


**Bp572**

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
PEDAGOGICKÁ FAKULTA  
Podatelna  
01-04-2008  
Cís. 1488 příl. 

**UNIVERZITA KARLOVA**  
**PEDAGOGICKÁ FAKULTA**  
**CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU**

***POJETÍ DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ PEDAGOGICKÝCH  
PRACOVNÍKŮ JAKO MOTIVAČNÍ FAKTOR A  
NEZBYTNOST KVALITY VÝKONU PROFESE  
PEDAGOGA***

**Závěrečná bakalářská práce**

**Autor:** Jitka Čápková  
**Obor:** Školský management  
**Forma studia:** kombinované  
**Vedoucí práce:** Mgr. Irena Lhotková  
**Datum odevzdání práce:** 28.3.2008

## Resumé

Další vzdělávání pedagogů mateřských škol je z pohledu personálního managementu jednou z priorit na cestě k lepší škole. Pedagogové jsou obecně považováni za nositele vzdělanosti. Jako takí musí být autonomní a zodpovědná osobnosti, které musí být společensky oceněny a podporovány.

## Poděkování

Děkuji paní Mgr. Ireně Lhotkové za její čas, řadu cenných podnětů a laskavou pomoc při zpracování této práce.

Poděkování za morální podporu patří mé rodině.

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

Jitka Čápová



## **Resumé**

Další vzdělávání pedagogů mateřských škol je z pohledu personálního managementu jednou z priorit na cestě k úspěšné škole. Pedagogové jsou obecně považováni za nositele vzdělanosti. Jako taci musí být autonomní a zodpovědné osobnosti, které musí být společensky oceňovány a podporovány, a především patřičně vzdělávány. Další vzdělávání předškolních pedagogů se mění s vývojem společnosti. Jedním z hlavních úkolů by měla být podpora profesionalizace těchto pedagogů pro informační společnost, vytváření předpokladu pro celoživotní vzdělávání a profesní rozvoj pedagogů.

Vzhledem k tomu, že kvalita učitelů a jejich profesionalizace je základní článek vzdělávacího systému, má tato práce za úkol zmapovat možnosti, podmínky a motivaci předškolních pedagogů k jejich profesnímu vzdělávání. Nedílnou součástí je výzkumné šetření, které mapuje názory pedagogů a manažerů škol, jejich postoje a názory na současný stav dalšího vzdělávání předškolních pedagogů.

## **Summary**

From the personal management's point of view further training of pedagogues in the nursery schools is one of the priorities on the way to a successful school. The pedagogues are generally considered as the carriers of education. As such they have to be autonomous and responsible personalities who have to be socially valued and supported and first of all rightly educated. Further training of pre-school pedagogues is changing together with the evolution of the society. One of the main tasks should be a support of these pedagogues for developing their professionalism for informative society, formation of presumption for lifelong learning and profession evolution of pedagogues.

Considering the quality of teachers and development of their professionalism is the basic part of an educational system, the aim of this paper is to map the possibilities, conditions and motivation of pre-school pedagogues to their professional education. An integral part is a research, which maps opinions of pedagogues and school managers, their attitudes and opinions to a recent stage of further training of pre-school pedagogues.

## **Klíčová slova**

Další vzdělávání pedagogů, motivace, rozvoj lidských zdrojů, personální management

## **OBSAH :**

1. Úvod.....	7
2. Cíl práce.....	8
3. Teoretická část.....	9
3.1. Historie dalšího vzdělávání pedagogů v českých zemích.....	9
3.1.1. Rozvoj školství a vzdělanosti učitelů do roku 1989.....	9
3.1.2. Změny v rozvoji vzdělávacího systému po roce 1989.....	12
3.1.3. Další vzdělávání pedagogů v ČR v současnosti.....	13
3.2. Dokumenty státní vzdělávací politiky.....	15
3.2.1. Národní program rozvoje vzdělávání v ČR „Bílá kniha“.....	15
3.2.2. OECD a jeho závěry.....	16
3.2.3. Strategie rozvoje lidských zdrojů pro ČR.....	18
3.3. Právní normy ČR.....	19
3.3.1. Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).....	20
3.3.2. Zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění zákonů č. 383/2005 Sb., č. 179/2006 Sb., č. 264/2006 Sb.....	20
3.3.3. Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění vyhlášky č. 43/2006 Sb.....	22
3.3.4. Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, ve znění vyhlášky č. 412/2006 Sb.....	22
3.3.5. Vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy.....	23
3.3.6. Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání.....	24
3.3.7. Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.....	26

