdělávání jsou obtížně měřitelné a zpravidla se projeví nepřímo s odstupem času v přístupu a chování zaměstnanců“ (Šikýř, 2014, s. 130).

„Při vyhodnocování výsledků vzdělávání se zkoumá a posuzuje, zda byly použity a dodrženy adekvátní metody, jaká byla bezprostřední a následná odezva účastníků, jaká je skutečná míra osvojení si nových znalostí a dovedností a jejich uplatnění v každodenní práci. Vyhodnocování výsledků vzdělávání se provádí na základě porovnání výsledků vstupních a výstupních testů nebo monitorování průběhu vzdělávacího programu“ (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 159-160).

Vyhodnocování se objevuje nejčastěji ve výroční zprávě a evaluaci plánu dalšího vzdělávání.

Peter Drucker říká, že *„podstatou managementu je produktivní uplatňování znalostí“* (Edersheim, 2008, s. 22). Přináší tuto myšlenku jako vnímání znalostí tak, že existují pouze v případech, když se s nimi pracuje a využívají se.

Podle Koubka (2015, s. 274) je základním problémem vyhodnocování výsledků a účinnosti programu stanovení kritérií hodnocení. I s tím souvisí řada otázek, kdy hodnotit, zda bezprostředně po uplynutí akce nebo s určitým odstupem, záleží i na motivaci účastníků, efektivnost ovlivňuje i klima školy, jaká je kontrola pracovníků apod. *„Nejčastěji je proces hodnocení rozčleněn na řadu dílčích hodnocení“*, říká Koubek ve své publikaci (2015, s. 276).

Zkoumají se

- použité metody, nástroje a obsah vzdělávání, časový plán, vybavení
- odezva a názory účastníků
- míra osvojení znalostí a dovedností formou testování po ukončení vzdělávání
- uplatňování poznatků v praxi při vykonávání své práce, jak se změnilo chování účastníka díky vzdělávací akci (Koubek, 2015, s. 276)

I jiný zdroj (Hroník, 2007, s. 133) mluví o systematickém vzdělávání. *„Na základě dohody o rozvoji a cílech rozvoje a pochopitelně v návaznosti na business strategii a ovšem také strategii vzdělávání, koncipujeme jednotlivé vzdělávací aktivity podle schématu, který nazýváme cyklus vzdělávání. Cyklus vzdělávání má čtyři fáze.*

- *Identifikace mezery, potřeb a možností*
- *Design vzdělávací aktivity*
- *Realizace vzdělávací aktivity*
- *Zpětná vazba*

(Hroník, 2007, s. 133)

Autoři se většinou shodují na tom, že vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků je „cyklus systematicky plánovaných, realizovaných a vyhodnocovaných vzdělávacích a rozvojových aktivit zajišťovaných vzdělávací organizací v souladu s koncepcí jejího rozvoje“ (Trojan, 2016, s. 22). Je to opakující se cyklus čtyř kroků, jehož období bývá zpravidla 1 rok. Problémem zásadním zůstává to, že vzdělávání působí mnohdy až s velkým zpožděním. Tureckiová (2016, s. 20) ještě přidává jednu fázi, a to průběžný monitoring a evaluaci dílčích fází cyklu.

Monica Belcourt a Phillip C. Wright (1998, s. 93) tuto fázi nazývají jako transfer. Samotný kurs nebo vzdělávací akci berou jako akviziční fázi, kdy účastníci odcházejí s určitými znalostmi, ale až přenos nabytých znalostí do praxe je zásadní a poté i efektivní.

Systematické vzdělávání pracovníků představuje jeden z nejvýznamnějších a nejefektivnějších nástrojů plnění všech hlavních úkolů personální práce. Vztah mezi strategií organizace a strategií personální práce (včetně strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků) je důležitý pro efektivní fungování organizace.

1.3 Role manažerů

Manažer odpovídá za dlouhodobé efektivní fungování organizace v souladu s její strategií. Manažeři vzdělávání v rolích vedoucího pracovníka zodpovídají za rozvoj potenciálu svých zaměstnanců, sebe samých a jako ředitelé škol nesou zodpovědnost za zajištění efektivitu vzdělávání. (Tureckiová, 2016, s. 29).

Syslová v závěru své knihy (2013, s. 103) vyzdvihuje ředitele mateřské školy jako důležitý prvek při vytváření systému hodnocení kvality práce učitele. „*Ředitel svým příkladem, nasazením a stylem řízení vymezuje celkovou úroveň školy.*“ (Syslová, 2013, s. 103)

Manažer vzdělávání v roli vedoucího pracovníka „zodpovídá kromě rozvoje celé organizace také za rozvoj, respektive za optimalizaci rozvoje potenciálu jednotlivých zaměstnanců a týmů v organizaci (role lídra), a za dlouhodobé efektivní fungování organizace v souladu s její strategií (role manažera)“ (Tureckiová., 2016, s. 27).

Manažer podle Tureckiové (2016, s. 27) zajišťuje, aby organizace dosahovala co nejlepších výsledků a udržovala stabilitu prostřednictvím spolupráce s ostatními. V roli manažera zodpovídá za správné a efektivní fungování organizace, včetně procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků. Jako lídr určuje směr, vytváří a vyhledává nové příležitosti k naplnění poslání organizace, je nositelem změny a formuluje naplňování vize. K tomu, aby zvládl tyto role, je třeba, aby byl též aktivním účastníkem procesu vzdělávání a rozvíjel své kompetence.

Ve své knize Syslová (2012, s. 46) upozorňuje, že v současné době se ukazuje, že nejobtížnější rolí manažera je právě vést lidi, a tudíž je potřeba se této oblasti více věnovat. Syslová konstatuje, že „je důležité, jakým způsobem vedení lidí probíhá – kdo a jak lidi usměrňuje, stimuluje a motivuje ke změnám pro zvyšování kvality práce.“ Ředitel školy by měl být rozhodný, zodpovědný, měl by mít schopnost vést lidi a disponovat širokou škálou dalších dovedností. (Syslová, 2012, s. 47)

„Převážně se jedná o přenášení vlastního nadšení na zaměstnance současně s usměrňováním a motivováním ke kvalitnímu výkonu“ (Syslová, 2012, s. 47).

Manažer, který je současně i lídrem, povzbuzuje iniciativu pracovníků, dodává a zvyšuje jim sebedůvěru a táhne je dopředu svým osobním nasazením. „Nestojí proti svým zaměstnancům ani nad nimi, ale spolu s nimi a udává směr.“ (Syslová, 2012, s. 47)

Role manažera je v procesu vzdělávání nezastupitelná. Zodpovídá za rozvoj potenciálu spolupracovníků, sebe samého, nese zodpovědnost za zajištění efektivity vzdělávání ve vztahu k státu, dospělým, žákům a studentům.

Strategií managementu vzdělávací organizace je vytvořit systém vzdělávání, který probíhá v souladu se strategickými premisami (vizí a misí), záměry a cíli vzdělávací organizace.

Manažeři v roli ředitele školy sehrávají v řízených procesech vzdělávání a rozvoje pracovníků celou řadu významných rolí. (Trojan et al., 2016, s. 20)

Závěrem je konstatováno, že nejčastěji realizovaným typem vzdělávání dospělých v kontextu celoživotního vzdělávání je vzdělávání a rozvoj pracovníků. Zlepšení efektivity vzdělávání (dosažené cíle, průběžná evaluace, zkvalitňování) předpokládá aplikaci strategického přístupu. Cyklický proces vzdělávání lze považovat za „*investici do rozvoje lidského kapitálu vzdělávacích organizací*“ (Tureckiová, 2016, s. 29).

Vedoucí pracovník musí soustavně hlídat, zda podřízení pracovníci odpovídají kvalifikačním požadavkům jednotlivých míst, ale i sledovat pracovní výkon a chování svých zaměstnanců. Na celém procesu vzdělávání participují zaměstnanci a právě na nich závisí v mnohém jejich přístup k celé záležitosti.

Zaměstnanci chtějí být respektováni, potřebují cítit, že na nich záleží. Myslitel Peter Drucker vyjádřil, že „*potřebují pociťovat hrdost a musí být povzbuzováni k dosažení úspěchu*“ (Edersheim, 2008, s. 143).

Kvalifikaci člověka tvoří „*schopnosti (znalosti, dovednosti a chování), které si člověk osvojuje, prohlubuje a rozšiřuje během všeobecného vzdělání, odborného vzdělání a rozvoje za účelem vykonávání určité práce a dosahování určitého výkonu*“ (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 134).

1.4 Právní úprava vzdělávání zaměstnanců

Neexistuje samostatný zákon komplexně upravující problematiku dalšího vzdělávání, pouze systémová legislativní úprava dalšího vzdělávání pro určité cílové skupiny.

Vzdělávání zaměstnanců je upraveno Zákoníkem práce v části 10 hlava II nazvané Odborný rozvoj zaměstnanců, kde v § 227 nalezneme výčet forem odborného rozvoje. Zde

jsou uvedeny základní formy: zaškolení a zaučení, odborná praxe absolventů škol, prohlubování kvalifikace a zvyšování kvalifikace. (Borovec, 2016, s. 136)

Ředitel školy jako zaměstnavatel má povinnost v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce pečovat o rozvoj všech zaměstnanců.

Primární základ zvláštní péče o odborný rozvoj pedagogických pracovníků nacházíme přímo v ustanovení § 164 odst. 1 písm. e, zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, školského zákona, které ukládá řediteli školy povinnost vytvářet podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků. Navazuje na ni podrobná úprava v zákoně č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících - § 24 odst. 3 nejen podmínky, ale i vzdělávání organizovat dle plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Vymezuje povinnost dalšího vzdělávání. Přihlíží se ke studijním zájmům, potřebám a rozpočtu školy. Učitelé si obnovují, udržují a doplňují kvalifikaci podle § 24, odst. 1.

Formy prohlubování kvalifikace: další vzdělávání pedagogických pracovníků na vysokých školách, v zařízeních dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a v jiných zařízeních na základě akreditace udělené ministerstvem, samostudium, dalším vzděláváním zdravotnických pracovníků podle zvláštního právního předpisu.

Institucionální forma dále upravena ve vyhlášce č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, která další vzdělávání rozděluje na studium ke splnění kvalifikace, studium ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů, studium k prohlubování odborné kvalifikace. Je zde popsána struktura dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

Pedagog má naplňovat profesní kompetence v několika oblastech: kompetence k vyučování a výchově, osobnostní, podmiňující úspěšné pedagogické působení, rozvíjející, dále jsou důležité kompetence řídicí, sebe řídicí, odborné. Další vzdělávání pomůže pedagogovi nadále se rozvíjet a podílet se na zvýšení kvality své práce.

Zvláštní úprava prohlubování kvalifikace pedagogických pracovníků v § 10 této vyhlášky definuje prohlubování jako průběžné vzdělávání, které je uskutečňováno formou kurzů a seminářů a „je zaměřeno na aktuální teoretické a praktické otázky související s procesem vzdělávání a výchovy“ (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 143). Oblíbená forma je samostudium, jehož úpravu nalezneme v § 24 odst. 4 písm. b, a odst. 7 zákona o pedagogických pracovnících. Nebrání-li tomu vážné provozní důvody, přísluší pedagogickým pracovníkům 12 pracovních dní ve školním roce. Čerpání tohoto volna určuje ředitel školy.

1.5 Kvalita pedagogického sboru

„Kvalitní vzdělávání vyžaduje kvalitní zdroje, tedy správnou kombinaci kvalifikovaných pedagogů, adekvátního vybavení škol a školských zařízení a dostatečně motivovaných žáků, kteří jsou ochotni se vzdělávat“ (Starý, 2012, s. 9).

Kvalita se stává v současné době ústředním tématem řady oblastí života nás všech. Závěry o stavu profesního rozvoje učitelů v České republice podle Starého (2012, s. 19) jsou – neexistuje systém evaluace účinků dalšího vzdělávání učitelů do školní praxe (chybí kritéria a evaluační nástroje pro hodnocení dopadů do praxe), není jasné, kdo nese odpovědnost za kvalitu koncepce profesního rozvoje učitelů na národní úrovni (kvalita spíše z dokumentů), chybí profesní standard učitelé profese.

Za kvalitu práce učitelů na úrovni školy, za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání zodpovídá ředitel školy podle § 164 školského zákona. Zajištění kvality vzdělávání je dlouhodobě zdůrazňováno, v managementu vzdělávání zkoumáno, ale koncepčně nedořešeno. Podle Syslové (2013, s. 15) je snahou monitorovat a hodnotit její úroveň. Účinky jednotlivých změn se ale ve vzdělávání projevují většinou až s časovým odstupem. Jako slabé místo se považuje to, že nejsou dostatečně monitorovány účinky jednotlivých opatření.

S pojmem kvalita se v poslední době setkáváme v mnoha oblastech, ale jejich význam záleží na kulturním a sociálním kontextu a může se lišit. Syslová v knize uvádí, že *„kvalita je souborem vlastností určitého výrobku nebo služby, které mu (ji) dávají schopnost uspokojit explicitní nebo implicitní potřeby.“* (Syslová, 2013, s. 11)

Označuje se tak stav mezi negativním a pozitivním pólem. Je to žádoucí, optimální nebo ideální stav. Je popsateľný pomocí kritérií a indikátorů.

„Kvalitu si můžeme definovat jako míru určitého stavu, tedy to, co může nabývat různých hodnot a co je popsateľné pomocí kritérií a indikátorů.“ (Syslová, 2013, s. 12)

„Mezinárodní výzkumy kvality vzdělávání přinášejí informace o tom, že důležitým faktorem kvality je práce učitele.“ *„Z dalších výzkumů vyplývá, že právě kvalita učitele má rozhodující vliv na celkovou úroveň školy a kvalitu vzdělávání, kterou poskytuje.“* (Syslová, 2013, s. 14, 15)

Definování pojmu kvalita (efektivita) vzdělávání a následně kvalita pedagogického sboru je v terminologické literatuře různé. Jako neobvyklejší je určení *„vztahem mezi výstupy a vstupy vzdělávání, respektive přínosem vzdělávání a náklady na ně pro organizaci a jednotlivce.“* (Tureckiová, 2016, s. 24)

V České republice docházelo postupně k tvorbě standardů práce učitele. Současnost přináší řadu požadavků na kvalitu práce učitele, ale problematická je podpora rozvoje profese. Nejsou definovány požadavky na kvalitu učitele ze strany státu. Máme nelehký úkol definovat si kvalitu sami s podporou některých dostupných modelů kompetencí.

Kolektiv autorů, na základě národního programu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy Cesta ke kvalitě, vypracoval Rámec profesních kvalit učitele mateřské školy. Při tvorbě standardů *„jedním z cílů tvorby standardu kvality učitele bylo definování, co má být u učitelů sledováno, vyžadováno, ale také finančně a společensky ohodnoceno.“* (Syslová, 2013, s. 38)

„Základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání i vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu je stanovení kritérií hodnocení.“ (Koubek, 2015, s. 274)

Tato kritéria ale jsou rozmanitá. Vstupní a výstupní testy, monitorování vzdělávacího procesu a programu, ekonomické ukazatele. Pak se ale nabízí otázka kdy zkoumat, zda ihned po skončení programu či s odstupem. Nejlépe postupovat dílčími hodnoceními.

Jan Veteška (2016, s. 113) mluví o kvalitě v dalším vzdělávání v tom smyslu, že *„je důležité, zda účastník dalšího vzdělávání po jeho absolvování skutečně disponuje požadovanými kompetencemi.“* *„Kvalitu dalšího vzdělávání nelze jednoznačně vymezit ani definovat.“* Veteška dále píše, že důvodem je rozmanitá oblast poskytovatelů dalšího vzdělávání, konkrétních samotných účastníků vzdělávání, případně i cílových skupin. Významnými aktéry ovlivňujícími kvalitu jsou: stát a zákazník, tj. účastník dalšího vzdělávání. Podle Bezděkové (2011) *„je nejobektivnějším kritériem kvality dalšího vzdělávání kvalita jeho výstupů.“* *„Pro to, aby mohla být objektivně posuzována kvalita výsledků/výstupů, je třeba, aby pro tyto výstupy existovala vzorová podoba, s níž mohou být porovnávány“* (Veteška, 2016, s. 115, 116). Aby mohla být kvalita systematicky sledována, je důležité, aby byla jednoznačně definována, veřejně a transparentně.

Syslová sděluje, že *„různorodé současné výzkumy a studie zabývající se profesními činnostmi a rolmi učitele mateřské školy směřují k identifikaci znaků kvality a efektivity jeho práce, neboť je zřejmé, že v kvalitě vzdělávání hrají klíčovou roli právě učitelé.“* (Syslová, 2017, s. 120)

Kvalitu ovlivňuje mnoho faktorů vnitřní i vnější povahy – kulturní a sociální rodinné zázemí dětí, motivovanost a osobnost učitele, prestiž povolání a s ním související platové ohodnocení, pracovní podmínky. Syslová konstatuje, že vztah mezi kvalitou práce učitele a výsledky učení zůstává i dnes otevřenou otázkou (2017, s. 120). Shoda panuje na požadavku na profesionalizaci učitele.

Kvalitu práce učitelky nejen mateřské školy podle Syslové (2017, s. 102) ovlivňuje mnoho faktorů – sociální a kulturní zázemí rodin, podmínky, v nichž vzdělávání probíhá, ale i samotná osobnost učitele, jeho motivovanost k výkonu profese a úroveň jeho kvalifikace.

Jako klíčový faktor zdůrazňuje Syslová (2017, s. 103) vytváření a zabezpečování vhodných podmínek pro profesní rozvoj a především podporu profesního růstu ze strany ředitele mateřské školy. Jak uvedla ve své knize, je prokázáno, že tam, kde mají učitelé dostatečnou odbornou podporu od vedení školy, jsou jejich výkony vyšší.

„Zvýšení kvality předškolního vzdělávání si vyžádá širokou škálu aktivit profesního rozvoje. Aby si pracovníci udrželi svoji odbornou úroveň, nestačí pouze přípravné vzdělávání, potřebují se dále kontinuálně vzdělávat.“ (Syslová, 2017, s. 103) Jako přínosné se jeví i zvýšení vzájemné interakce mezi učiteli, včetně sdílení.

Martin Chvál ve své knize konstatuje, že *„kvalita školy a obecně kvalita čehokoliv není něco, co by bylo objektivně dáno. Kvalita je vždy definována těmi, kterých se to týká.“* (Chvál, 2018, s. 13)

Česká školní inspekce učinila v tomto směru velký krok směrem ke školám, ale i k veřejnosti, když v roce 2014 zveřejnila a začala používat nová kritéria. Tato kritéria vznikala cestou hledání společné shody. Je důležité myslet na budoucnost, jak si ji představují rodiče, co od školy očekávají, co chceme, aby naše děti v budoucnu dělaly, jak žily. Každý má právo chápat kvalitu školy podle svého, ale na společných věcech je třeba se shodnout. Všichni aktéři (děti, rodiče, zaměstnanci, zřizovatel) mají různá očekávání od školy. Je nutné hledat společnou řeč. *„Prostředkem, jazykovým nástrojem pro domluvu, jsou kritéria“* (Chvál, 2018, s. 13).