3.3.8.	Metodický pokyn k odměňování pedagogických pracovníků a ostatních zaměstnanců škol a školských zařízení a jejich zařazování podle 16-ti třídního katalogu prací, č.j. 30 207/2003-25.....	27
3.4.	Profesní kompetence pedagogů mateřské školy.....	28
3.5.	Osobnost pedagoga.....	33
3.5.1.	Teorie X a teorie Y McGregora.....	34
3.5.2.	Teorie H. Gardnera .....	34
3.5.3.	Určení psychologického typu.....	35
3.6.	Osobnost vedoucího pracovníka.....	36
3.6.1.	Osobnostní rysy.....	37
3.6.1.1.	Teorie H. Gardnera	
3.6.1.2.	Teorie D. Golemana	
3.6.2.	Styly vedení.....	38
3.6.2.1.	Styl „Autokrat – demokrat – volná uzda“	
3.6.2.2.	Blake a Moutonová – manažerský mřížka	
3.6.2.3.	R. Likert – jeho čtyři systémy	
3.6.2.4.	Pygmalionský efekt	
3.7.	Motivace pedagoga a jeho potřeby.....	43
3.7.1.	Motivační teorie.....	43
3.7.1.1.	Teorie A. Maslowa – hierarchie potřeb	
3.7.1.2.	Teorie dvou faktorů F. Herzberga	
3.7.1.3.	Teorie očekávání V. Vrooma	
3.7.1.4.	Behaviorální teorie posílení B. Skinnera	
3.7.1.5.	Teorie spravedlivé odměny J. Edemse	
3.7.2.	Motivační strategie.....	47
3.7.2.1.	Klima	
3.7.2.2.	Řízení pracovního výkonu	
4.	Formulace hypotéz.....	50
5.	Výzkum.....	52
5.1.	Cíl výzkumného šetření.....	52
5.2.	Metoda výzkumu.....	53

5.2.1. Výzkumný soubor.....	53
5.2.2. Předvýzkum.....	53
5.2.3. Výzkumné metody.....	55
5.2.3.1. Dotazník	
5.2.3.2. Interview	
5.3. Sběr dat.....	59
5.4. Zpracování dat.....	61
5.4.1. Dotazníkové šetření.....	61
5.4.2. Interview.....	83
6. Ověření hypotéz.....	87
7. Závěrečná analýza dotazníkového šetření.....	102
8. Závěr.....	104
<b>Použitá literatura.....</b>	<b>105</b>

## **Přílohy**

## 1. Úvod

Jedním z nejdůležitějších úkolů managementu je péče o lidské zdroje, tedy i jejich rozvoj. Tato oblast řízení je nazývána personálním managementem. Úkolem personálního managementu je řídit, motivovat a rozvíjet zaměstnance na všech úrovních a vytvářet tak optimální podmínky pro jejich práci.

Česká republika má zpracovány legislativní rámce, které mají za úkol podporovat profesní růst, dokumenty státní vzdělávací politiky, jež mají na hlavním zřeteli vzdělávání pedagogů. Závazné rámcové vzdělávací programy na různých úrovních vzdělávání předpokládají vysokou profesní úroveň pedagogů. V současné době však další vzdělávání pedagogických pracovníků mateřské školy probíhá nekoncepčně, pomalu, tito pedagogové, kteří mají i podle historických dokladů velký zájem na svém profesním růstu, nemají vytvořeny dostatečné podmínky vzdělávat se, naplňovat potřebu celoživotního učení a být tak celospolečensky uznávanou skupinou odborníků, do které bezesporu patří.

Zaváděním Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání svitla naděje na zařazení vzdělávání předškolního pedagoga jako jednu z priorit se všemi dotačními a finančními podporami. Tato zásadní změna proběhla díky maximální aktivitě předškolních pedagogů v oblasti dalšího vzdělávání. Hlavním cílem bylo reformu předškolního školství uskutečnit v co nejkratší době a se zajištěním vysoké profesní kvality. Předškolní školství se tak stává rovnocennou součástí vzdělávací soustavy České republiky.

Tato práce si klade za úkol poukázat na to, že vzdělávání pedagogů mateřských škol je velmi důležité z pohledu nejen profesního, ale především celospolečenského.

## 2. Cíl práce

Jako téma své bakalářské práce jsem zvolila další vzdělávání pedagogických pracovníků mateřských škol z důvodu vlastního přesvědčení, že vzdělávání pedagogů je nejdůležitějším předpokladem nejen pro rozvoj školství, ale pro rozvoj celé společnosti.

Z širšího pohledu je patrné, že toto téma je nejen v zájmu pedagogů a vedení jednotlivých škol, ale hlavní zájmem co nejkvalitnějšího vzdělávání pedagogů by měl být celospolečenský.

Pro ředitele škol je vzdělávání pedagogů jednou z prioritních oblastí řízení a praxe ukazuje, že veškeré úsilí a nemalé náklady se mnohonásobně zúročí. Prokazatelným faktem je, že čím vzdělanější pedagogové jsou, tím je vyšší nejen kvalita výchovně vzdělávacího procesu, ale i týmové práce, spolupráce s rodiči, veřejností, ostatními institucemi, také snadnější vedení a řízení těchto vzdělávajících se pedagogů.

Výzkumem chci zjistit názory pedagogů i řídicích pracovníků na jejich vzdělávání a zmapovat stávající situaci dalšího vzdělávání na jiných školách.

Výstupem by měla být analýza potřeb pedagogů mateřských škol k otázce dalšího vzdělávání, následné poskytnutí výsledků výzkumu vzdělávacím institucím a z toho plynoucí snaha o zkvalitnění spolupráce s těmito institucemi, které se tak mohou inspirovat skutečnými potřebami pedagogů.

K ověření teorií má přispět i porovnání právních norem, dokumentů státní vzdělávací politiky a odborných textů našich i zahraničních autorů, kteří se péčí o lidské zdroje hlouběji zabývají ve svých publikacích.

Při plánování dalšího vzdělávání se osvědčilo kvalitní vzdělávání na všech úrovních, tedy na úrovni vedení, středního managementu (zástupce ředitele, vedoucí školní jídelny) i jednotlivých pedagogů. Kvalita vzdělávání je podle zkušeností přímo úměrná kvalitě práce všech zúčastněných. Výzkumem chci toto tvrzení ověřit a potvrdit i přímou úměrnost kvality vzdělávání a kvality týmové práce a motivace pedagogů v širší míře.



### **3. Teoretická část**

#### **3.1. Historie dalšího vzdělávání pedagogů v českých zemích**

Následující text ukazuje na několika příkladech z historie vzdělávání pedagogů, že snaha i úspěchy v této oblasti byly spíše záležitostí nadšení, odhodlání a práce než vytvořených podmínek.

##### **3.1.1. Rozvoj školství a vzdělanosti předškolních učitelů do roku 1989**

Vznik prvních předškolních institucí je datován do 1. poloviny 19. století, kdy v roce 1832 vznikly dvě první opatrovny pro děti od dvou do šesti let a to Na Hrádku a V Karlině - obě v Praze. Tyto opatrovny vedl J. V. Svoboda, který vystudoval ve Vídni. V průběhu dne byly děti pod pečlivým pedagogickým dozorem, vzbuzovala se v nich chuť k činnosti a pracovitosti, součástí denního programu byla i jednoduchá výuka (vyprávění, pozorování, deklamování básniček a krátkých mravoučných ponaučení, podle kterých se děti měly chovat, pěstování smyslu pro věci, přírodu, láska k rostlinám a zvířatům, cvičení výřečnosti, rozvoj rozumu, pozornosti a paměti), svým zcela mimořádným zájmem o tělesnou výchovu malých dětí předstihl učitel Svoboda výrazně tehdejší dobu.

Pro zajímavost uvádím několik výchovných průpovědek J. V. Svobody:

Denně jest můj obyčej mýti ruce, obličej.

Pozdravení zdvořilé jest každému milé.

Co neznáme, jíst nemáme.

Každému se zalíbíš, učiníš-li co slíbíš.

Kdo zvířátkům ubližuje, špatné srdce ukazuje.

Eva Opravilová ve svém referátu uvádí: „V prvních opatrovnách působili pouze muži, kteří měli stejné vzdělání jako učitelé triviálních škol, toto vzdělání získávali na tzv.

preparandiích, od roku 1848 na jednorocních normálních školách a od roku 1868 na čtyřletých učitelkých ústavech.“<sup>1</sup>

Tyto opatrovny vzdělávaly pak další pedagogy, ale i rodiny formou osvětové činnosti.