1.6 Česká školní inspekce

Důvodem vymezení činnosti ČŠI je její pohled na hodnocení kvality školy, kvality pedagogického sboru. Jaká kritéria nastavila pro hodnocení kvality pedagogických pracovníků, pedagogického sboru.

Právní vymezení nalezneme v zákoně č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) v § 173 a v § 174.

Každý školní rok zpracovává Plán hlavních úkolů, včetně kritérií a ústřední školní inspektor je předkládá ministrowi školství, mládeže a tělovýchovy. Dokument obsahuje Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání. Ta jsou poté ministerstvem zveřejněna. Podle nich poté postupuje při své kontrolní činnosti v jednotlivých školách. Stanovuje rámec umožňující sledovat jednotlivé cíle, sledovat úroveň plnění vzdělávacího programu.

Expertní skupina vytvořila a modifikovala kritéria pro jednotlivé druhy škol. Kritéria jsou srozumitelná, úplná, vyvážená, přijatelného rozsahu, plnohodnotná, mají možnost sledování a vyhodnocování.

Česká školní inspekce zpracovala kritéria pro hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání, která vycházejí z modelu takzvané kvalitní školy. *„Kritéria jsou seskupená do šesti základních oblastí pokrývají všechny klíčové kroky školního vzdělávání, popisy kritérií pak jasně ilustrují, co dané kritérium sleduje a jak by naplnění daného kritéria mělo v optimálním případě vypadat. Ředitelé škol díky tomu mohou posoudit, jakou měrou stav jejich školy odpovídá v oblastech i v jednotlivých kritériích popisovanému žádoucímu stavu, v čem a jak moc se od ideálního stavu odlišují a v čem tedy mají největší prostor ke zlepšení.“* (ČŠI, 2018)

Tento materiál je určen managementu škol a je možné jej využít jako celek, nebo se zaměřit na určitou oblast. Cílem tohoto modelu je sjednotit pohled na kvalitu školy u všech aktérů vzdělávání. Kritéria jsou modifikována pro jednotlivé druhy škol. Školy jako další uživatelé by měly usilovat o kvalitu, která je dána těmito kritérii. Je možné ale brát kritéria i jako vodítko pro vlastní hodnocení. (§ 12 školského zákona)

Oblasti modelu kvalitní školy jsou:

- koncepce a rámec školy
- pedagogické vedení školy
- kvalita pedagogického sboru
- výuka
- vzdělávací výsledky žáků

- podpora školy žákům

„Kvalitní školu tvoří kvalitní pedagogové. Kvalitní vzdělávání se odehrává především v kontaktu dětí s pedagogy. Jádrem kvalitní školy jsou kvalitní pedagogové – kvalifikovaní, profesně zdatní, přístupující k dětem s respektem, vstřícní, profesionálně vystupující, podporující rozvoj odpovědnosti u dětí, uvědomující si vlastní odpovědnost, otevření výměně zkušeností, konstruktivně spolupracující s kolegy a soustavně rozvíjející vlastní vzdělání, rozhled a schopnosti.“ (ČŠI, 2018, s. 23)

Kapitola s názvem Jsme tým (Kvalita pedagogického sboru) navazuje na vůdčí úlohu vedení školy, zaměřuje se na pedagogický sbor jako celek a charakterizuje, zda vedení disponuje kvalitními učiteli, zda fungují jako rozvíjející se a spolupracující tým. *„Zdůrazněny jsou jejich odborné znalosti, profesionální přístup, ale i klíčové osobnostní charakteristiky, ochota se dále vzdělávat, spolupracovat s ostatními kolegy ve sboru.“ (Chvál, 2018, s. 47)*

1.6.1 Kritéria kvality pedagogického sboru

Kvalita pedagogického sboru je zpracována pro mateřské školy do konkrétních kritérií v těchto oblastech:

- Pedagogové jsou pro svou práci kvalifikovaní a odborně zdatní a ke své práci přistupují profesionálně
- Pedagogové důsledně uplatňují při komunikaci s dětmi, rodiči a kolegy vstřícný, respektující přístup
- Pedagogové aktivně spolupracují a poskytují si vzájemně podporu a zpětnou vazbu
- Pedagogové podporují rozvoj demokratických hodnot a občanské angažovanosti
- Pedagogové aktivně spolupracují na svém profesním rozvoji

(ČŠI, 2018, s. 23)

Chvál v jedné z kapitol zdůrazňuje, že proto, aby zaměstnanec cítil větší sounáležitost se školou jako firmou je dobré pro vedení školy „znát názory zaměstnanců, jejich představy o směřování firmy, jejich vlastní přání v oblasti odborného růstu a kariéry, jejich hodnocení aktuálního stavu činnosti a výsledků“ (Chvál, 2018, s. 128). Vedení školy musí znát názory učitelů, aby je mohlo dobře vést a řídit. Napomáhají tomu společné diskuse s učiteli, možnost dotazníků a anket, cílené rozhovory.

2 Výzkumná část

2.1 Cíl šetření

V praktické části bakalářské práce je specifikován cíl celé práce, jsou vymezeny výzkumné otázky, které vycházejí z hlavního cíle práce. Stanoveny otázky šetření, popsány metody zjišťování informací, sběr údajů a jejich třídění, celková analýza. Práce popisuje způsoby podpory dalšího vzdělávání ze strany ředitele, vedoucího pracovníka. Zjišťuje u učitelů jejich zkušenosti z dalšího vzdělávání a následně komparuje s kritérii kvalitní školy České školní inspekce. Přináší pohled na kvalitu práce pedagogů ovlivněnou dalším vzděláváním a vhodnou podporou managementu. V závěru práce jsou interpretovány konkrétní výsledky šetření.

Cílem práce je zjistit a popsat, jakým způsobem ovlivňuje management mateřské školy prostřednictvím vzdělávání pedagogických pracovníků v mateřských školách rozvoj kvality pedagogického sboru.

Kvantitativním šetřením bylo zodpovězeno na výzkumné otázky k tématu. Závěry šetření ukázaly, jak podporuje ředitel školy, vedoucí pracovník pedagogů v dalším vzdělávání, jak je motivuje k jejich rozvoji, zda využívají systematický proces vzdělávání, zda ředitel školy pracuje s kritérii kvalitní školy České školní inspekce. Zároveň proběhne komparace pohledů na podporu ze strany vedoucího pracovníka a náhledu učitelů.

Stanovení výzkumných otázek:

- Jakým způsobem realizují mateřské školy cyklus vzdělávání?
- Jak vedení podporuje další vzdělávání pedagogických pracovníků?
- Jaká je míra osvojování nových znalostí a dovedností a jejich uplatnění v každodenní práci?
- Jak ředitel školy využívá kritéria kvalitní školy?

2.2 Základní metody práce

Základní metodou šetření je kvantitativní výzkum zjišťování dat - strukturovaný **dotazník pro učitelky mateřských škol**, který byl vypracován na internetovém portálu. Dotazník obsahoval otázky uzavřené i otevřené, některé s možností doplnění textové části a volného vyjádření. P. Gavora (2000) vymezuje dotazník jako „*způsob písemného kladení otázek a získávání písemných odpovědí*“ (Chráska, 2016, s. 158). Používá se pro zjišťování názorů a postojů.

Tato metoda byla zvolena za účelem rychlého sběru dat s možností většího množství oslovených respondentů. Metoda uskutečněna s minimem nákladů. Dotazníky jsou v elektronické podobě vytvořeny v programu Survio. Respondenti obdrželi email s jednoduchým odkazem, na základě kterého mohli okamžitě a jednoduše odpovídat. Kliknutím na odeslání je dotazník uložen do programu a ihned umožněna případná analýza dat.

Úvodní a závěrečné otázky do dotazníku byly identifikační, následovaly otázky týkající se výzkumných otázek bakalářské práce. Jedná se o otázky mapující dodržování cyklu dalšího vzdělávání, zkoumající náhled učitelek na další vzdělávání, jeho potřebu, plánování, realizaci, dále jsou zastoupeny otázky vztahující se ke způsobům podpory managementu při dalším vzdělávání a zejména vyhodnocování procesu vzdělávání. Poslední uzavřené otázky jsou zaměřeny na kritéria kvalitní školy České školní inspekce. Celý dotazník obsahuje 33 otázek, kdy respondenti odpovídají jak na uzavřené, tak otevřené otázky s možností volného vyjádření.

K doplnění dat byl využit i další nástroj polostrukturovaný **rozhovor s ředitelkami mateřských škol**. Otázky jsou otevřené a vycházely z otázek, které byly kladeny respondentům v dotazníkovém šetření, případně doplněny o další otázky. Průcha (2014, s. 120) definuje rozhovor jako nástroj dotazování, který „*je veden výzkumníkem s jedním nebo několika respondenty, a to obvykle s použitím předem sestaveného souboru otázek*“. Rozhovory probíhaly na základě připraveného scénáře a bylo provedeno přesné zaznamenávání odpovědí. Rozhovor netrval déle než jednu hodinu.

2.3 Pilotní šetření

Pilotní šetření bylo provedeno s cílem ověření nejen použitelnosti a adekvátnosti zvolených technik sběru dat, ale i celého navrhovaného postupu organizace terénní práce. Byl vyzkoušen způsob vyplnění připraveného elektronického dotazníku.

Dotazníkové šetření – proveden předvýzkum s učitelkami z řad kolegyně autorky, které do šetření nebyli zapojeni. Záměrem předvýzkumu bylo zjistit funkčnost výzkumného nástroje, časovou náročnost, ověřit srozumitelnost dotazníkových otázek a otestovat technické aspekty při vyplňování online dotazníků. Promyšlen motivační účinek dotazníku, aby respondent byl ochoten odpovídat. Na základě zpětných vazeb byly provedeny drobné úpravy v některých otázkách – slovosled, chybějící interpunkční znaménko.

Předvýzkum – základní soubor tvoří ředitelé a učitelé mateřských škol Středočeského kraje. Podle Českého statistického úřadu bylo ve školním roce 2017/2018 v tomto kraji 785 mateřských škol a 4243 učitelů, což je ze všech krajů největší počet. Jako výběrový soubor byly cíleně vybrány, vyhledáváním v registru inspekčních zpráv, mateřské školy Středočeského kraje nejlépe hodnocené Českou školní inspekcí v oblasti personálních podmínek jako příklad dobré praxe nebo tyto podmínky figurovaly v silných stránkách školy. Respondenti z řad ředitelky mateřských škol osloveni s žádostí o zapojení do šetření formou rozhovoru. Souhlasilo všech pět ředitelky. Dotazník určen pro učitelky vybraných mateřských škol 12 okresů Středočeského kraje.

2.4 Vlastní sběr dat

Po uskutečněném pilotním šetření byl dotazník rozeslán respondentům podle předem stanoveného výběru. Dotazník rozeslán během února 2019 na emailové adresy vybraných mateřských škol Středočeského kraje s prosbou o předání učitelkám mateřských škol, popřípadě zaslán na emailovou adresu přímo do tříd mateřské školy. Ve zprávě emailové pošty bylo oslovení učitelky, krátké představení osoby autorky, žádost o vyplnění dotazníku s odkazem na portál Survio, přibližný čas pro vyplnění dotazníku, poděkování za vyplnění a ochotu. Sběr dat probíhal v měsíci březnu 2019. Osloveno 162 mateřských škol, odpovědělo 106 respondentů, což činí 65% návratnost. Rozhovory uskutečněny v měsíci leden, únor 2019 s pěti ředitelkami mateřských škol.

2.5 Zpracování získaných dat

Výsledky dotazníkového šetření pro větší názornost a přehlednost zpracovány do grafů výsečového a sloupcového tvaru a do tabulek Excel. Každý graf doplněn komentářem k odpovědím respondentů. Materiál utříděn podle charakteru výzkumných otázek. Rozhovory zanalyzovány a popsány.

3 Interpretace výsledků šetření

V této části bakalářské práce jsou interpretovány výsledky jednotlivých otázek z dotazníků pro učitelky z mateřských škol a analýza rozhovorů s ředitelkami mateřských škol. Identifikační otázky jsou vyhodnoceny procentuálně. Další otázky jsou rozděleny podle výzkumných otázek a doplněny o grafy a tabulky s komentářem. Rozhovory podrobněji popsány a doplněny o citace ředitelek škol

3.1 Výsledky dotazníkového šetření

Otázka č. 1 Kolik je Vám let?

Z vyhodnocení dotazníků vyplývá, že věk respondentů byl rozmanitý. Největší věkové zastoupení bylo v rozmezí od 50-59 let, činilo 31 % (33), následovaly učitelky ve věku od 40-49 let, což je 28 % (29), další věkové hranice od 20-29 a od 30-39 let byly zastoupeny stejnými 15 % (16). Nejméně odpovědí od dotazovaných bylo ve věku nad 60 let, a to pouze 11 % (12).

Otázka č. 2 Jaká je délka Vaší praxe na pozici učitelky mateřské školy?

Vyhodnocená data ukazují, že více než polovina odpovídajících (54 %) má praxi na pozici učitelky mateřské školy delší než 16 let (57). Dalšími odpovídajícími s praxí od 6 let do 10 let je 15 % (16). Praxe v době od 11 let do 15 let je zastoupena 9 % (10). Dá se předpokládat, že budou zastoupeny v odpovědích právě jejich zkušenosti. 18 % (19) respondentů je v pozici učitelky mateřské školy krátce, 1 rok až 5 let. Pouhá 4 % (4) je učitelek mateřských škol s praxí menší než 1 rok.

Otázka č. 3 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Záměrem této otázky bylo zjistit, jaké nejvyšší dosažené vzdělání mají respondenti. Tato otázka souvisí s výzkumnou otázkou týkající se kritérií kvalitní školy, které říká, že učitelé jsou plně kvalifikovaní, odborně zdatní, ke své práci přistupují profesionálně. Z výčtu je patrné, že více než polovina (56) má střední odborné vzdělání s maturitou, což představuje 53 %. Podle současné platné legislativy je tato kvalifikace dostačující pro pozici učitelky mateřské školy. Dalších 40 % (42) má vysokoškolské vzdělání a 6 % vyšší odborné (7). I když legislativa neukládá mít na tuto pozici vysokoškolské vzdělání, více jak třetina

respondentů jsou absolventi vysoké školy. Dá se předpokládat zjevný zájem pracovat na sobě a aktivně se vzdělávat. Pouze 1 % nemá kvalifikaci pro tuto pozici.

Otázka č. 4 Uved'te počet pedagogických pracovníků Vaší mateřské školy.

Odpovědi na tuto otázku byly ve vyhodnocení sjednoceny do menšího počtu sekcí. 2 až 10 pedagogických pracovníků, 11 až 20, 21 a více. Největší zastoupení měly mateřské školy s 2 až 10 pedagogickými pracovníky, 67 škol. V 36 mateřských školách bylo 11 až 20 pedagogických pracovníků a pouze 3 školy mají více jak 21 pedagogických pracovníků.

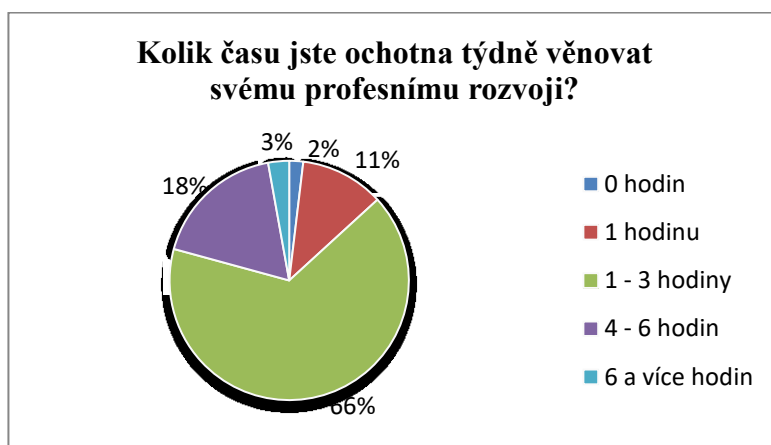
Otázka č. 5 Ráda se vzděláváte?

Všichni respondenti, kromě jednoho, vyjádřili svou odpověď jako kladnou. Vzdělávají se rádi, nejvíce preferují vzdělávání mimo pracoviště (přednáška, workshop, ranní rolí apod.) – 77 respondentů. Dalších 29 učitelů projevuje zájem o samostudium. Vzdělávání na pracovišti (mentorink, koučink, rotace práce, pracovní porada apod.) upřednostňuje 22 respondentů. Tento výsledek šetření značí to, že pedagogové přistupují ke své práci profesionálně, vzdělávají se rádi, cítí potřebu rozvíjet se.

ODPOVĚDI RESPONDENTŮ TÝKAJÍCÍ SE VÝZKUMNÉ OTÁZKY – Jakým způsobem realizují mateřské školy cyklus vzdělávání?

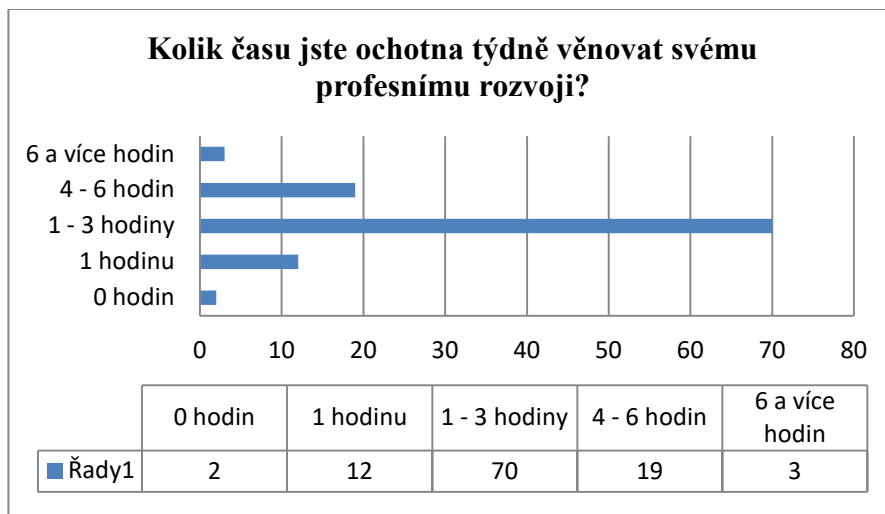
Otázka č. 6 Kolik času jste ochotna týdně věnovat svému profesnímu rozvoji?