V roce 1869 vzniká první mateřská škola při kostele sv. Jakuba na Starém Městě v Praze, jejíž zakladatelkou byla paní Rýgrová. Vystudovala ve Francii a mateřskou školu tedy založila podle francouzského vzoru, další dvě učitelky ze stejné školy B. Ledvinková a M. Milerová vystudovaly posléze též ve Francii.

Své zkušenosti paní učitelka Ledvinková popsala ve své knize *Škola mateřská*, ze které následně čerpaly svoji inspiraci další učitelky mateřské školy. Toto období bylo velmi plodné a plné nadšení. Vznikl i *Časopis učitelek škol mateřských*, učitelky pořádaly své sjezdy, na nichž si předávaly poznatky a zkušenosti.

Zde opět cituji Evu Opravilovou: „Vynesení c. k. ministerstva vyučování ze dne 22.června 1872 č. 4711 – předškolní výchova se od tohoto okamžiku stává výhradní doménou žen, u nichž se předpokládají pro tuto činnost vrozené dispozice, které spolu s životními zkušenostmi poskytují dostatečnou kvalifikaci.

Kvalifikaci pro učitelku mateřské školy bylo možno získat:

1. na čtyřletých ústavech ke vzdělání učitelek průběžně se získáním kvalifikace pro učitelství na obecné škole
2. na ústavech ke vzdělávání učitelek po tříměsíční hospitaci na mateřské škole
3. v jednorocních kurzech při těchto ústavech
4. v kurzech při mateřských školách veřejných nebo soukromých.“<sup>1</sup>

Podle Opravilové v roce 1908 učitelky mateřských škol vznášejí požadavek alespoň částečné vysokoškolské přípravy. Požadují dvouletý vzdělávací kurz pro učitelky, zřízení doplňovacích vzdělávacích kurzů a pořádání odborných přednášek pro učitelky při univerzitním semináři pedagogickém.

---

<sup>1</sup> OPRAVILOVÁ, E. *Další profesní vzdělávání učitelů a jeho perspektivy (Idea a realita vysokoškolské přípravy učitelek mateřských škol na pedagogické fakultě s.74-82)*, Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2007. ISBN 978-80-7290-303-0.

Mezníkem v rozvoji mateřských škol byl rok 1918, vznik 1. republiky. Od tohoto roku se mateřské školy začaly rozvíjet s ještě větší razantností. Učitelky byly velmi aktivní, již tehdy usilovaly o uznání kvalifikace na vysoké škole. Samy si založily studovnu, která měla funkci studijního výzkumného střediska a zároveň sloužila i jako knihovna. Zde se pořádaly přednášky a besedy, výstavy, zde vznikly první osnovy. Studovna se tak stala střediskem informací pro další pracovnice ve školství. V tomto období byla velká spolupráce i v oblasti logopedie, byly publikovány odborné texty, rozvíjela se spolupráce s rodiči, osvěta se šířila i po rozhlasových vlnách.

Opravilová uvádí: „Po vzniku Československé republiky je vznesen požadavek zabezpečit vysokoškolské vzdělávání učitelek mateřských škol na 1. Sjezdu českého a slovenského učitelstva v roce 1920 podruhé. Byl dokonce vtělen do návrhu školského zákona, který se po desetiletém projednávání v roce 1930 odložil ad acta.“<sup>2</sup>

Rozvoj mateřských škol a vzdělávání učitelek mateřské školy zcela přerušil protektorát v roce 1938. Bylo zrušeno mnoho mateřských škol, peníze byly směřovány pouze na německé mateřské školy. Byly zavřeny veškeré vzdělávací instituce pro učitele.

Po roce 1945 opět rostl výchovný a vzdělávací význam mateřských škol. V této době měly krátkodobě učitelky mateřských škol možnost získat vysokoškolské vzdělání. Nejprve 2 roky vysoké školy, později 1 rok. Z důvodu velké potřeby učitelek mateřské školy bylo v roce 1950 studium zkráceno na pedagogická gymnázia a pedagogické školy (nejprve tříleté, později čtyřleté).

Vznikly školské pedagogické sbory, které pořádaly konference, přednášky, instruktáže.