Graf č. 1



Zdroj: vlastní

Graf č. 1a



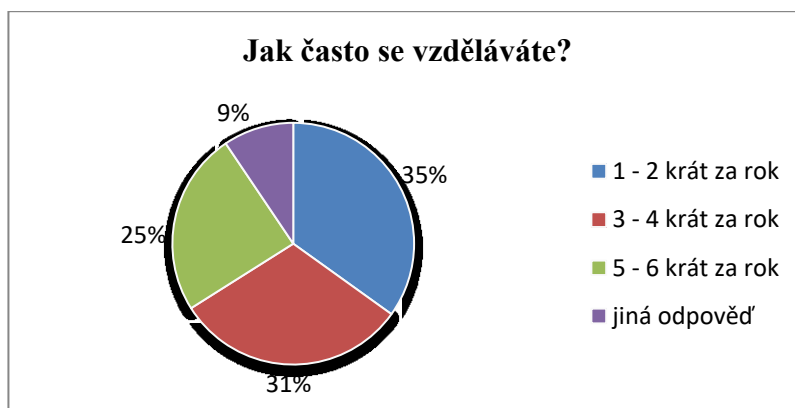
Zdroj: vlastní

Komentář:

Svému profesnímu rozvoji jsou pedagogičtí pracovníci ochotni věnovat v 66 % (70) jednu až tři hodiny týdně. Ještě více hodin týdně 4 až 6 je ochotno věnovat 18 % (19) respondentů. Pouze 1 hodinu týdně by věnovalo 11 % oslovených (12). 3 % je ochotno věnovat profesnímu rozvoji 6 a více hodin týdně (3). 2 respondenti nejsou ochotni věnovat svůj čas profesnímu rozvoji. Šetření ukázalo, že pedagogové jsou ochotni aktivně pracovat na svém profesním rozvoji, pokud se jim vytvoří vhodné podmínky.

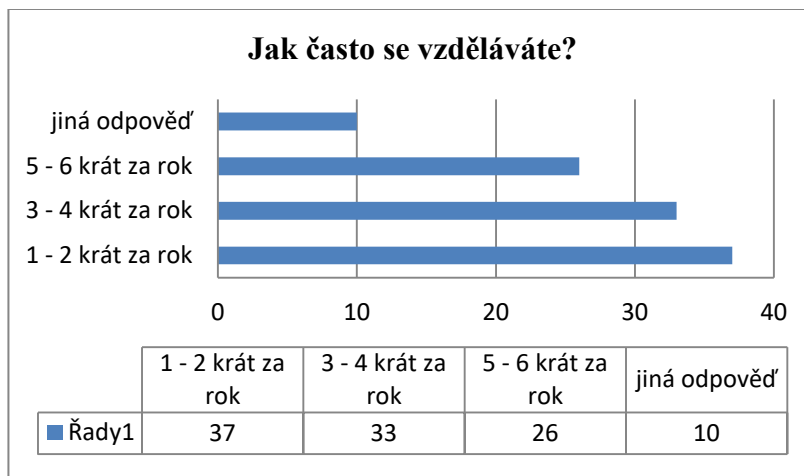
Otázka č. 7 Jak často se vzděláváte?

Graf č. 2



Zdroj: vlastní

Graf č. 2a



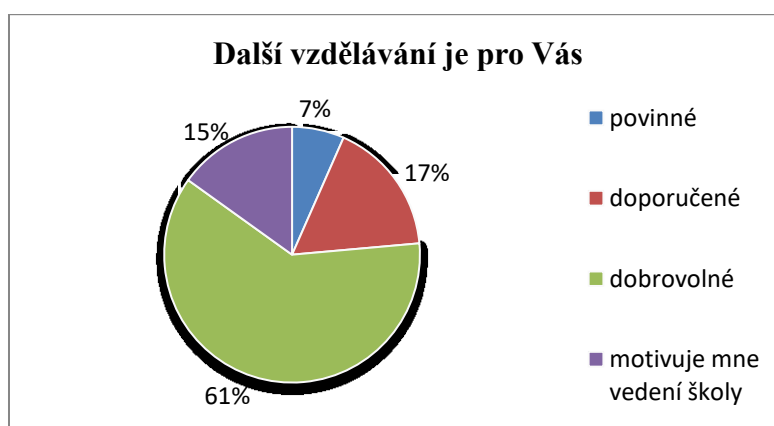
Zdroj: vlastní

Komentář:

Na otázku jak často se pedagogičtí pracovníci vzdělávají, bylo odpovězeno takto: 35 % se vzdělává 1 až 2 krát za rok (37), 31 % se vzdělává 3 až 4 krát za rok (33), 25 % (26) se vzdělává 5 až 6 krát za rok a 9 % (10) dotazovaných odpovědělo jinak a odpověď je konkrétní, např. jednou týdně hra na flétnu a klávesy, vzdělávání celoroční ohledně sportovní výchovy dvouletých dětí. Jedna odpověď byla více než 10 krát za rok, další tři se vzdělávají průběžně, dvě odpovědi byly „neustále“, dvě odpovědi odkazovaly na finance.

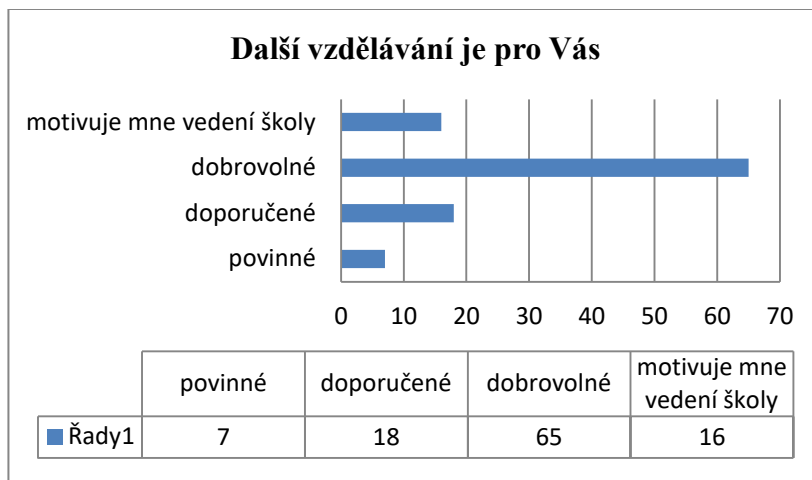
Otázka č. 8 Další vzdělávání je pro Vás

Graf č. 3



Zdroj: vlastní

Graf č. 3a



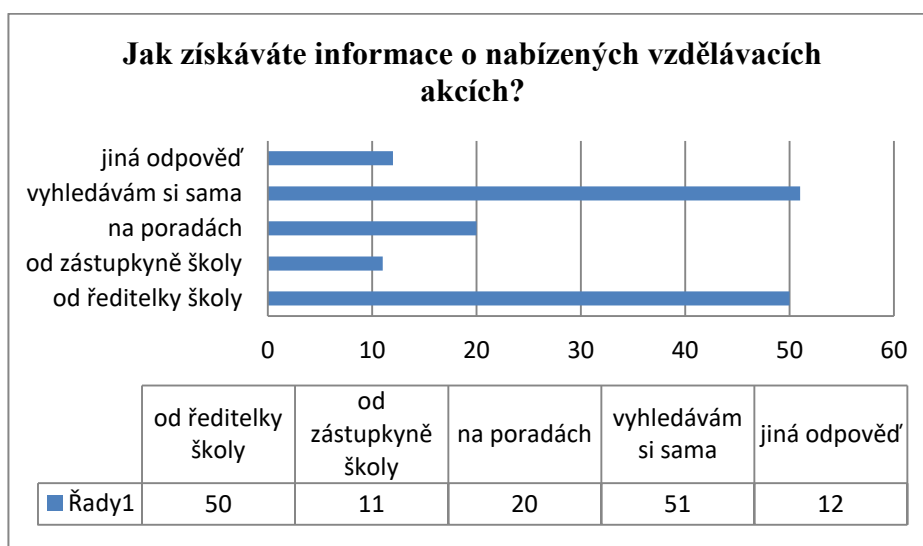
Zdroj: vlastní

Komentář:

Další vzdělávání je pro 61 % dotazovaných dobrovolné (65), pro 17% doporučené (18), 15 % motivuje vedení školy k dalšímu vzdělávání (16) a pro 7 % je povinné (7). O profesionalitě pedagoga, jako jedním z kritérií kvalitní školy, vypovídají i tyto skutečnosti o přístupu ke vzdělávání jako o dobrovolném a doporučeném.

Otázka č. 9 Jak získáváte informace o nabízených vzdělávacích akcích?

Graf č. 4



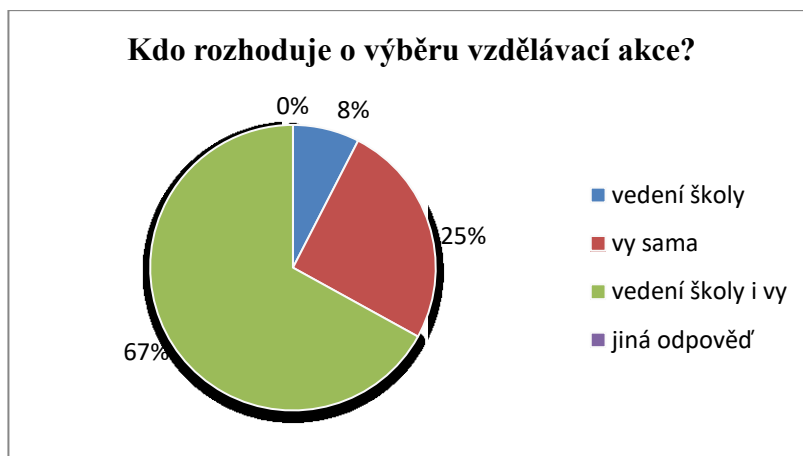
Zdroj: vlastní

Komentář:

Informace o nabízených akcích pedagogičtí pracovníci získávají především od ředitelky školy (50 respondentů) a stejným poměrem si respondenti vyhledávají vzdělávací akce sami (51 respondentů). Třem dotazovaným přicházejí nabídky prostřednictvím emailové pošty a dva zmínili samostatné vyhledávání na internetu. 11 dotázaných dostává informace o nabízených vzdělávacích akcích od zástupkyně ředitelky školy a 20 na pedagogických radách. Získávání informací díky vstřícné komunikaci s kolegy, s vedením je přínosné pro případnou volbu charakteru a obsahu vzdělávací akce.

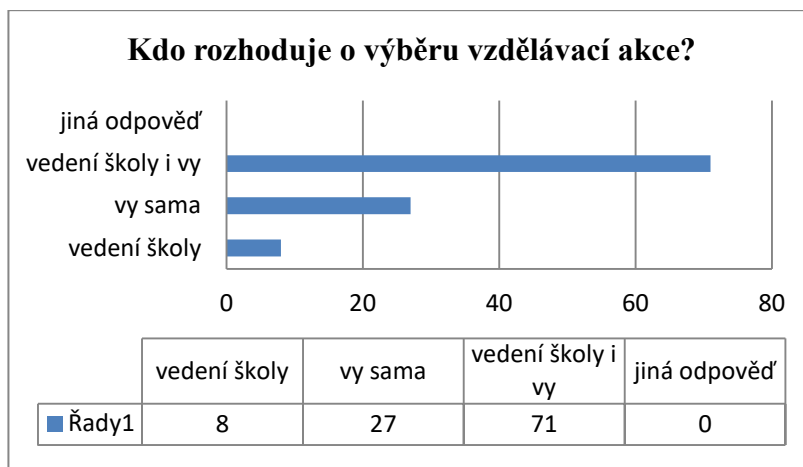
Otázka č. 10 Kdo rozhoduje o výběru vzdělávací akce?

Graf č. 5



Zdroj: vlastní

Graf č. 5a



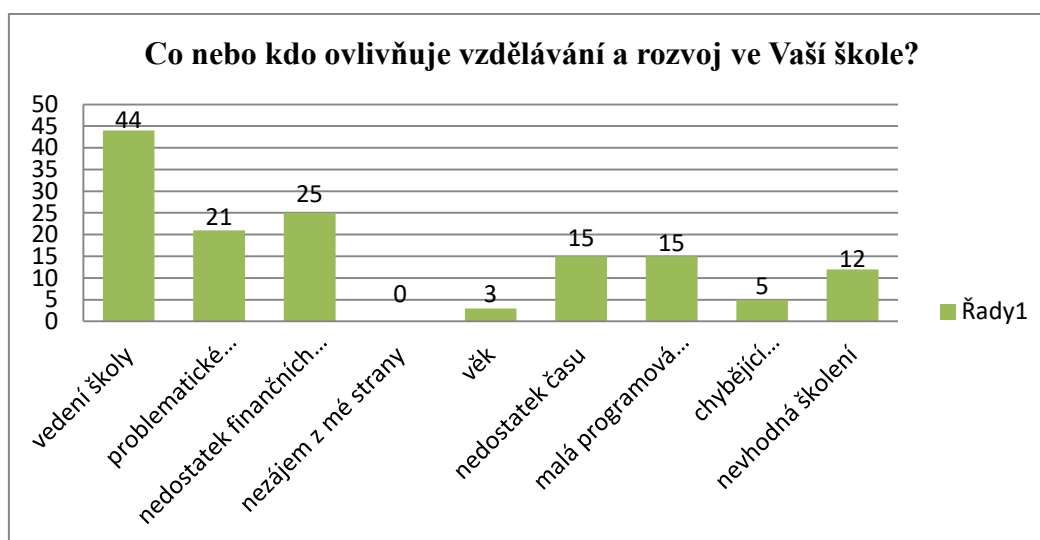
Zdroj: vlastní

Komentář:

Podle výsledků odpovědí na tuto otázku je patrné, že o výběru vzdělávací akce rozhoduje vedení školy, ale ve velké míře ve spolupráci s pedagogem. Tento podíl představuje 67%, je to 71 respondentů. Z toho vyplývá, že o tom, jaké akce se pedagog účastní, je výsledkem dohody vedení školy a pedagoga samotného. Pedagog sám rozhoduje o výběru ve 27 případech (25 %). Nejméně odpovědi vypovídalo o tom, že o výběru rozhoduje pouze vedení, a to 8 % respondentů (8).

Otázka č. 11 Co nebo kdo ovlivňuje vzdělávání a rozvoj ve Vaší škole?

Graf č. 6



Zdroj: vlastní

Tabulka č. 1

Co nebo kdo ovlivňuje vzdělávání a rozvoj ve Vaší škole?	Počet responzí
vedení školy	44
problematické zastupování za nepřítomného učitele	21
nedostatek finančních prostředků	25
nezájem z mé strany	0
věk	3
nedostatek času	15
malá programová nabídka	15

chybějící (nedostatečná) podpora vedení školy	5
nevhodná školení	12

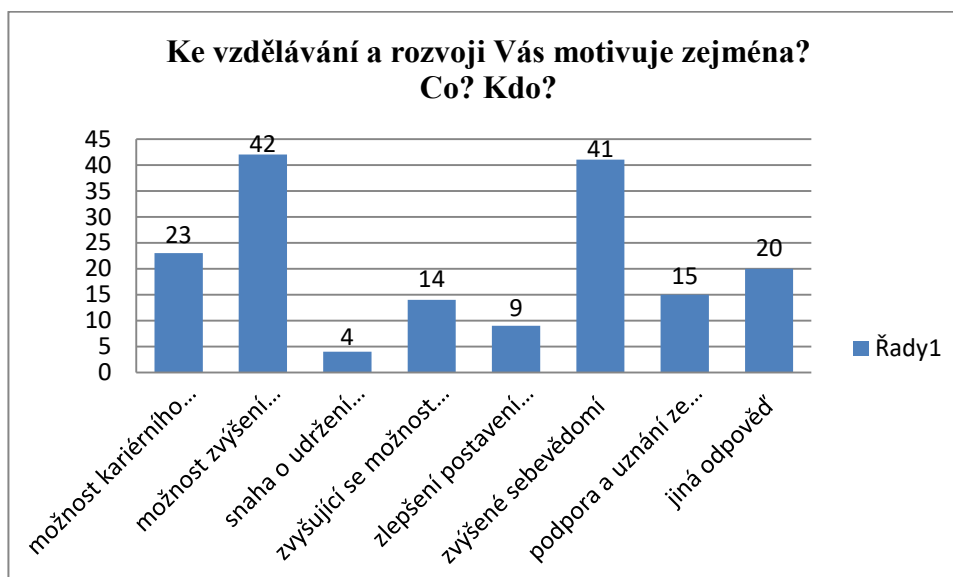
Zdroj: vlastní

Komentář:

Otázka co nebo kdo ovlivňuje vzdělávání a rozvoj v mateřské škole bylo odpovězeno rozmanitě. Nejvíce odpovědí (44) bylo vedení školy, jako další byl zmíněn nedostatek finančních prostředků (25), 21 respondentů vidí problém v zastupování v době nepřítomnosti učitele účastnícího se vzdělávací akce, 15 oslovených ovlivňuje nedostatek času a dalších 15 malá programová nabídka, podobně se vyjádřilo 12 respondentů, které ovlivňuje při vzdělávání a rozvoji nevhodná školení. Naopak 5 lidí označilo nedostatečné nebo chybějící motivování a podpora ze strany vedení školy, 3 pedagogičtí pracovníci vidí svůj věk jako prvek ovlivňující jejich vzdělávání a rozvoj. I zde je patrná a nutná podpora ze strany vedení, správná komunikace, hodnocení, pochvala, vytváření podmínek pro další vzdělávání.

Otázka č. 12 Ke vzdělávání a rozvoji Vás motivuje zejména? Co? Kdo?

Graf č. 7



Zdroj: vlastní

Tabulka č. 2

Ke vzdělávání a rozvoji Vás motivuje zejména? Co? Kdo?	Počet responzí
možnost kariérního růstu	23
možnost zvýšení kvalifikace	42
snaha o udržení pracovního místa	4
zvyšující se možnost uplatnění na trhu práce	14
zlepšení postavení mezi ostatními pracovníky	9
zvýšené sebevědomí	41
podpora a uznání ze strany vedení školy	15
jiná odpověď	20

Zdroj: vlastní

Komentář:

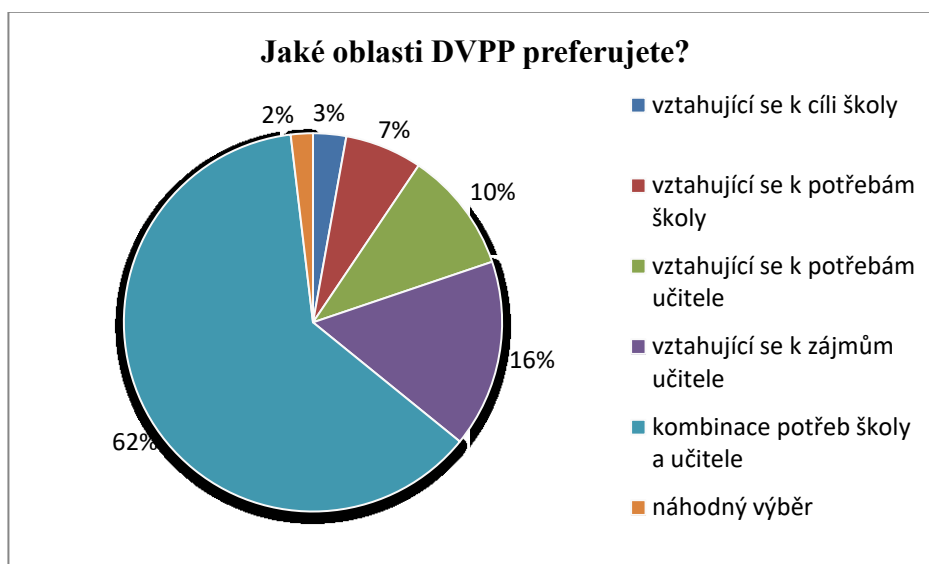
Největší počet „jiných“ odpovědí obsahovala tato otázka týkající se motivace ke vzdělávání a rozvoji. Každý člověk je jiný a je třeba ke každému přistupovat specificky, pro každého motivace znamená něco jiného. Nejvíce odpovědí patří zvýšení kvalifikace (42), další v pořadí je odpověď zvýšené sebevědomí (41). Následuje 23 odpovědí s možností kariérního růstu, 14 preferuje možnost většího uplatnění na trhu práce a 15 respondentů motivuje vedení školy, vyzdvihují jeho podporu a uznání. Nejmenší podíl 9 respondentů má odpověď týkající se zlepšení postavení mezi ostatními pracovníky, pro 4 odpovídající je motivací snaha o udržení pracovního místa.