Opravilová uvádí, že v roce 1970 bylo na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy v Praze a na Univerzitě Palackého v Olomouci znovu zřízeno vysokoškolské studium učitelství pro mateřské školy ve formě denního i dálkového studia. Bylo určeno především pro učitelky, které měly pracovat v náročnějších podmínkách nebo rozvíjet problematiku speciálně

---

<sup>2</sup> OPRAVILOVÁ, E. *Další profesní vzdělávání učitelů a jeho perspektivy (Idea a realita vysokoškolské přípravy učitelek mateřských škol na pedagogické fakultě s. 74-82)*, Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2007. ISBN 978-80-7290-303-0.

didaktickou. Na pražské fakultě probíhalo průběžně po celou dobu až do současnosti. Od roku 1975 bylo toto studium realizováno pouze ve formě studia při zaměstnání.

### 3.1.2. Změny v rozvoji vzdělávacího systému po roce 1989

V roce 1990 se sešly zástupkyně mateřských škol z celé republiky a vyslovily kritiku k současnému stavu, ke zlepšení předškolního školství podaly konkrétní návrhy. Z oblasti vzdělávání pedagogů to bylo vzdělávání v oboru pedagogiky a psychologie a jeden z dalších požadavků bylo vysokoškolské vzdělávání, a to denní i postgraduální.

Zde opět využiji citace z Opravilové: „Na přelomu 20. a 21. století se vzdělávání pojeté jako celoživotní učení stalo důležitou pákou společenského i osobnostního rozvoje. Pro společnost se vzdělaný člověk stává významným sociálním kapitálem, pro jedince je vzdělání cestou ke společenskému uplatnění a seberealizaci.“<sup>3</sup>

K dalšímu vzdělávání učitelek mateřských škol v 90. letech 20. století se vyjadřuje ve svém referátu Iva Macháčková: „Mezery v možnostech a nabídce se vzdělávat postupně začaly pokrývat nově vznikající instituce (např. Institut výchovného poradenství), různé společnosti (např. Orffova společnost), pedagogicko-psychologické poradny, speciálně pedagogická centra, pedagogická centra, dobrovolné profesní organizace (Asociace předškolní výchovy, Společnost pro předškolní výchovu, Moravský svaz pro předškolní výchovu). Další vzdělávání organizují i alternativní pedagogické instituce (např. Zdravá mateřská škola, vzdělavatelé programu Začít spolu atd.). Před svým zrušením (ke dni 31.12.2000) vzdělávací akce poskytovaly i školské úřady v jednotlivých regionech.“<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> OPRAVILOVÁ, E. *Další profesní vzdělávání učitelů a jeho perspektivy (Idea a realita vysokoškolské přípravy učitelek mateřských škol na pedagogické fakultě s.74-82)*, Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2007. ISBN 978-80-7290-303-0.

<sup>4</sup> MACHÁČKOVÁ, I. *Další profesní vzdělávání učitelů a jeho perspektivy (Proměny předškolního vzdělávání a další vzdělávání učitelek mateřských škol v 90. letech 20. století s.103-112)*, Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2007. ISBN 978-80-7290-303-0.

Významnými mezníky předškolního školství tohoto období jsou hlavně zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon, který mění mateřské školy z předškolních zařízení na školy a Rámcový vzdělávací program předškolního vzdělávání, který mění stávající výchovně vzdělávací proces na osobnostně orientovaný model. Tyto zásadní změny s sebou přinášejí i velké požadavky a velká očekávání od dalšího vzdělávání pedagogů mateřské školy.

Největší potřebnost dalšího vzdělávání vznikla v souvislosti se zaváděním Rámcového vzdělávacího programu předškolního vzdělávání do mateřských škol.

V této době se dalšího vzdělávání ujímají Pedagogická centra v krajích, s detašovanými pracovišti v okresech. Pokud hodnotíme činnost Pedagogického centra v Českých Budějovicích, do jehož působnosti spadá naše mateřská škola, jeho práce směrem k pedagogům mateřských škol byla velmi kvalitní a plodná. Pedagogické centrum se snažilo být v neustálém kontaktu s vedením mateřských škol a i se samotnými pedagogy a reflektovat přímo na požadavky z praxe. Nabízelo jednotlivé vzdělávací semináře i celé cykly k této problematice v nebyvalé šíři, problémem bylo pouze zajištění dostatečných finančních prostředků. Zajištění provozu školy při aktivním vzdělávání bylo vzhledem k nadšení pedagogů na většině škol bez problémů. Pedagogická centra byla v roce 2004 zrušena.