Mezi „jinými“ odpověďmi na tuto otázku byla chuť vyzkoušet si něco nového, získat nové poznatky, možnost uplatňování nových metod a forem práce, jejich zavádění do praxe a následné sledování toho, do jaké míry vzbuzují zájem či nezájem dětí, jaká je prospěšnost pro další zkvalitnění práce učitelky. Další respondenty motivuje další vzdělávání pro sledování aktuálních trendů, legislativních změn, změny v požadavcích na vzdělávání dětí, snaha pochopit danou problematiku a pomoci dítěti. Odpovědí byl i osobní zájem, vlastní potřeba posunout se osobně a profesně, motivující je i „potkat stejně zapálené lidi“, láska k profesi i sobě samé. Z výčtu je patrné, že pedagogové se zamýšlejí nad tím, co je pro ně

důležité, co je motivuje a vybízí k dalšímu aktivnímu rozvoji. Pouze jeden respondent zmínil, že otázku vyplnil pouze z donucení, žádná z variant nebyla pro něj vyhovující.

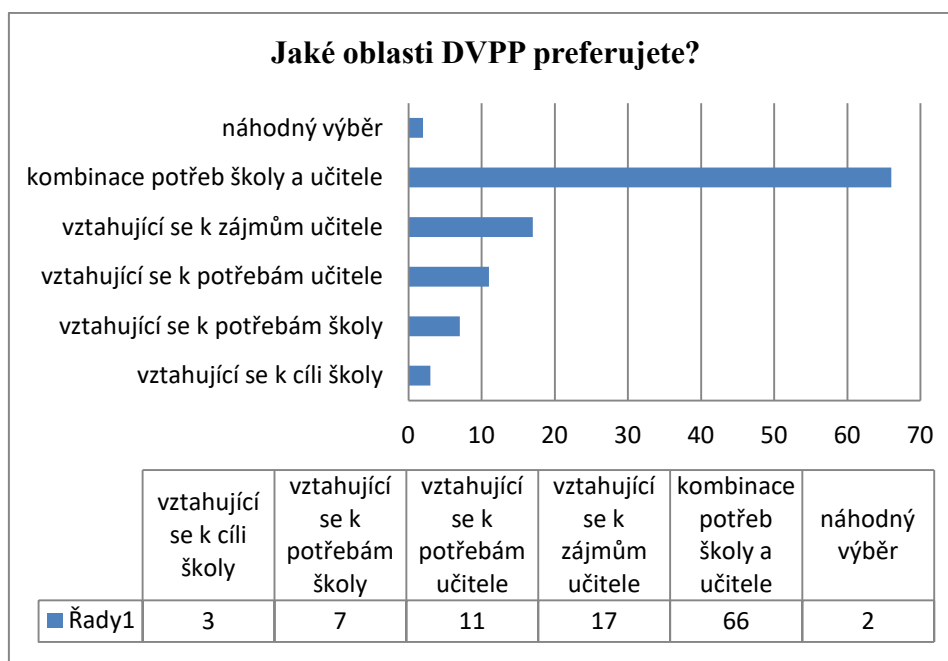
Otázka č. 13 Jaké oblasti DVPP preferujete?

Graf č. 8



Zdroj: vlastní

Graf č. 8a



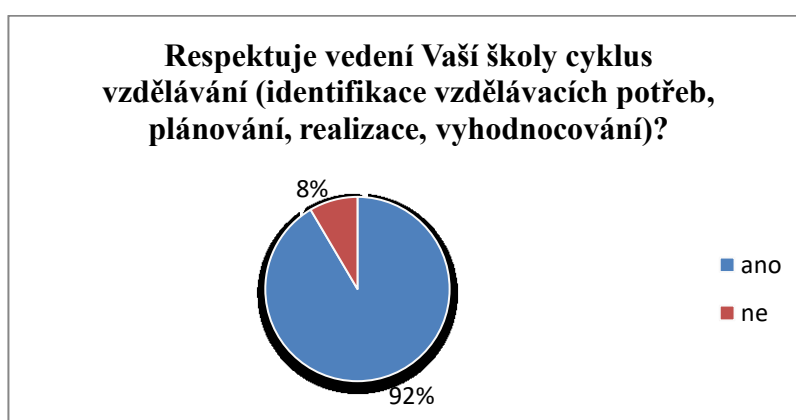
Zdroj: vlastní

Komentář:

Otázka týkající se preference oblastí DVPP odpovězena z 62 % (66 odpovědí) jako kombinace potřeb školy a učitele. 17 krát je zmíněna preference zájmů učitele, 11 krát oblast potřeb učitele. Potřeba školy je odpovězena 7 krát a 3 krát oblast vztahující se k cíli školy. Náhodný výběr byl zmíněn pouze ve dvou případech.

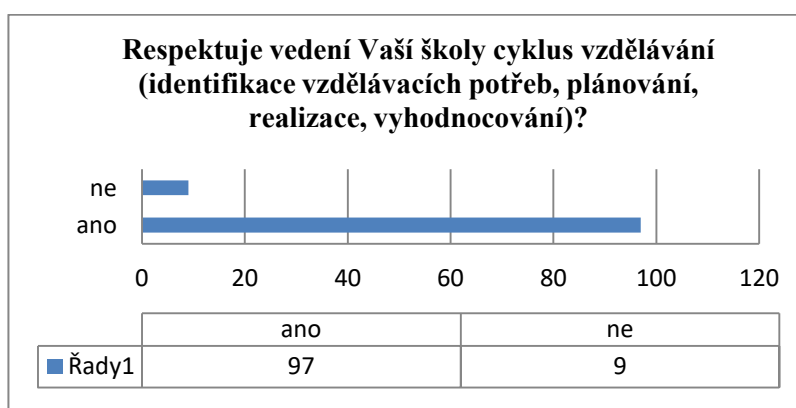
Otázka č. 14 Respektuje vedení Vaší školy cyklus vzdělávání (identifikace vzdělávacích potřeb, plánování, realizace, vyhodnocování)?

Graf č. 9



Zdroj: vlastní

Graf č. 9a



Zdroj: vlastní

Komentář:

Cyklus vzdělávání respektuje vedení v 92 % mateřských škol (97). Zbytek 8 % nerespektuje cyklus vzdělávání (9).

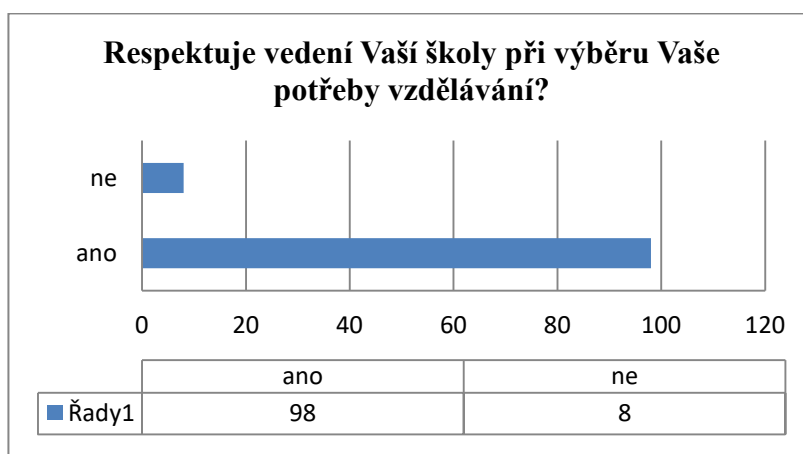
Otázka č. 15 Respektuje vedení Vaší školy při výběru Vaše potřeby vzdělávání?

Graf č. 10



Zdroj: vlastní

Graf č. 10a



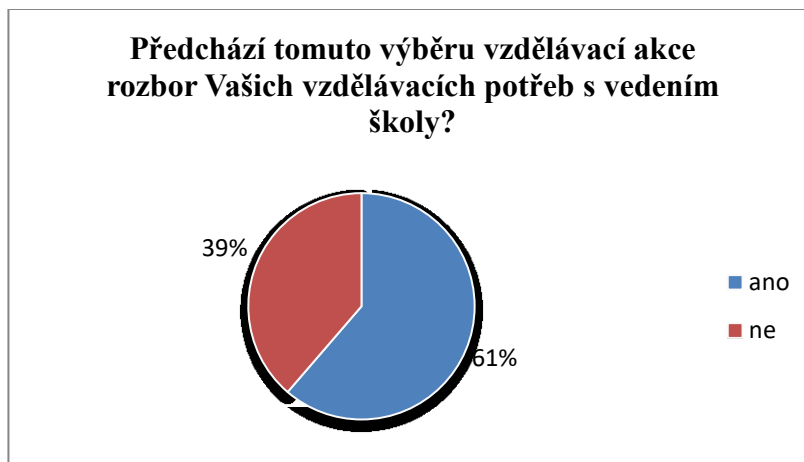
Zdroj: vlastní

Komentář:

Podle odpovědí na tuto otázku vedení plně respektuje potřeby pedagogických pracovníků v 98 případech, 8 krát respektovány potřeby nejsou.

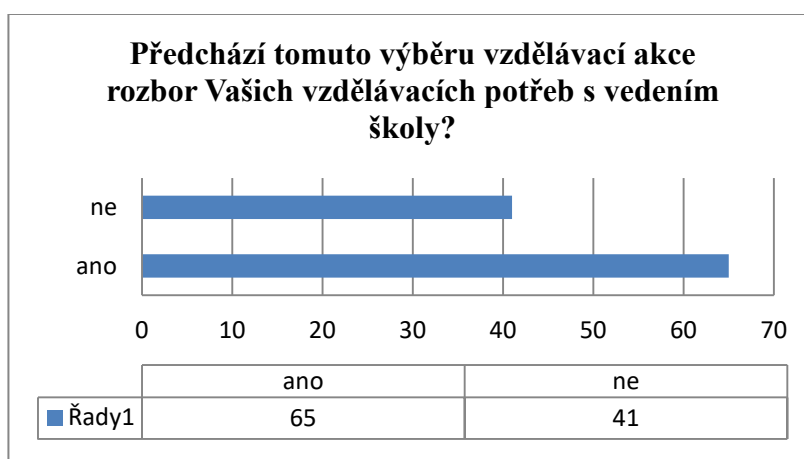
Otázka č. 16 Předchází tomuto výběru vzdělávací akce rozbor Vašich vzdělávacích potřeb s vedením školy?

Graf č. 11



Zdroj: vlastní

Graf č. 11a



Zdroj: vlastní

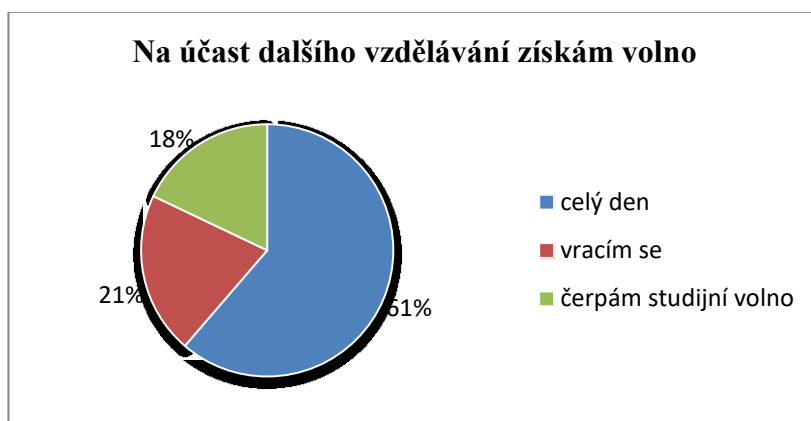
Komentář:

Výběru vzdělávací akce předchází rozbor vzdělávacích potřeb pedagogického pracovníka s vedením školy v 65 případech, tj. v 61 % mateřských škol. 41 odpovědí je záporných, tj. 39 % nevyužívá před výběrem vzdělávací akce rozbor vzdělávacích potřeb s pedagogem. Pokud škola vnímá a realizuje vstřícnou a respektující komunikaci, zajímá se o potřeby, zájmy a názor pedagogů, umí naslouchat, vysvětlit názor, je možné říci, že přispívá i k podpoře kritéria kvalitní školy týkajícího se rozvoje demokratických hodnot a občanské angažovanosti.

ODPOVĚDI RESPONDENTŮ TÝKAJÍCÍ SE VÝZKUMNÉ OTÁZKY – Jak vedení podporuje další vzdělávání pedagogických pracovníků?

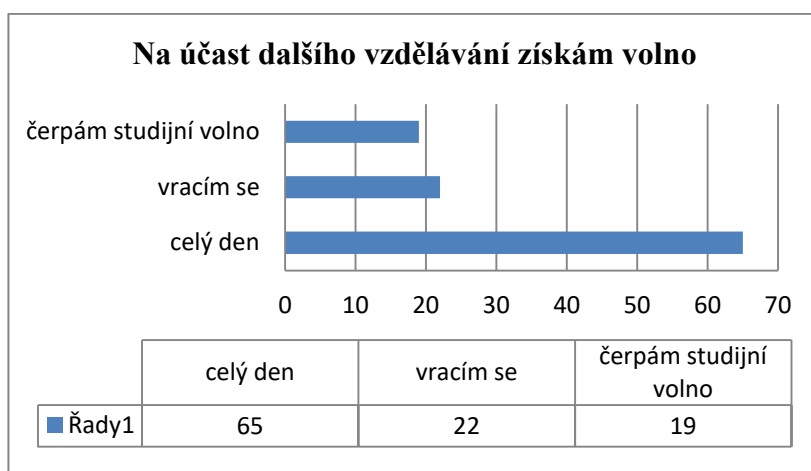
Otázka č. 17 Na účast dalšího vzdělávání získám volno

Graf č. 12



Zdroj: vlastní

Graf č. 12a



Zdroj: vlastní

Komentář:

Na účast v dalším vzdělávání získává 65 účastníků (61 %) volno celý den. Studijní volno na vzdělávací akci čerpá 19 (18 %) respondentů a 22 (21 %) dotazovaných se musí po vzdělávací akci vracet do práce.

Otázka č. 18

Byla Vám poskytnuta jiná než finanční podpora k dalšímu vzdělávání? Jaká?

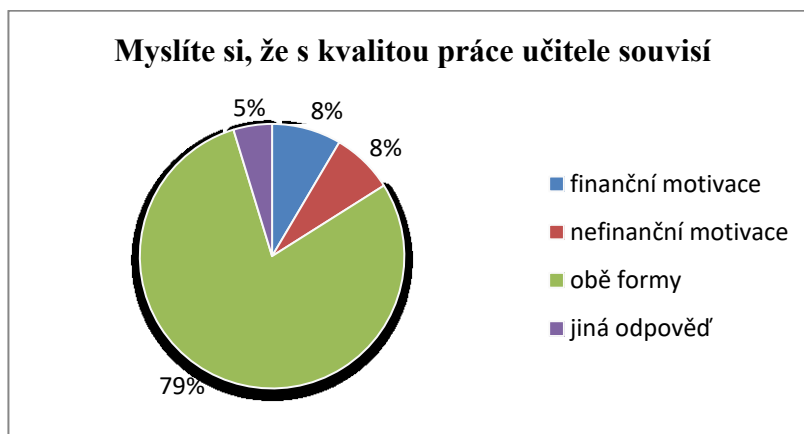
Komentář:

Respondenti zmiňují tyto jiné než finanční podpory: nové vybavení třídy, nákup odborné literatury napsáno 4 krát, ICT technika, ve dvou případech pořízení nových pomůcek dle vlastního výběru, možnost výběru vzdělávací akce vidí 3 respondenti jako motivující, účast na vzdělávání společně s kolegyní, možnost zapůjčení knih, studijní materiál zmíněn třikrát, časová podpora, volno celý den, pochvala a uznání, výraznou podporu od vedení cítí dva respondenti, setkání s odborníkem. Morální motivace, pochopení. Vzdělávání probíhá v rámci Šablon. Zvýšení prestiže na pracovišti. Některé z výše zmíněných forem podpory závisí na finančních prostředcích školy. Ostatní souvisí s osobnostními kompetencemi a prioritami každého jednotlivce.

Žádná jiná podpora nebyla poskytnuta v 62 případech, jednou bylo vyjádřeno nepochopení otázky a jednou byla zmíněna pouze náhrada dopravy jako jiná než finanční podpora.

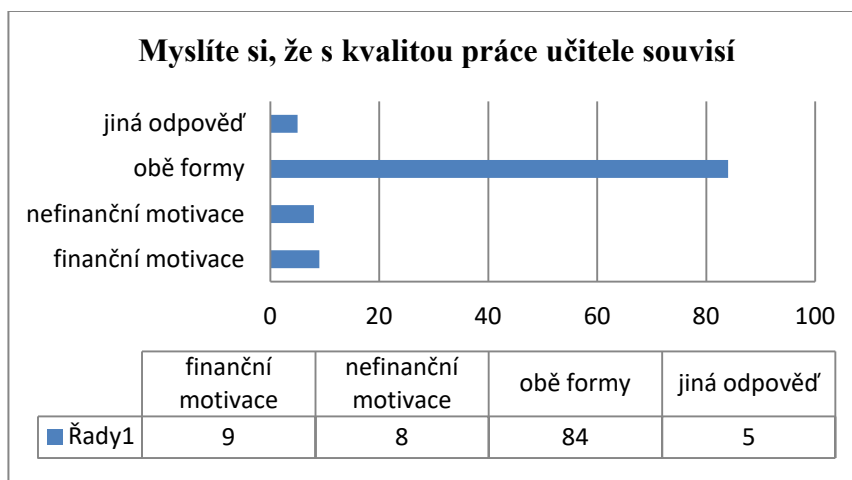
Otázka č. 19 Myslíte si, že s kvalitou práce učitele souvisí

Graf č. 13



Zdroj: vlastní

Graf č. 13a



Zdroj: vlastní

Komentář:

S kvalitou práce učitele souvisí finanční i nefinanční motivace, což si myslí 79 % respondentů (84). Kvalita souvisí podle 8 % pouze s nefinanční podporou (8) a 8 % odpovědělo, že kvalita souvisí s finanční motivací (9). Podle dalších 5 % kvalita práce učitele souvisí s vlastní potřebou odvést dobrou práci a chuť pracovat s dětmi, s osobností učitele, vztahu k dětem, k práci, ale i na financích. Cituji odpověď jednoho respondenta: „Učitel má svou práci rád“.

ODPOVĚDI RESPONDENTŮ TÝKAJÍCÍ SE VÝZKUMNÉ OTÁZKY – Jaká je míra osvojování nových znalostí a dovedností a jejich uplatnění v každodenní práci?