### **3.1.3. Další vzdělávání pedagogů v ČR v současnost**

Pro přehlednost a úplnost je zde výčet poskytovatelů dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků z referátu Milana Bareše: „V současné době existuje rozsáhlá škála institucí, které se na poskytování služeb DVPP podílejí. Jsou to:

- Specializovaná státní vzdělávací instituce resortu školství – Národní institut pro další vzdělávání (NIDV)
- Vysoké školy a jejich fakulty a katedry
- Vzdělávací instituce zřizované kraji (zde jsou typy institucí rozdílné dle jednotlivých krajů). – např. střední školy a vyšší odborné školy, zařízení pro vzdělávání a služby školám

- Samotné školy.
- Instituce z jiných resortů. - vzdělávací instituce zaměřené na oblast např. ekonomickou nebo právní
- Neziskové organizace. - např. pedagogicko psychologické poradny
- Komerční objekty. – např. vzdělávací agentury

V této situaci považujeme pro další vzdělávání pedagogických pracovníků za nejpodstatnější, aby činnost všech těchto institucí byla koordinována jak na úrovni celorepublikové, tak i krajské a aby existovala vzájemná kooperace mezi těmito organizacemi.“<sup>5</sup>

Z této studie je patrné, že další vzdělávání je silný nástroj kvality úrovně předškolního školství. V současné době se nabídka zdá být roztržštěnou a nepřehlednou. I přes to, že vzdělávacích institucí je již oproti historickým dokladům několikanásobně více, je obtížné získat pro pedagogy kvalitní vzdělávání, neboť po takovéto vzdělávání poptávka několikanásobně převyšuje nabídku.

Nezanedbatelnou proměnnou dalšího vzdělávání je však i jeho cena, která ne vždy je v souladu s jeho kvalitou. Další úhel jejího posuzování je i finanční podpora pedagogů v jejich dalším vzdělávání ze strany státu. Srovnání v horizontu od roku 1990 do současnosti v této oblasti není příliš uspokojivé. Zatímco ceny vzdělávacích akcí v rámci dalšího vzdělávání pedagogů několikanásobně stouply, dotace státu na další vzdělávání je na stejné úrovni a v letošním roce se tato dotace dokonce snižuje.

Další možnost získání finančních prostředků, kterou uvádí zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon, je tyto prostředky získat od zřizovatele, kterými jsou v případě mateřských škol většinou obce nebo svazky obcí. Jedním z hlavních úkolů školského managementu je tedy přesvědčit zřizovatele o důležitosti a efektivnosti podpory vzdělávání pedagogů mateřských škol.

Podmínky zajišťování provozu mateřských škol v době vzdělávání pedagogů zůstávají na úrovni ochoty pedagogů zastupovat nepřítomné vzdělávající se pedagogy, a to často bez

---

<sup>5</sup> BAREŠ, M. *Další profesní vzdělávání učitelů a jeho perspektivy (Perspektivy dalšího profesního vzdělávání učitelů v České republice a role Národního institutu pro další vzdělávání s.39-47)*, Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2007. ISBN 978-80-7290-303-0.

většího finančního efektu, neboť množství finančních prostředků určených na nadtarifní složky platu (osobní ohodnocení, odměny) je omezené a možnost proplácet nadpočetné nebo přesčasové hodiny takřka nulová.

Praxe tedy znovu potvrzuje, že další vzdělávání pedagogů mateřských škol je i nadále záležitostí nadšení a práce bez nároku na větší výhody nebo podporu ze strany společnosti.

### **3.2. Dokumenty státní vzdělávací politiky**

Důležitost a nutnost dalšího vzdělávání pedagogů kontinuálně potvrzují i dokumenty státní vzdělávací politiky.

#### **3.2.1. Národní program rozvoje vzdělávání v ČR „Bílá kniha“**

Národní program rozvoje vzdělávání v České republice vznikl na základě usnesení vlády České republiky č. 277 ze dne 7. dubna 1999. Vláda v něm schválila hlavní cíle vzdělávací politiky.

Vzdělávání dospělých vyhodnocuje z pohledu jedince jako prostředek, který zvyšuje zaměstnatelnost, usnadňuje přístup k vyšším příčkám kariéry a k vyšším příjmům.