Otázka č. 20

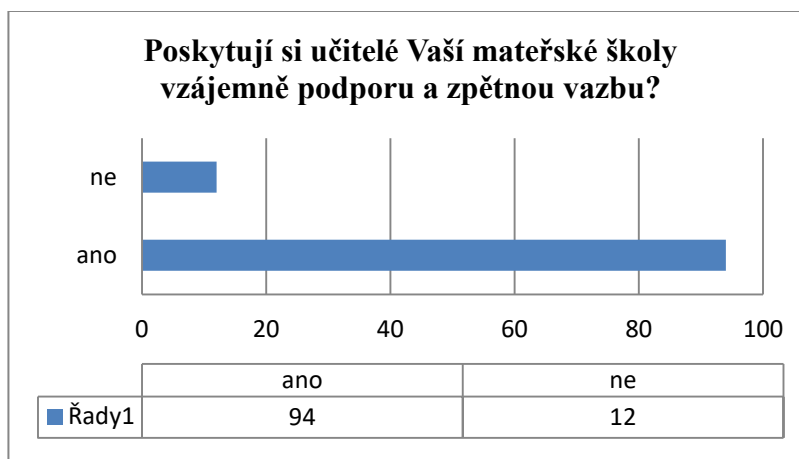
Poskytují si učitelé Vaší mateřské školy vzájemně podporu a zpětnou vazbu?

Graf č. 14



Zdroj: vlastní

Graf č. 14a



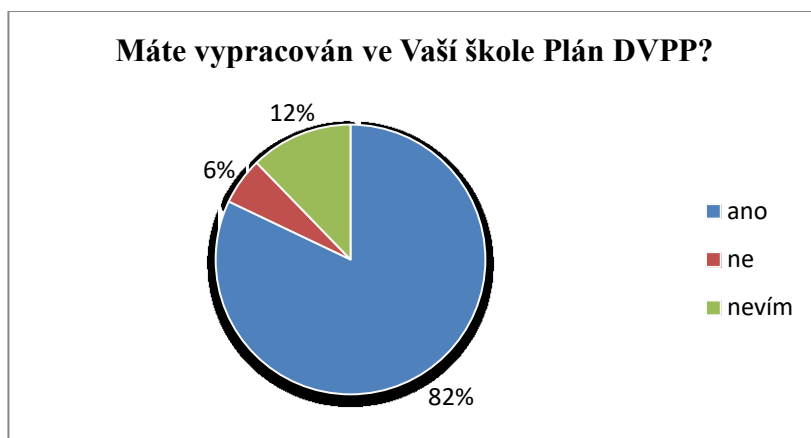
Zdroj: vlastní

Komentář:

Od 94 respondentů je získána kladná odpověď na otázku, zda si učitelé vzájemně poskytují podporu a zpětnou vazbu. Dvanáct odpovědí je záporných. Z velkého čísla kladných odpovědí vyplývá, že učitelé se vzájemně respektují a když je potřeba spolupracují a poskytují si vzájemnou zpětnou vazbu. Mnohdy si učitelé i bez vědomí vyměňují zkušenosti spolu ve sborovnách, kabinetech a při jiných příležitostních setkáních.

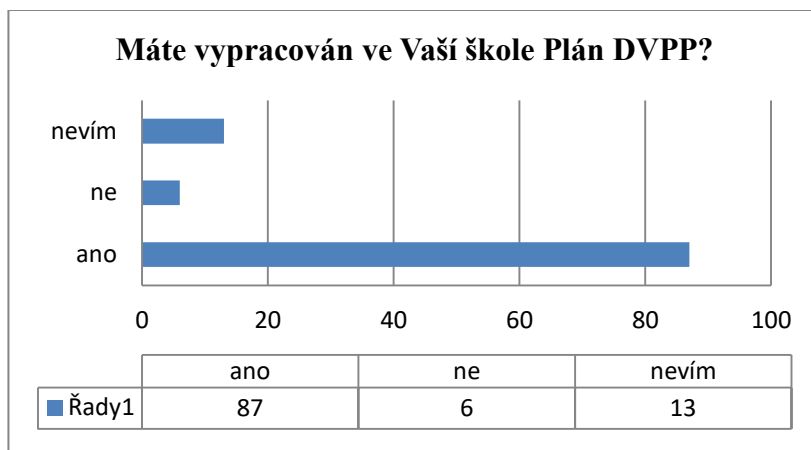
Otázka č. 21 Máte vypracován ve Vaší škole Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP)?

Graf č. 15



Zdroj: vlastní

Graf č. 15a



Zdroj: vlastní

Komentář:

Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků má vypracováno 87 (82 %) dotazovaných mateřských škol, 6 mateřských škol plán nemá (6 %) a 13 (12 %) respondentů neví, zda má jeho škola Plán DVPP vypracován. Jednou z povinností ředitele školy vyplývající z legislativy (§ 24 zákona č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících) je organizovat další vzdělávání pedagogických pracovníků podle plánu dalšího vzdělávání.

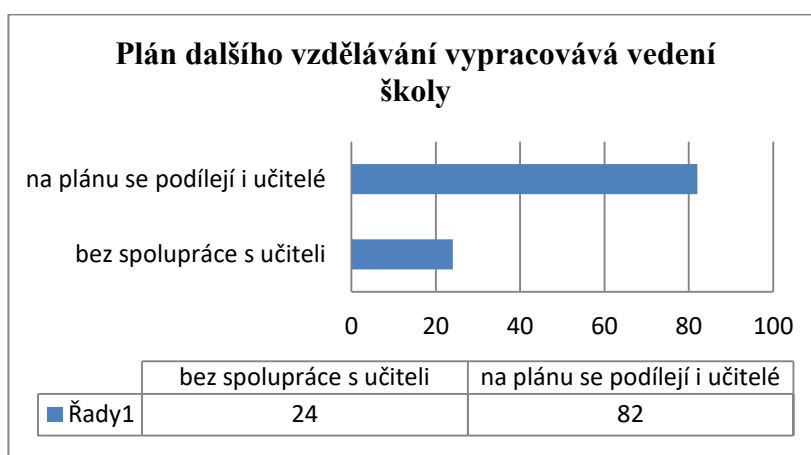
Otázka č. 22 Plán dalšího vzdělávání vypracovává vedení školy

Graf č. 16



Zdroj: vlastní

Graf č. 16a



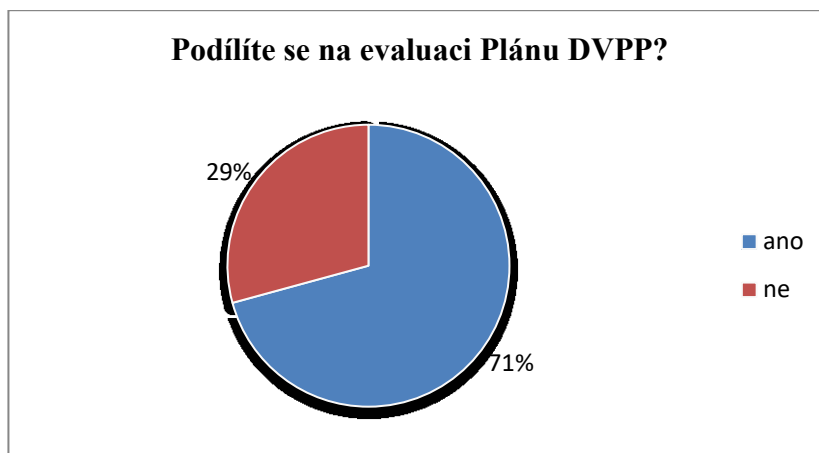
Zdroj: vlastní

Komentář:

Při vypracování Plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků spolupracuje vedení školy s učiteli. Podílejí se na něm v 77 % jak učitelé, tak vedení školy (82). Zbýlých 23 % odpovědí značí to, že Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků zpracovává pouze vedení školy bez participace učitelů (24). Při zpracování je potřeba přihlížet ke studijním zájmům pedagogického pracovníka, potřebám a rozpočtu školy.

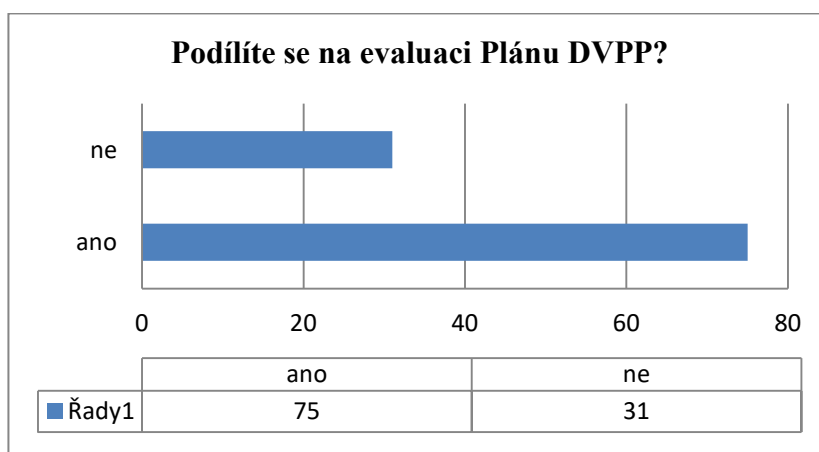
Otázka č. 23 Podílíte se na evaluaci Plánu DVPP?

Graf č. 17



Zdroj: vlastní

Graf č. 17a



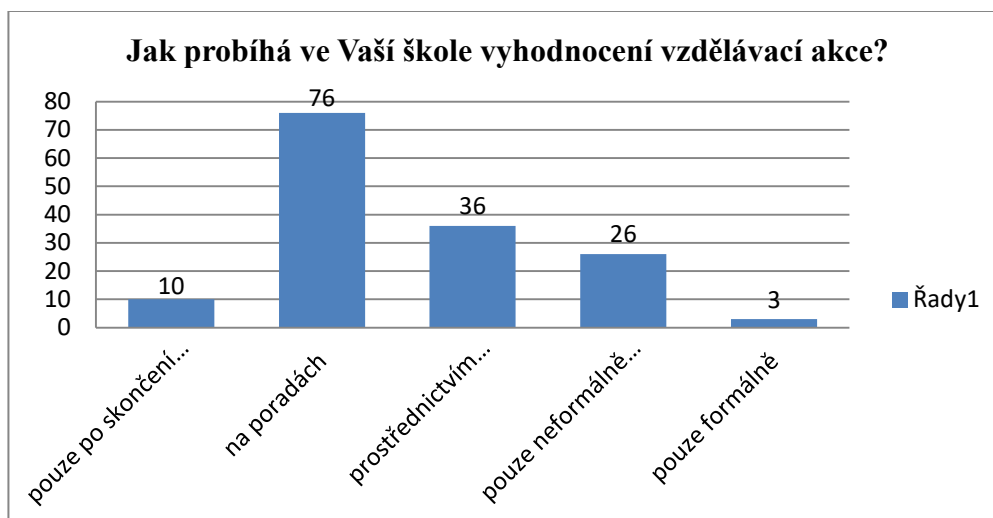
Zdroj: vlastní

Komentář:

Na evaluaci Plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků se podílí 71 % učitelů, tj. 75 respondentů. 29 %, tj. 31 respondentů, se na evaluaci nepodílí.

Otázka č. 24 Jak probíhá ve Vaší škole vyhodnocení vzdělávací akce?

Graf č. 18



Zdroj: vlastní

Tabulka č. 3

Jak probíhá ve Vaší škole vyhodnocení vzdělávací akce?	Počet responzí
pouze po skončení akce na místě	10
na poradách	76
prostřednictvím ukázky práce ostatním	36
pouze neformálně mezi kolegy	26
pouze formálně	3

Zdroj: vlastní

Komentář:

Vyhodnocení vzdělávací akce v největší míře probíhá na poradách, takto odpovědělo 76 respondentů. Ukázkou práce ostatním kolegyním preferuje 36 učitelů. Vyhodnocení jako pouze neformální mezi kolegy označilo 26 respondentů. Vyhodnocení pouze po ukončení vzdělávací akce na místě odpovědělo 10 respondentů a 3 zvolilo jen formální vyhodnocení.

Otázka č. 25 Sdělujete poznatky z dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků dalším kolegyním? Jakou formou?

Komentář:

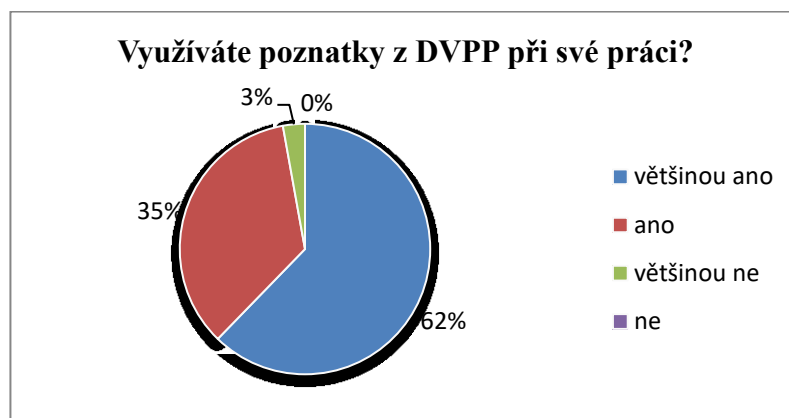
Sdělování poznatků z DVPP probíhá ve velké míře na pedagogických radách ústně nebo je zvolena i forma powerpointové prezentace, kdy přenos poznatků probíhá na poradě věnované pouze DVPP. Na poradě je vždy vyhrazen prostor pro sdílení poznatků nebo formou diskuze o nabytých zkušenostech. Hovoří se i o konkrétním lektorovi, jeho odbornosti, připravenosti, zda doporučuje jeho literaturu a další semináře. Účastník předá ostatním tištěné materiály získané na seminářích, které doporučí pro práci. Častokrát byla zmíněna i názorná ukázka práce s dětmi, která dokladovala vhodnost nových metod a forem práce. Ukázka her a sdílení nahrávek ze vzdělávací akce. V odpovědích nechyběla ani forma předávání zkušeností formou rozhovoru. Díky sděleným informacím, lze předpokládat, že dochází k aktivní spolupráci a vzájemné podpoře mezi pedagogy při předávání poznatků ze vzdělávacích akcí. Pracuje se s kritériem „Jsme tým“ tzv. kvalitní školy.

Také se respondenti vyjadřovali, že předávání poznatků probíhá pouze ústně ve volném čase nebo pouze tehdy, uzná-li se poznatek za zajímavý. Probíhá i zápis ze školení. Ukázka pomůcek. Výčet nejdůležitějších bodů. Návštěvy ředitelky školy ve třídách. Přenos novinek.

Pouze 6 učitelek napsalo, že si nepředávají žádnou formou poznatky ze vzdělávacích akcí nebo pouze formálně a neformálně, pokud některá z kolegyně projeví zájem.

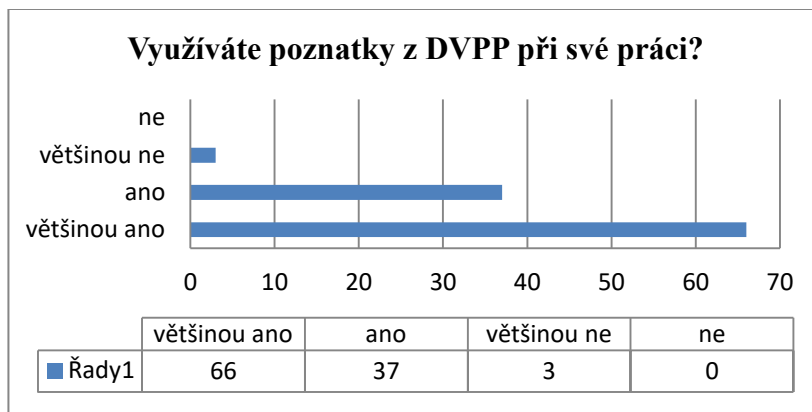
Otázka č. 26 Využíváte poznatky z DVPP při své práci?

Graf č. 19



Zdroj: vlastní

Graf č. 19a



Zdroj: vlastní

Komentář:

Poznatky z dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků zcela využívá 35 % (37), většinou získané poznatky využívá 62 % (66) respondentů. Většinou nevyužívá pouhá 3% a nevyužívá vůbec 0%.

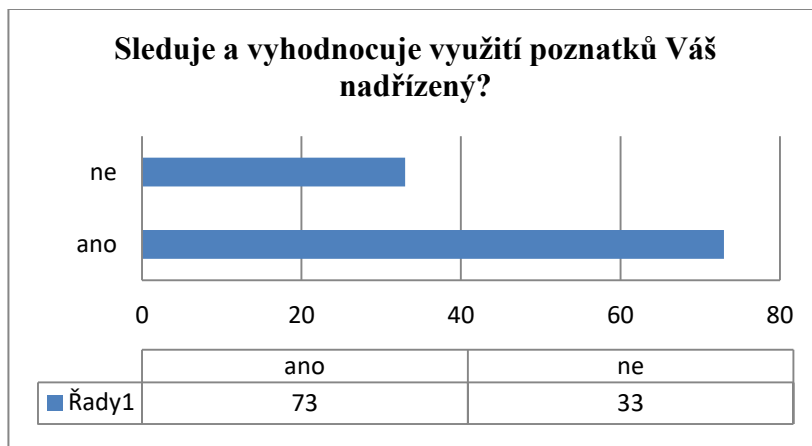
Otázka č. 27 Sleduje a vyhodnocuje využití poznatků Váš nadřízený?

Graf č. 20



Zdroj: vlastní

Graf č. 20a



Zdroj: vlastní

Komentář:

Využívání poznatků sleduje nadřízený v 73 případech, tj. 69 %. 33 (31 %) respondentů odpovědělo, že jejich nadřízený nesleduje využití poznatků, ani nevyhodnocuje.

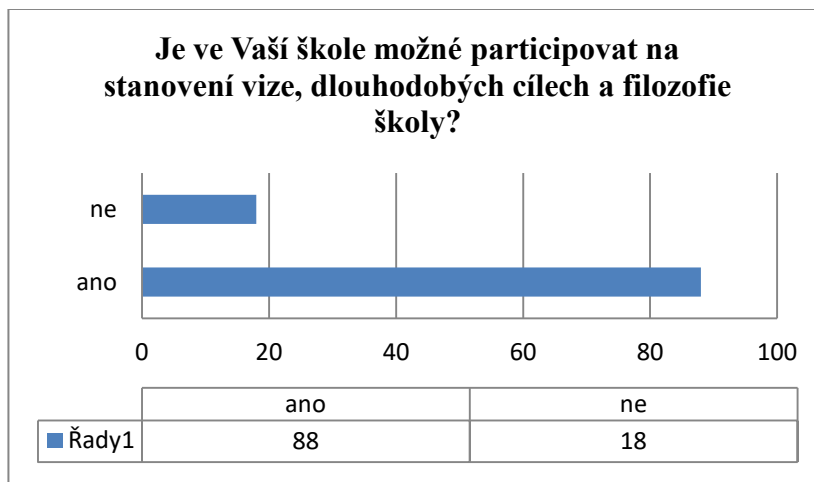
Otázka č. 28 Je ve Vaší škole možné participovat na stanovení vize, dlouhodobých cílech a filozofie školy?

Graf č. 21



Zdroj: vlastní

Graf č. 21a



Zdroj: vlastní

Komentář:

Velký podíl mateřských škol a jejich vedení umožňuje participovat na stanovení vize, dlouhodobých cílech a filozofii školy, značí to 88 (83 %) kladných odpovědí. Pouze 18 odpovědí je záporných (17 %).

ODPOVĚDI RESPONDENTŮ TÝKAJÍCÍ SE VÝZKUMNÉ OTÁZKY – Jak ředitel školy využívá kritéria kvalitní školy?

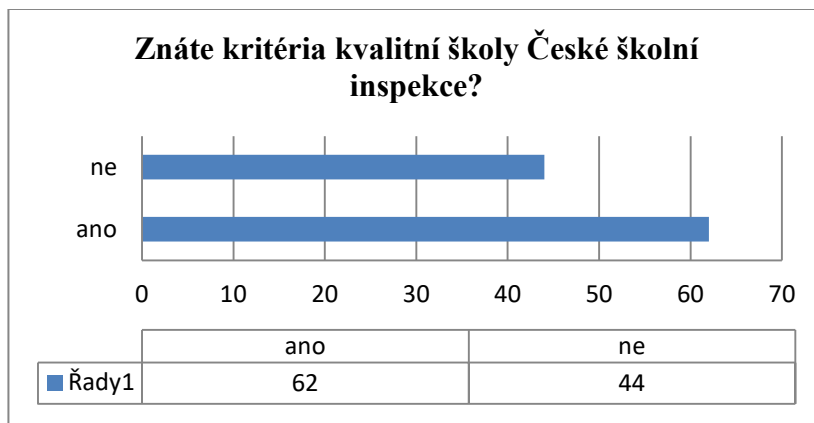
Otázka č. 29 Znáte kritéria kvalitní školy České školní inspekce?

Graf č. 22



Zdroj: vlastní

Graf č. 22a



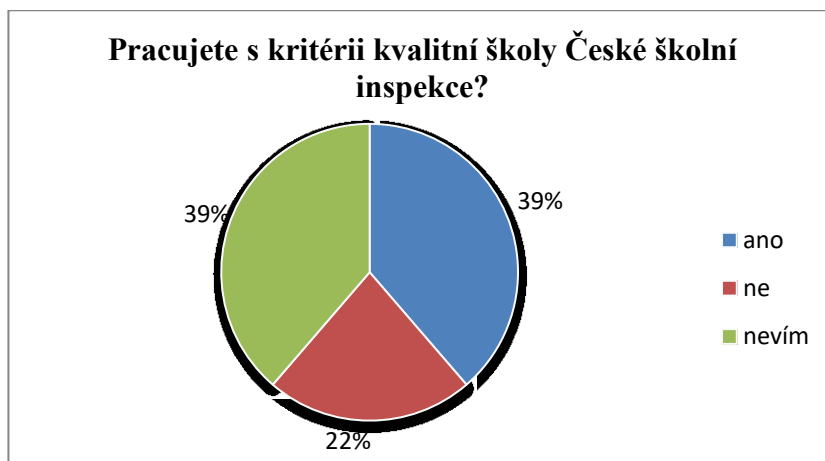
Zdroj: vlastní

Komentář:

Kritéria kvalitní školy zná 58 % učitelek, 62 odpovědí kladných, 42 %, tj. 44 učitelek kritéria kvalitní školy nezná.

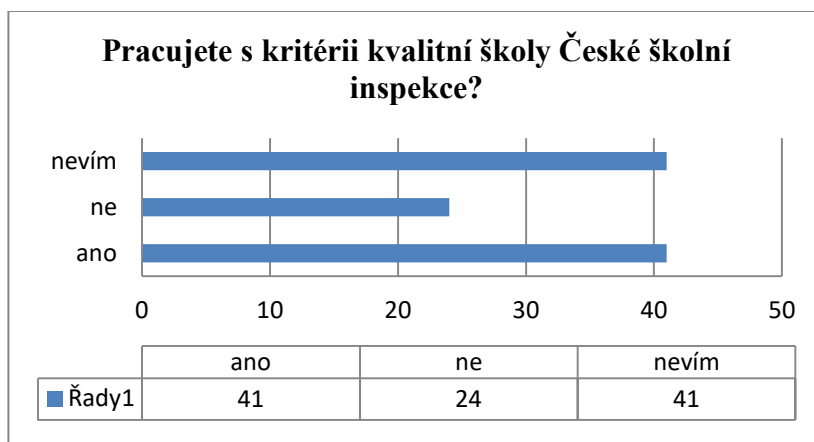
Otázka č. 30 Pracujete s kritérii kvalitní školy České školní inspekce?

Graf č. 23



Zdroj: vlastní

Graf č. 23a



Zdroj: vlastní

Komentář:

Práce s kritérii kvalitní školy je zvolena odpovědí „ano“ 41 krát, ale zrovna tak počet 41 odpovědělo, že „nevím“, zda jejich mateřská škola pracuje s těmito kritérii. U 24 respondentů je odpověď ne, tedy záporná. Uživatelem těchto kritérií je škola, která by je mohla využít při definování kvality a napomoci tomu vědět, oč má škola usilovat. Ve vlastním zájmu školy je sledovat, jak se daří naplňovat jednotlivá kritéria.

Otázka č. 31 Zpracováváte si portfolia? Využíváte je?

Komentář:

Otázka týkající se portfolií, jejich zpracování a využívání byla 73 krát zodpovězena kladně. Rozhodné „ne“ bylo zvoleno 19 krát. Portfolia jsou většinou využívána zejména jako inspirace pro obdobná témata v dalším školním roce a jejich obměnu či doplnění. Slouží pro vlastní účely učitelek. V současné době se portfolia učitelek zpracovávají i na základě výstupů ze zjednodušených projektů pro mateřské školy Šablony pro MŠ a ZŠ I. Obsahují získané certifikáty ze vzdělávacích akcí, popis získaných poznatků, konkrétní formu sdílení s ostatními kolegyněmi, datum zápisu v knize porad a uplatnění v praxi při výchovně vzdělávacích činnostech. Tři respondenti napsali, že uvažují v budoucnosti o vytváření portfolia. Portfolio bylo několikrát vyměněno za slovo zásobník her, činností a aktivit pro děti a tudíž učitelky odpověděly, že zásobníky tvoří od začátku své praxe

v mateřské škole. Jedna odpověď zněla: „Ano, kdysi jsme tomu říkali – pedagogické věno“. Několikrát bylo pochopeno portfolio jako forma dětského portfolio, záznamů o dětech, které slouží k hodnocení průběhu a výsledků vzdělávání a při pedagogické diagnostice. Dle kritéria kvalitní školy by si měl každý učitel vést své profesní portfolio a přispívat tak ke svému profesnímu růstu.

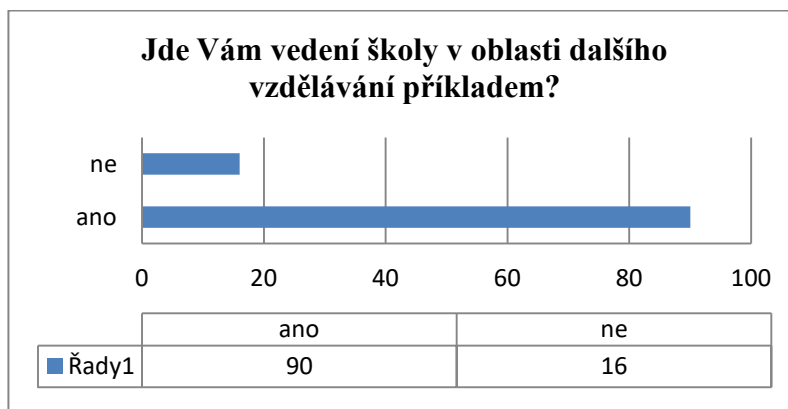
Otázka č. 32 Jde Vám vedení školy v oblasti dalšího vzdělávání příkladem?

Graf č. 24



Zdroj: vlastní

Graf č. 24a



Zdroj: vlastní

Komentář:

Vedení školy jako příkladné v oblasti dalšího vzdělávání uvedlo 85 % (90). 15 % respondentů si myslí, že není vedení školy příkladné v této oblasti (16).

Otázka č. 33 Kolik tříd má mateřská škola ve které působíte?

Největší počet respondentů pracovalo v mateřské škole, která měla 7 tříd (25). Z dvoutřídních mateřských škol odpovídalo 20 respondentů. V jednotřídní mateřské škole pracuje 19 odpovídajících respondentů. 18 pedagogických pracovníků vykonávalo svou práci ve trojtřídní a 10 ve čtyřtřídní mateřské škole. 5 respondentů působí v osmi třídní, 2 v šesti třídní mateřské škole. Jeden dotazovaný odpověděl na dotaz číslem 24.

3.2 Analýza rozhovorů

K doplnění dat bylo osloveno pět ředitelk mateřských škol, jejichž práce byla hodnocena Českou školní inspekcí jako příklad dobré praxe nebo oblast dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků zmíněna v silných stránkách školy. Téma bylo předem známé. Rozhovory probíhaly v době prázdnin (leden, únor).

Dotazované ředitelky:

- Ředitelka A - ve funkci 8 let, dosažené vzdělání vysokoškolské, počet tříd 7 (z toho odloučené pracoviště 2 třídy), 19 pedagogických pracovníc
- Ředitelka B - ve funkci 16 let, dosažené vzdělání střední odborné s maturitou, počet tříd 7, 18 pedagogických pracovníc
- Ředitelka C - ve funkci 10 let, dosažené vzdělání vysokoškolské, počet tříd 3, pedagogických pracovníc 6
- Ředitelka D - ve funkci 13 let, dosažené vzdělání střední odborné s maturitou, počet tříd 1, 3 pedagogické pracovníce
- Ředitelka E - ve funkci 21 let, dosažené vzdělání střední odborné s maturitou, počet tříd 11 (z toho první odloučené pracoviště 5 tříd, druhé odloučené pracoviště 1 třída), pedagogických pracovníc 26

Na otázku, zda se **rády vzdělávají**, odpověděly souhlasně a rozhodně kladně. Samy preferují formu dalšího vzdělávání mimo pracoviště a samozřejmě i samostudium. Dodaly, že je velice důležité i neformální sdílení zkušeností s ostatními ředitelkami jiných škol. Metoda, která se praktikuje nejvíce v jejich škole je vzdělávání mimo pracoviště. Požadují

na svých zaměstnancích i sebevzdělávání. Na otázku kolik času vzdělávání věnujete, odpovídaly rozdílně. Ředitelka A se vzdělává 25 hodin za rok, většinou vybírá formu workshopu. Ředitelka B uvedla: „Já osobně hodně vzhledem k neustálým inovacím ve školství.“ Ředitelka C rozdělila vzdělávání na své a učitelky takto: 2 krát za rok formou seminářů ona i učitelky (tzn. 16 hodin za rok), formou samostudia ona 3 hodiny měsíčně a učitelky 1 hodinu měsíčně. Ředitelka D neuvedla konkrétní dotaci, ale odpověděla „přiměřeně“. Záleží na finančních prostředcích. Ředitelka E konstatovala, že v současné době v rámci Šablon se vzdělává ona i učitelky poměrně často dle plánu. Myslí si, že i učitelky jsou ve většině případů ochotné vzdělávat se. Ředitelka B konstatuje, že část pedagogického sboru je ochotna věnovat svůj čas vzdělávání, zejména mladší kolegyně, další část zmiňuje svůj pokročilý věk a tudíž není patrný zájem o vzdělávání. Doslova řekla: „Projevují nechuť a upřednostňují vlastní zájmy nad potřebami školy.“ Překážky ve vzdělávání a rozvoji vidí především a výraznou měrou ve financích. Další faktor, který ovlivňuje vzdělávání je nezastupitelnost za kolegyni, zejména ve školách s menším počtem zaměstnanců, např. u ředitelky D. Zmíněna byla i malá programová nabídka a též nedůvěryhodnost některých informací týkajících se především legislativy a následných opatření. Stalo se i to, že seminář se několikrát neuskutečnil z důvodu nízkého počtu přihlášených zájemců.

Jako způsob motivování ke vzdělávání a rozvoji vidí ředitelky na prvním místě finanční odměnu, ale také to, že výběr vzdělávací akce ponechají na zaměstnancích. Zmíněno bylo i upozorňování na kariérní systém, který byl představen, ale prozatím neschválen. Ředitelky C a D cítí i jako motivaci svůj rozvoj, jdou příkladem a oceňují i to, že podřízené sami chtějí se vzdělávat a pracovat na svém profesním rozvoji. Ředitelka C sděluje: „Podřízené vnímají možnost vzdělávání jako prohlubování a zvyšování své kvalifikace, tudíž si samy vyhledávají odbornou literaturu a semináře. Iniciativa vychází hlavně z jejich strany. Co víc si mohu jako ředitelka přát. Pouze schvaluji.“ Chápe, že na své podřízené působí nepřímo, a oni sami cítí potřebu na sobě pracovat.

Dodržování **cyklu vzdělávání** je pro všechny dotazované ředitelky závazné a samozřejmé. Zdůraznily potřebu i smysl respektování cyklu vzdělávání, včetně toho, že každá fáze je

velice důležitá a je třeba ji věnovat náležitou pozornost a dobře promýšlet. Paní ředitelky A a C vyzdvihly i výraznou provázanost s filozofií a cíli školy. Naopak ředitelka B uvedla, že se v poslední době potýká s odvoláváním na věk svých podřízených. Všechny respektují potřeby učitelek, ať ve smyslu potřeby vzdělávat se v oblasti, která není jejich silnou stránkou, jako např. spolupráce a komunikace s rodiči, čtenářská gramotnost nebo potřeba, která vyplynula z hospitací, např. nové formy a metody práce, práce s dítětem se speciálními vzdělávacími potřebami, tak i dle zájmu pedagoga s ohledem na další faktory – finanční a využití získaných poznatků ve škole.

Předávání informací o nabízených akcích probíhá nejvýraznější měrou na poradách, dále pak elektronicky emailem, prostřednictvím nástěnek ve škole a osobním ústním předáním nabídky. Kolegyně si i vyhledávají samy. Výběru tedy předchází rozhovor, pohospitační rozbor, analýza dosavadní práce, diskuze nad plánem osobního rozvoje pracovníka a rozbor vzdělávacích potřeb podřízených. Konečné slovo při výběru vzdělávací akce má ve všech pěti případech ředitelka školy, ale vždy výběru předchází konzultace s konkrétní učitelkou. Všechny dbají na soulad potřeb školy a pracovníka. Profesní rozvoj třech ředitelek je podporován koučinkem. Ředitelky tak řeší otázky např. s problémovými zaměstnanci, syndrom vyhoření, spojení osobního a pracovního života. Finanční motivace souvisí s kvalitou práce učitele, to si myslí čtyři ředitelky, jedna konstatuje, že nesouvisí. Poskytují i jinou, než finanční motivaci, a to zpětnou vazbu, studijní volno a Team building.

Kritéria kvalitní školy České školní inspekce znají všechny ředitelky, ovšem využití je prozatím aktivní jen u čtyř. Inspirací jsou při zpracování výroční zprávy nebo vlastního hodnocení školy. Nejvíce jsou využívány při kontrolní a hospitační činnosti jako návod co a jak hodnotit, na co se zaměřit. Ředitelka B vidí rozpor mezi požadavky České školní inspekce na další vzdělávání pedagogických pracovníků a finanční zajištění této oblasti.

Spolupráce a vzájemná podpora pedagogů na všech oslovených školách pod vedením dotazovaných ředitelek je na vysoké úrovni. Funguje zpětná vazba, vzájemné sdílení, práce

na plánu osobního profesního rozvoje. Ze slov ředitelky je patrné i to, že pedagogové aktivně pracují na svém profesním růstu.

Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků pro celý pedagogický kolektiv se tvoří ve vzájemné spolupráci vedení s pedagogy. Participace probíhá jak na přípravě plánu, tak na vyhodnocování. Zmíněno bylo i plánování dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků v rámci Výzev Evropské unie Šablony, kdy je potřeba naplánovat s předstihem oblast dalšího vzdělávání, četnost šablon, finanční náročnost, počet účastníků a časovou dotaci. Plán pro každého učitele konkrétně zpracovávají dvě ředitelky, v jedné mateřské škole každoročně vytváří a vyhodnocují dvakrát krát ročně plán osobního profesního rozvoje.

Vyhodnocování vzdělávací akce se uskutečňuje především na pedagogických radách, kdy účastnice sdělují nové poznatky, předávají materiál s komentářem ostatním. Realizuje se i předávání nových informací prostřednictvím powerpointové prezentace, při které je možnost lepšího sdílení, nabídnut prostor k okamžité diskuzi a následného pochopení tématu. Osvědčila se i ukázka práce s dětmi, kde byly využity poznatky ze vzdělávací akce. Přínosné vidí ředitelky i neformální rozhovory mezi kolegyněmi i sdílení s kolegyní ve třídě. Jako způsoby rozvoje shodně uvádějí a nabízejí ředitelky semináře, workshopy, sdílené přednášky, kurzy a oblíbené návštěvy ostatních spolupracujících mateřských škol.

K tomu, aby se mohli podřízení rozvíjet, vytváří vedení školy vhodné podmínky, např. nákup odborné literatury, pořízení počítačové techniky, studijní volno dle volby v souladu s provozními podmínkami, vlastní výběr vzdělávací akce. Poznatky jsou aplikovány do praxe. Využití nových informací a poznatků je snahou ředitelek sledovat a vyhodnocovat. Tuto činnost provádějí především formou hospitací, následným rozhovorem, zpětnou vazbou – pozitivní i negativní. Zmíněna je vždy časová náročnost a vytížení jinou administrativou. Jedné paní ředitelce se osvědčila metoda neohlášené návštěvy ve třídě, krátké vstupy a sledování práce učitelky. Jako přínosné vidí i hospitace u kolegyň navzájem. Společná práce na tvorbě vize, dlouhodobých i krátkodobých cílů a filozofii školy. Ve dvou mateřských školách si učitelky vytvářejí portfolia, spíše ale z důvodu toho,

že tzv. Šablony to vyžadují. Práce s nimi ale už není tak pravidelná a účinná. Ředitelka B zmínila portfolia ve smyslu zásobníků, se kterými již několik let pracují. Ostatní školy portfolia nezpracovávají. Ředitelky školy si myslí, že jdou příkladem nebo se alespoň snaží jít příkladem nejenom v oblasti dalšího vzdělávání. Jedna zmínila, že ne vždy je dobré příkladně se vzdělávat, jelikož ostatní to jako přínosné nemusí vnímat.

Ředitelka A prozradila, že nejvíce jim vyhovuje a začnou více praktikovat hromadné vzdělávání v době prázdnin nebo víkendové akce. Ředitelce C se osvědčilo spojit vzdělávání ještě s nějakou relaxací, např. krátkodobým wellness pobytem, saunou, bowlingem.

4 Komparace odpovědí učitelek a ředitelek mateřských škol

Porovnávaný výběrový soubor tvořilo 106 učitelek a 5 ředitelek mateřských škol, je tedy patrný velký rozdíl v počtu respondentů. Srovnání odpovědí ředitelek a učitelek mateřských škol přineslo více shod než odlišností. Nejvýraznější shoda byla dotazováním projevena v tom, že se obě skupiny rády vzdělávají a další vzdělávání je pro ně důležité. Nejčastější formou vzdělávání je vzdělávání mimo pracoviště, které většina pedagogů preferuje. Ve většině mateřských škol dodržují cyklus vzdělávání, respektují potřeby škol i pedagogů, plánují a vyhodnocují vzdělávání. V oblasti vyhodnocování vzdělávání ředitelky vidí malé rezervy v tom, že na tuto činnost nezbývá příliš času přes velkou administrativu a další práce spojené např. se správou budovy. Učitelky naopak uvádějí, že míra vyhodnocování vzdělávání je vysoká. Probíhá vzájemné sdílení, přenos nových poznatků, zpětná vazba od vedení školy i kolegyň, vzájemné návštěvy a hospitace.

Ředitelky mateřských škol si myslí, dle jejich slov, že učitelky jsou **ochotny vzdělávat se**. Dotazované učitelky projevily v 66 % ochotu vzdělávat se 1 až 3 hodiny týdně (což by činilo 4 – 12h/měsíčně a tudíž 40 – 120h/ročně). Další graf ukazuje, že ale učitelky se vzdělávají pouze 1 – 2 krát za rok v 37% (což by činilo 8 – 16 hodin/ročně) a 3 – 4 krát za rok v 31% (což je 24 – 32 hodin/ročně). Šetření ukázalo, že učitelky jsou ochotny vzdělávat se mnohem více, než se opravdu realizuje.

Motivací je podle ředitelek především finanční ohodnocení, vlastní výběr vzdělávací akce a jejich příklad. Výsledky šetření ukázaly, že 41 % učitelek odpovědělo, že je pro ně motivací zvýšené sebevědomí, 15 % hledá podporu a uznání ze strany vedení, pochvalu, nákup pomůcek, vybavení třídy apod.

Jako **překážku** ve vzdělávání vidí ředitelky především ve finanční stránce. Učitelky si naopak myslí, že překážkou je jejich nezastupitelnost v den konání vzdělávací akce, a také finanční stránka.

Participaci na vytváření a evaluaci Plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků ředitelky škol umožňují. Učitelky se vyjadřují tak, že na plánování se podílí, ale na jeho vyhodnocování už méně.

Kritéria kvalitní školy České školní inspekce ředitelky znají, ale pouze 4 z 5 s nimi pracují. Učitelky v 58 % kritéria znají, ale 39 % neví, zda se s nimi v jejich škole pracuje a 22 % učitelek s nimi nepracuje. 42 % odpovědělo, že je neznají.

5 Výzkumné otázky

Výzkumná otázka č. 1

- Jakým způsobem realizují mateřské školy cyklus vzdělávání?

Realizace cyklu vzdělávání je v mateřských školách chápána jako oblast velice důležitá. Cyklus vzdělávání (identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocování) je plně respektován. Z výzkumu vyplývá, že každá škola k němu přistupuje zodpovědně a podle svých podmínek a možností realizuje.

Identifikace vzdělávacích potřeb probíhá v návaznosti na vizi a cíle školy, je respektována potřeba školy na základě vyhodnocení hospitační činnosti, je reagováno na analýzu rozhovorů s učitelkami. Ve stejné míře je respektována i potřeba učitele a vychází se i z jeho zájmů. Jako nejprínosnější pro vyhledání potřeby vzdělávání je soulad potřeby školy a jedince.

Plánování vzdělávání probíhá především formou zpracování Plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, který navazuje na strategii školy, její vizi a cíle a již identifikovanou potřebu. Vychází také ze Školního vzdělávacího programu a filozofie školy, na které se podílejí všichni zaměstnanci. Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků zpracovává vedení školy spolu s učitelkami, probíhá vyhodnocení předešlého plánu, zjištění podmínek a vyhodnocení aktuálního stavu školy. Posouzena je finanční situace, rozpočet, personální podmínky, zájem, potřeba školy i učitele, oblast vzdělávání, časová náročnost, případná i materiální podpora ze strany vedení školy.

Nejčastějším způsobem realizace vzdělávání je metoda vzdělávání mimo pracoviště, která je také nejvíce preferována. Následuje samostudium, které značí ochotu učitelk mateřských škol vzdělávat se, rozvíjet se a předávat poznatky ostatním kolegyním a aplikovat poznatky v praxi. Vzdělávání na pracovišti je realizováno méně často, ale začíná být chápáno jako možnost hromadného vzdělávání např. o víkendu nebo prázdninách.

Vyhodnocování vzdělávacích akcí zmíněno ředitelkami škol jako nejdůležitější fáze procesu. Je uskutečňováno v největší míře formou předávání poznatků a zkušeností na pedagogických radách, kdy účastník prezentuje poznatky ostatním a předávává získaný materiál k případnému využití. Dále pak je velmi žádaná a vnímána jako účinná ukázka

práce ostatním v průběhu výchovně vzdělávacího procesu. Využívání vědomostí v praxi označilo 103 ze 106 respondentů jako ano, nebo většinou ano, využívám.

Výzkumná otázka č. 2

- Jak vedení podporuje další vzdělávání pedagogických pracovníků?

Vedení podporuje další vzdělávání pedagogických pracovníků zcela jistě tím, že dodržuje cyklus vzdělávání (92%), který respektuje základní, na sebe navazující procesy. Podpora vedení spočívá ve vytváření podmínek vedoucích k umožnění zvýšení kvalifikace a důležité je pro učitele možnost zvýšeného sebevědomí prostřednictvím dalšího vzdělávání a svého profesního rozvoje. Jako podstatný fakt bereme, že učitelé vnímají další vzdělávání jako dobrovolné nebo doporučené (93 %), pouze 7% vnímá další vzdělávání jako povinné. Pokud se týká výběru vzdělávací akce, je patrné z výzkumného šetření, že sice rozhodující a konečné slovo má ředitel školy, kterému ale předchází analýza vzdělávacích potřeb jednotlivých pracovníků a potřeb školy. Jako negativní faktor, který ovlivňuje další vzdělávání pedagogických pracovníků, je nedostatek finančních prostředků na toto vzdělávání. Významnou součástí podpory ze strany vedení je i umožnění participace na vytváření filozofie, vize a cílech školy, neméně důležitá je spolupráce na vytváření a naplňování Plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Je třeba více zapojit učitele do evaluace tohoto plánu, 29 % není dle šetření zapojeno. Jako účinnou podporu vnímají pedagogové i to, že na samotné vzdělávání mají nárok na celý den volna a nemusí se po skončení akce vracet do zaměstnání. Mají čas si utřídit myšlenky, nové poznatky a připravit se na jejich sdílení a předávání dalším kolegyním. Jako přínosné vidí ředitelky i učitelky vytváření podmínek pro poskytování zpětné vazby a vzájemné podpory. Poznatek, vyplývající z výzkumného šetření, že kvalita práce souvisí s finanční i nefinanční motivací, souvisí se zmíněnou podporou vedení. Jako motivační jsou samozřejmě finance, což vnímají především ředitelé, ale důležitá je pro učitelky i nefinanční podpora ve formě pořízení pomůcek, vybavení třídy, nákup výpočetní techniky, odborné literatury. Jako podpora ze strany vedení a zároveň motivací je pochvala, uznání a pochopení a s tím související zvýšené sebevědomí. Nefinanční motivací je samotný volný výběr vzdělávací akce nebo účast na vzdělávání společně s kolegyní ze školy.

Výzkumná otázka č. 3

- Jaká je míra osvojování nových znalostí a dovedností a jejich uplatnění v každodenní práci?

Nových získaných poznatků je zcela jistě ve své práci následně využíváno a poznatky se uplatňují v praxi. 97 % respondentů odpovědělo kladně (ano, většinou ano). Probíhá jejich přenos na pedagogických radách, dále formou ukázky práce s dětmi a jako neformální sdílení s kolegyněmi. Za velmi účinnou formu předávání byla označena powerpointová prezentace osvojených poznatků, kdy byla okamžitá možná reakce na předávané informace a následná diskuse. Míra osvojování si poznatků je těžko měřitelná, jelikož účinky aplikace nových poznatků ze vzdělávací akce nejsou ihned rozpoznatelné. Je důležité, aby využití poznatků učiteli bylo diskutováno i později, např. při evaluaci plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Pouze malá část učitelů (10 %) vyjádřila, že vyhodnocení vzdělávací akce probíhá pouze po jejím skončení a dále se s poznatky nepracuje.

Výzkumná otázka č. 4

- Jak ředitel školy využívá kritéria kvalitní školy?

Kritéria kvalitní školy České školní inspekce oslovené ředitelky mateřských škol znají, uváděly, kde je najdou, co obsahují, jak se dělí. Oceňovaly jejich obsahové zpracování. Otázka využívání již nebyla zodpovězena tak jednoznačně pozitivně. Jedna paní ředitelka zná kritéria, ale nevyužívá. Další využívají zejména při hospitační a kontrolní činnosti. Jsou pro ně návodem, jak zlepšovat školu, jak dále pracovat, aby se škola přibližovala k těmto kritériím a mohla si na jednotlivá kritéria odpovědět kladně. Inspirací jsou kritéria i při psaní výročních zpráv a vlastním hodnocení školy, které není povinné, ale zřizovatel u dotazované ředitelky požaduje.

Učitelky ve svých odpovědích uvádějí, že 58 % kritéria zná a 42% kritéria nezná. Zda pracují s kritérii, odpovědělo 39 %, že ano, 39 %, že neví a 22 % s kritérii nepracuje.

6 Popis způsobů podpory managementu v rozvoji kvality pedagogického sboru

Z dotazníkového šetření pro učitelky a doplněním daty z rozhovorů s ředitelkami mateřských škol vplynuly tyto důležité způsoby podpory:

Dodržování systematického cyklu dalšího vzdělávání je ředitelkami i učitelkami plně respektováno a využíváno. Při identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb je vnímáno jako nejúčinnější forma kombinace potřeb školy a učitele. Plánování probíhá zpracováním plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Samotné realizaci předchází výběr charakteru, zaměření a tématu vzdělávací akce, výběr lektora, prostředí a podmínek. Vyhodnocování probíhá nejčastěji na pedagogických radách a formou sdílení mezi kolegyněmi.

Při výběru vzdělávací akce respektování potřeb učitele i školy. Tato kombinace se jeví jako velmi účinná. Výběru většinou předchází hospitace a následný rozhovor, diskuze nad plánem profesního rozvoje, reakce na aktuální rozpočet školy, časová náročnost a ředitel školy respektuje i zájmy jednotlivých pracovníků. Výběr probíhá i s ohledem na filozofii školy, dlouhodobé i krátkodobé cíle a vizi.

Využití zájmu a ochoty vzdělávat se. Ve výzkumném šetření učitelky projevíly velkou ochotu vzdělávat se, ale vnímají i překážky, které tomuto rozvoji brání.

Uplatnění finanční, ale i nefinanční motivace, zvyšování sebevědomí učitelů. Ředitelky by především rády motivovaly podřízené finančně, avšak pro učitelky je důležitá pochvala, uznání, podpora prostřednictvím samostatné volby tématu vzdělávací akce, prostřednictvím nákupu pomůcek, knih a pořízení vybavení třídy.

Umožnění podílet se na zpracování a evaluaci Plánu DVPP. Tato forma podpory a participace na tvorbě a realizaci plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků se realizuje téměř na všech školách respondentů. Probíhají diskuze, společné plánování,

vyhledávání možných vzdělávacích akcí, forem studia. Evaluace plánu na konci školního roku probíhá méně často.

Snaha zajistit finanční prostředky na vzdělávání a vzájemné zastupování. Ředitelky se snaží vyhledávat finanční zdroje pro tuto oblast. Probíhá oslovení zřizovatelů a žádost o navýšení rozpočtu o příspěvek na toto vzdělávání. Výrazně tomuto přispěly i projekty Evropské unie Šablony pro MŠ I, II, kde zapojení a schválení žádosti o podporu zaručuje finance na další vzdělávání pedagogických pracovníků. Je možné i využít další personální podporu – školního asistenta, chůvu, které pomohou, spolu s dalším pedagogickým pracovníkem, při zastupování za kolegyni účastníci se vzdělávací akce.

Vyhodnocování vzdělávacích akcí. Učitelky vidí jako přínosné využívání poznatků ze vzdělávacích akcí v praxi. Vyhodnocování probíhá na pedagogických radách prostřednictvím sdílení, předávají se získané materiály, probíhají ukázky práce s dětmi s využitím nových poznatků, forem a metod práce. Realizují se powerpointové prezentace prostřednictvím didaktické techniky. Ředitelky podporují vzájemné sdílení.

Prostřednictvím kritérií dosahování kvality práce pedagogického sboru, práce s kritérii a jejich využití v praxi. Využívání kritérií kvalitní školy České školní inspekce není plně realizováno. Ředitelky kritéria znají, využívají při své práci zejména jako inspirace při zpracování vlastního hodnocení školy. Zmíněno je i využití v rámci pohospitačních rozhovorů, hodnocení a sebehodnocení učitelek.

Závěr

Téma bakalářské práce se zaměřovalo na další vzdělávání pedagogických pracovníků v mateřských školách. Cílem práce bylo *popsat, jakým způsobem ovlivňuje management mateřské školy prostřednictvím vzdělávání pedagogických pracovníků v mateřských školách rozvoj kvality pedagogického sboru*. Cíl byl postupně naplňován dílčími kroky a způsoby podpory popsány v závěru práce.

Teoretická část vymezuje termíny, které se vážou k dalšímu vzdělávání pedagogických pracovníků, ke kvalitě práce pedagogického sboru, k roli manažera a objasňuje je na základě odborné literatury z pohledu různých autorů. Podrobněji se věnuje jednotlivým fázím systematického vzdělávání. Dále autorka popisuje model kvalitní školy České školní inspekce. Z tohoto materiálu je vybrána část týkající se kvality pedagogického sboru, kde by daná kritéria měla definovat ideální stav, ke kterému by se mateřské školy měly přiblížit.

Výzkumná část prostřednictvím zvolených technik sběru dat ověřovala získané teoretické poznatky. Bylo zvoleno kvantitativní šetření formou dotazníku doplněné daty z rozhovorů, které se zaměřilo na ředitelky a učitelky mateřských škol ve Středočeském kraji a na jejich podporu v procesu dalšího vzdělávání. Komentáře zkušeností učitelek z dalšího vzdělávání vyplývající z odpovědí dotazníkového šetření popisují vazbu na kritéria modelu kvalitní školy České školní inspekce. Další část bakalářské práce srovnává pohled ředitelky a učitelek mateřských škol na podporu managementu při realizaci dalšího vzdělávání.

Práce byla zaměřena na tyto výzkumné otázky:

- Jakým způsobem realizují mateřské školy cyklus vzdělávání?
- Jak vedení podporuje další vzdělávání pedagogických pracovníků?
- Jaká je míra osvojování nových znalostí a dovedností a jejich uplatnění v každodenní práci?
- Jak ředitel školy využívá kritéria kvalitní školy?

Dotazníkovým šetřením a daty z rozhovorů byly zjištěny tyto skutečnosti, které pomohly k odpovědím na výzkumné otázky a vedly k naplnění cíle bakalářské práce. V mateřských školách je plně využíván a realizován systematický cyklus dalšího vzdělávání. Jednotlivé fáze jsou respektovány a využívá se zejména kombinace potřeb školy a pedagogických

pracovníků. Upřednostňuje se vzdělávání mimo pracoviště. Bylo zjištěno, že podíl participace učitelů na tvorbě plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků je vyšší než podíl na jeho evaluaci. Výrazně byla šetřením potvrzena ochota vzdělávat se a vytváření podmínek pro profesní růst. Naopak byly zmíněny také překážky, které se objevují při realizaci dalšího vzdělávání, a to především nedostatek finančních prostředků, zastupování za účastníka vzdělávací akce a nedostatek času. Pozornost je věnována motivaci pracovníka k dalšímu vzdělávání. Ředitelky se zaměřují především na finanční motivaci, učitelky preferují spíše pochvalu, uznání, podporu ve formě samostatné volby akce a pořizování pomůcek. Vyhodnocování probíhá aktivně různými formami, kdy dochází k předávání poznatků a dovedností, probíhá vzájemné sdílení, spolupráce a zpětná vazba. Znalost kritérií kvalitní školy České školní inspekce je patrná u ředitelek i učitelek mateřských škol, avšak využití je prozatím v počáteční fázi, kdy jsou kritéria spíše inspirací jako podklady k vlastnímu hodnocení školy a pohospitačním rozhovorům.

Na základě zvolených a zrealizovaných metod šetření lze konstatovat, že cíl byl naplněn a byly zjištěny a popsány způsoby podpory managementu prostřednictvím dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a tím byla také zvyšována kvalita práce pedagogů.

Bakalářská práce by mohla přispět k lepšímu pochopení systému dalšího vzdělávání z pohledu učitelek a managementu mateřské školy. Poznatků lze v praxi využít jako inspiraci. Znalost, realizace a využití systematického cyklu vzdělávání vnímat jako efektivní nástroj pro rozvíjení kvality práce učitelů spojenou s podporou managementu. Pro využití ochoty učitelů vzdělávat se, je třeba najít prostředky k financování dalšího vzdělávání, ale i formu vzdělávání, která by nezatížila finanční stránku věci. Důležitým impulsem podpory ředitele škol je zaměřit se nejen na finanční motivaci, ale i nefinanční. Učitelé „dychtí“ po pochvle, uznání, motivaci, podpoře ze strany vedení, a tím se zvýší i jejich sebevědomí.

Ředitel by měl zvyšovat kvalitu práce učitele vlastním příkladem, nabídkou zajímavých a pro učitele i školu potřebných vzdělávacích akcí, zajímat se o výstupy, dávat prostor ke zprostředkování zkušeností ostatním kolegyním, sledovat a hodnotit nově použité metody a

způsoby práce. Práci ředitelů škol s kritérii kvalitní školy České školní inspekce, jejich prostudování, brát jako vodítko pro pohospitační rozhovory, pro určení kvality práce učitele, odměňování, pro zvýšení kvality vzdělávání, kvality školy. V kompetenci jednotlivých učitelek je vzdělávání a celoživotní získávání znalostí a dovedností. Tomu může management přispět svojí podporou, postojem a přístupem.

V současné době a měnících se podmínkách, kdy jsou kladeny stále větší nároky na kvalitu předškolního vzdělávání, je důležitý další profesní rozvoj a podpora ze strany vedení školy. Kvalitního pedagoga vnímáme jako jednoho z pilířů, který pomůže naplňovat cíle vzdělávání. Díky tomu bude tak i organizace dosahovat svých cílů a zvyšovat kvalitu předškolního vzdělávání.

Seznam použitých informačních zdrojů:

ODBORNÁ LITERATURA:

EDERSHEIM, Elizabeth Haas. 2008. *Management podle Druckera: odkaz zakladatele moderního managementu*. Praha: Management Press, Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-181-2.

BELCOURT, Monica a Phillip C. WRIGHT. 1998. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada, ISBN 80-7169-459-2.

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

CHVÁL, Martin. 2018. *Na naší škole nám záleží: jak sledovat a hodnotit kvalitu školy*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1321-5.

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

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2773-3.

PRŮCHA, Jan. *Andragogický výzkum*. 2014. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5232-7.

STARÝ, Karel. 2012. *Profesní rozvoj učitelů: podpora učitelů pro zlepšování výsledků žáků*. V Praze: Karolinum. ISBN 978-80-246-2087-9.

SYSLOVÁ, Zora. 2017. *Učitel v předškolním vzdělávání a jeho příprava na profesi*. I. vydání. Brno: Masarykova univerzita. Pedagogický výzkum v teorii a praxi. ISBN 978-80-210-8475-9.

SYSLOVÁ, Zora. 2013. *Profesní kompetence učitele mateřské školy*. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4309-7.

SYSLOVÁ, Zora a Vladimíra HORNÁČKOVÁ. 2012. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-976-0.

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

ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena TROJANOVÁ. 2016. *Personalistika v řízení školy*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-264-1.

TROJAN, Václav. 2016. *Přístupy k efektivitě z pohledu managementu vzdělávání*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta. ISBN 978-80-7290-897-4.

VETEŠKA, Jaroslav. 2016. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1026-9.

LEGISLATIVA:

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262> [Online] 10.4.2019

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním vyšším odborném a jiném vzdělávání. <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561> [Online] 10.4.2019

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-563> [Online] 10.4.2019

Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-317> [Online] 10.4.2019

INTERNETOVÉ ZDROJE:

Český statistický úřad 2019. https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30848&pvo=VZD02&c=v3~1__RP2017RK2018M_P09MK06DP01DK30 [Online] 15.4.2019

ČŠI. 2018. <https://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Inspekci-zpravy> [Online] 14.12.2018

ČŠI. 2018. <http://www.csicr.cz/cz/Kvalitni-skola>. [Online] 8.12.2018

Seznam příloh

Příloha 1 – Dotazník pro učitelky mateřských škol

Příloha 2 – Grafy a tabulky identifikačních otázek

Příloha č. 1

Dotazník pro učitelky mateřských škol

DOTAZNÍK PRO UČITELKY MATEŘSKÉ ŠKOLY:
DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ (DVPP)

Vážené paní učitelky, vážené kolegyně, moc Vás prosím o krátkou spolupráci, která se týká vyplnění dotazníku (zodpovězení dotazníkových položek Vám zabere zhruba 6-8 minut). Jsem studentkou třetího ročníku Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy, obor Školský management. Téma mé bakalářské práce se zabývá dalším vzděláváním pedagogických pracovníků v mateřských školách. Ke zpracování výše uvedené práce mi velmi pomůže Váš pohled i Vaše zkušenost s dalším vzděláváním pedagogických pracovníků ve Vaší mateřské škole. Chtěla bych Vás ujistit, že veškerá data budou přísně anonymní, nebudou spojována s Vaší osobou, nikde zveřejňována a budou využita čistě pro studijní účely. Pokud budete mít zájem o výsledky výzkumu, ráda Vám je po ukončení mé práce poskytnu. Předem děkuji za Vaši trpělivost, vstřícnost a ochotu. Jana Mlynková

Dotazník:

1. Kolik je Vám let?
 - Do 20 let
 - 20 – 29 let
 - 30 – 39 let
 - 40 – 49 let
 - 50 – 59 let
 - 60 a více let
2. Jaká je délka Vaší praxe na pozici učitelky mateřské školy?
 - méně než 1 rok
 - 1-5 let

- 6-10 let
 - 11-15 let
 - 16 a více let
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
- střední odborné s maturitou
 - vyšší odborné
 - vysokoškolské
 - jiné
4. Uveďte počet pedagogických pracovníků Vaší mateřské školy. Napište číslo
5. Ráda se vzděláváte?
- Ano - jakou preferujete metodu? vzdělávání na pracovišti (koučink, mentotink, rotace práce, pracovní porady apod.), vzdělávání mimo pracoviště (přednáška, workshop, hraní rolí apod.), samostudium
 - Ne – prosím napište důvod
6. Kolik času jste ochotna týdně věnovat svému profesnímu rozvoji?
- 0 hodin
 - do 1 hodiny
 - 1-3 hodiny
 - 4-6 hodin
 - 6 a více hodin
7. Jak často se vzděláváte?
- 1-2 x za rok
 - 3-4 x za rok
 - 5-6 x za rok
 - jiná – napište odpověď
8. Vzdělávání je pro Vás –
- povinné
 - doporučené
 - dobrovolné
 - motivuje mne vedení
9. Jak získáváte informace o nabízených vzdělávacích akcích?

- od ředitelky
- od zástupkyně
- na poradách
- vyhledávám si sama
- jinak – napište odpověď

10. Kdo rozhoduje o výběru vzdělávací akce?

- vedení školy
- vy sama
- vedení školy i vy
- jiná – napište odpověď

11. Co nebo kdo ovlivňuje vzdělávání a rozvoj ve Vaší škole?

- vedení školy
- problematické zastupování za nepřítomného učitele
- nedostatek finančních prostředků
- nezájem z mé strany
- věk
- nedostatek času
- malá programová nabídka
- chybějící (nedostatečná) podpora vedení školy
- nevhodná školení

12. Ke vzdělávání a rozvoji Vás motivuje zejména? Co? Kdo?

- možnost kariérního růstu
- možnost zvýšení kvalifikace
- snaha o udržení pracovního místa
- zvyšující se možnost uplatnění na trhu práce
- zlepšení postavení mezi ostatními pracovníky
- zvýšené sebevědomí
- podpora a uznání ze strany vedení
- jiné – napište odpověď

13. Jaké oblasti DVPP preferujete?

- vztahující se k cíli školy

- potřebám školy
 - potřebám učitele
 - zájmům učitele
 - kombinace potřeb
 - náhodný výběr
14. Respektuje vedení Vaší školy cyklus vzdělávání (identifikace vzdělávacích potřeb, plánování, realizace, vyhodnocování)? Ano x ne
15. Respektuje vedení Vaší školy při výběru Vaše potřeby vzdělávání? Ano x ne
16. Předchází tomuto výběru vzdělávací akce rozbor Vašich vzdělávacích potřeb s vedením školy? Ano x ne
17. Na účast dalšího vzdělávání získám volno?
- celý den
 - vracím se do práce
 - čerpám studijní volno
18. Byla Vám poskytnuta jiná než finanční podpora k dalšímu vzdělávání? Jaká?
19. Myslíte si, že s kvalitou práce učitele souvisí –
- finanční motivace
 - nefinanční motivace
 - obě formy
 - jiná odpověď
20. Poskytují si pedagogové vzájemně podporu a zpětnou vazbu? Ano x ne
21. Máte vypracován Plán DVPP? Ano x ne x nevím, pokud ne, přeskočte další otázku
22. Plán vzdělávání vypracovává vedení školy –
- bez spolupráce s učiteli
 - na plánu se podílejí i učitelé
23. Podílíte se na evaluaci Plánu DVPP? Ano x ne
24. Jak probíhá vyhodnocení vzdělávací akce?
- pouze na vzdělávací akci po skončení
 - na poradách
 - formálně
 - ukázka práce ostatním

- neformálně mezi kolegy

25. Sdělujete poznatky z DVPP dalším kolegyním? Jakou formou?

26. Využíváte poznatky z DVPP při své práci? Ano x většinou ano x většinou ne x ne

27. Sleduje a vyhodnocuje využití poznatků Váš nadřízený? Ano x ne

28. Je ve Vaší škole možné participovat na stanovení vize, dlouhodobých cílech a filozofie školy? Ano x ne

29. Znáte kritéria kvalitní školy České školní inspekce? Ano x ne

30. Pracujete s kritérii kvalitní školy České školní inspekce? Ano x ne x nevím

31. Zpracováváte si portfolia? Využíváte je? Ano x ne

32. Jde vám vedení školy v oblasti dalšího vzdělávání příkladem? Ano x ne

33. Kolik tříd má mateřská škola ve které působíte? Uveďte číslo

Pokud máte zájem o výsledky výzkumu, zadejte, prosím, Vaši emailovou adresu

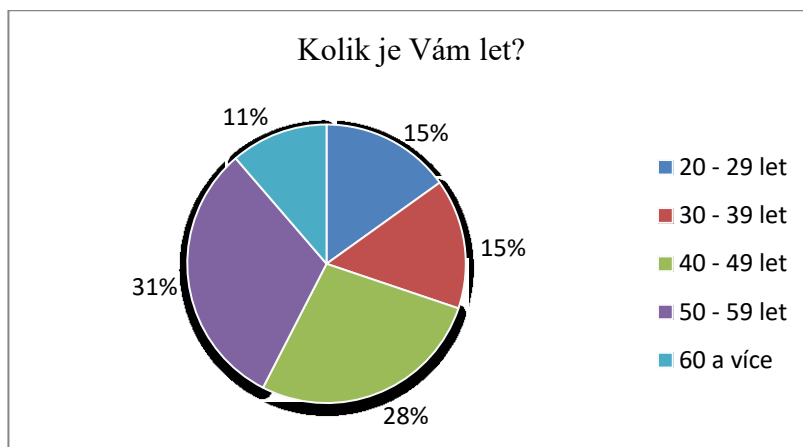
Děkuji za odeslání.

Příloha č. 2

Grafy identifikačních otázek

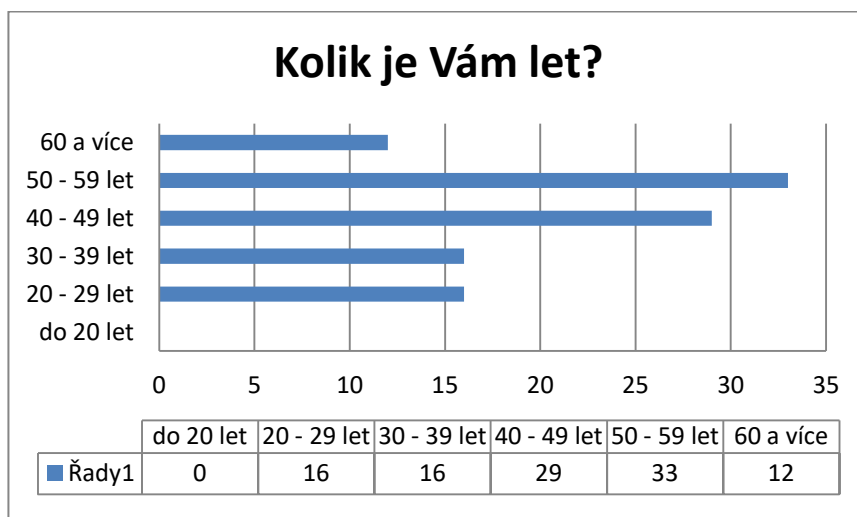
Otázka č. 1 Kolik je Vám let?

Graf č. 1



Zdroj: vlastní

Graf č. 1a



Zdroj: vlastní

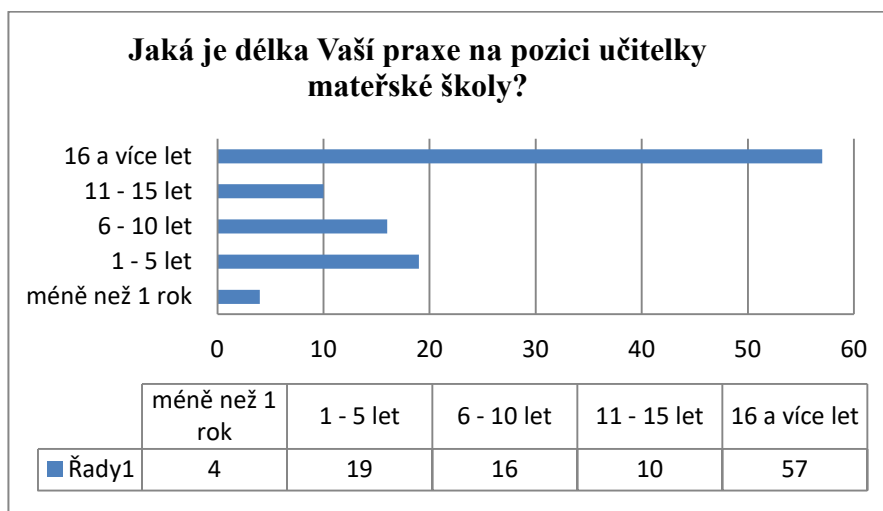
Otázka č. 2 Jaká je délka Vaší praxe na pozici učitelky mateřské školy?

Graf č. 2



Zdroj: vlastní

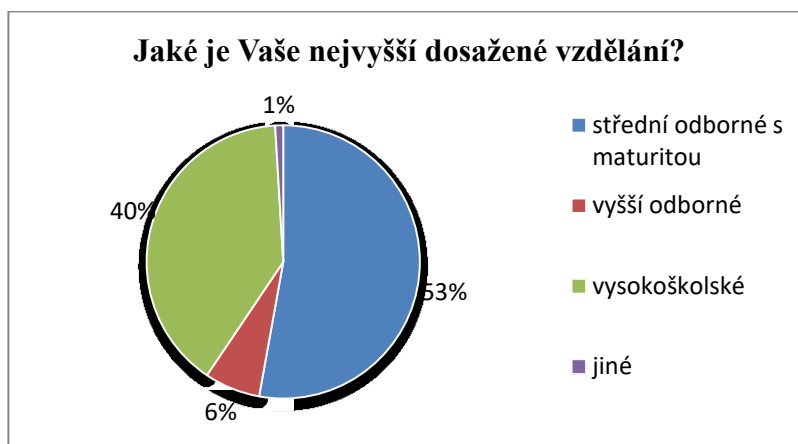
Graf č. 2a



Zdroj: vlastní

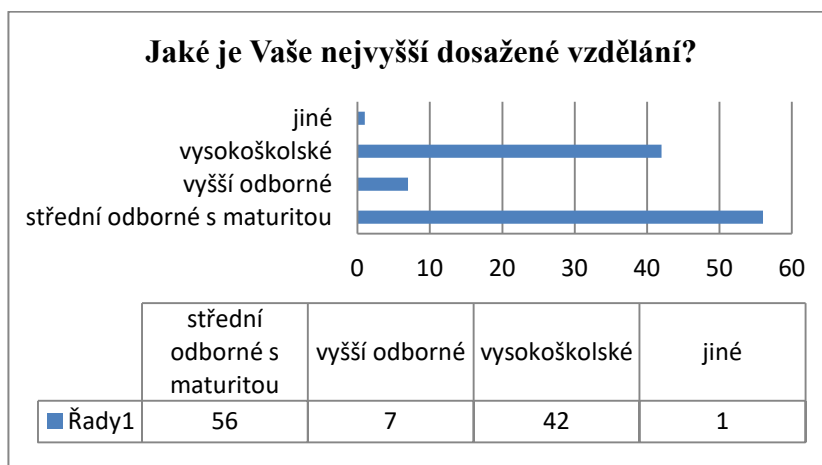
Otázka č. 3 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf č. 3



Zdroj: vlastní

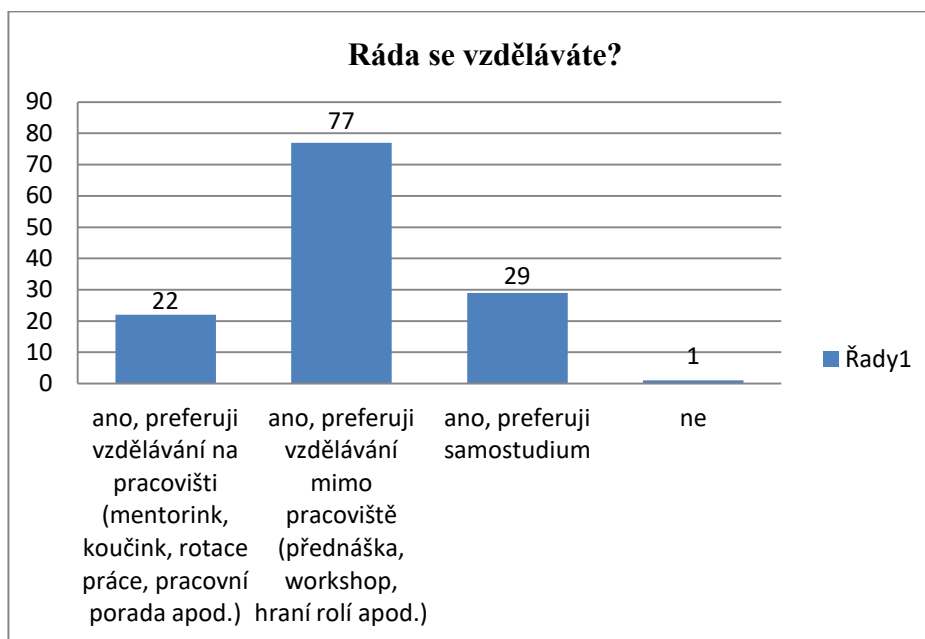
Graf č. 3a



Zdroj: vlastní

Otázka č. 5 Ráda se vzděláváte?

Graf č. 4



Zdroj: vlastní

Otázka č. 4 Uved'te počet pedagogických pracovníků Vaší mateřské školy.

Tabulka č. 1

Počet pedagogických pracovníků ve Vaší mateřské škole?	Počet responzí
2 - 10	67
11 - 20	36
21 a více	3

Zdroj: vlastní

Otázka č. 33 Kolik tříd má mateřská škola ve které působíte?

Tabulka č. 2

Kolik tříd má Vaše mateřská škola ve které působíte??	Počet responzí
jednu (1)	19
dvě (2)	20
tři (3)	18
čtyři (4)	10
pět (5)	6
šest (6)	2
sedm (7)	25
osm (8)	5
dvacet čtyři (24)	1

Zdroj: vlastní

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Odpověď na otázku č. 11	strana 40
Tabulka č. 2 – Odpověď na otázku č. 12	strana 42
Tabulka č. 3 – Odpověď na otázku č. 24	strana 54

Seznam grafů

Graf č.1	strana 35
Graf č. 1a	strana 36
Graf č. 2	strana 36
Graf č. 2a	strana 37
Graf č. 3	strana 37
Graf č. 3a	strana 37

Graf č. 4	strana 38
Graf č. 5, 5a	strana 39
Graf č. 6	strana 40
Graf č. 7	strana 41
Graf č. 8, 8a	strana 43
Graf č. 9, 9a.....	strana 44
Graf č. 10, 10a	strana 45
Graf č. 11, 11a	strana 46
Graf č. 12, 12a	strana 47
Graf č. 13	strana 48
Graf č. 13a	strana 49
Graf č. 14, 14a	strana 50
Graf č. 15, 15a	strana 51
Graf č. 16, 16a	strana 52
Graf č. 17, 17a	strana 53
Graf č. 18	strana 54
Graf č. 19	strana 55
Graf č. 19a	strana 56
Graf č. 20	strana 56
Graf č. 20a	strana 57
Graf č. 21	strana 57
Graf č. 21a	strana 58
Graf č. 22	strana 58
Graf č. 23	strana 59

Graf č. 23a	strana 60
Graf č. 24, 24a.....	strana 61