Bílá kniha hovoří o tom, že rozhodující soudobou koncepcí vzdělávání se stala koncepce celoživotního učení, sdružující počáteční (přípravné) i další vzdělávání do vzájemně propojeného celku, umožňujícího náležitou prostupnost všech složek vzdělávací soustavy. Protože vzdělávání dospělých se týká všech resortů, měla by všechna ministerstva převzít úkoly v dalším profesním vzdělávání ve svém resortu.

Z materiálu vyplynula doporučení pro další vzdělávání dospělých:

- a) vytvořit právní rámec pro vzdělávání dospělých
- vymezit pravomoci a odpovědnosti nejvýznamnějších aktérů rozvoje vzdělávání dospělých (stát, zaměstnavatelé, odbory, obce a regiony, profesní orgány).

- stanovit pravidla financování hlavních součástí vzdělávání dospělých
- b) vypracovat a zavést soustavu finančních a nefinančních pobídek
- pro zaměstnavatele, aby jejich výdaje na vzdělávání zaměstnanců byly vyšší a efektivnější
  - pro zaměstnance, aby v co největší míře vstupovali do kvalifikačního a rekvalifikačního vzdělávání
  - pro poskytovatele vzdělávání, aby byli zainteresováni na rozšiřování nabídky vzdělávání a usnadňování přístupu k němu pro různé cílové skupiny
  - pro jednotlivce, aby se zvyšoval jejich zájem o vzdělávání
- c) založit mechanismy systémového rozvoje vzdělávání dospělých, zaměřené na:
- zajišťování kvality, akreditace a certifikace
  - informační systém a podpůrné systémy
  - výzkum vzdělávání dospělých
  - rozšíření základny pro přípravu a další vzdělávání odborných pracovníků ve vzdělávání dospělých, metodické a poradenské služby<sup>6</sup>

### 3.2.2. OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj) a jeho závěry

OECD do svého mezinárodního projektu zaměřeného na vzdělávání v zemích OECD a předškolní výchově<sup>6</sup> v těchto zemích, zařadilo v roce 1999 i Českou republiku

Závěrečná studie tohoto projektu byla v roce 2002 jednou z částí ročenky OECD a umožňuje ucelený pohled na předškolní školství v mezinárodním srovnání. Autoři zde v otázce rozvoje předškolní výchovy doporučili pro Českou republiku osm strategických záměrů. Jedním z nich byla i doporučení týkající se rozvoje přípravného i dalšího vzdělávání pedagogů, jako

<sup>6</sup> MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. ČESKÉ REPUBLIKY. *Národní program rozvoje vzdělávání*, Praha: Tauris, 2001. ISBN 80-211-0372-8



rozhodující podmínka kvality a rozvoje předškolního školství. Tato doporučení se týkají i optimálních pracovních podmínek a zvyšování sociálního postavení pedagogů.

V tomto smyslu byly zformulovány základní „výzvy“, ze kterých se jedna zabývá vzděláváním pedagogů:

„Pro předškolní vzdělávání zajistit vyhovující profesionální zázemí, které by dostatečně reagovalo na novou situaci (nutnost pracovat jiným, více profesionálnější a náročnějším způsobem, vyrovnat se s vyšší autonomií a odpovědností, zvládat širší spektrum odborných a osobnostních kompetencí) a uplatnit požadavky na práci pedagogů jak v odborné přípravě (pregraduální) – zavedením terciárního vzdělávání poskytovaného pro tento vzdělávací stupeň na úrovni vyšších odborných škol nebo úrovni vysokoškolské, tak v oblasti dalšího vzdělávání. V této souvislosti zajistit, aby učitelství pro mateřské školy bylo zařazeno mezi koncesované profese.“<sup>7</sup>

Hlavní reflexe a doporučení těchto expertů je: „Věnovat pozornost tomu, že jen malá část absolventů předškolních oborů nastupuje do mateřských škol ve funkci učitelů. Zlepšení je možno dosáhnout např. zvýšením mezd učitelů a zároveň i společenské prestiže tohoto povolání. Experti také doporučují zapojit do předškolní péče, výchovy a vzdělávání více pedagogů – mužů.“<sup>7</sup>

S pětiletým vývojem v předškolním vzdělávání můžeme konstatovat, že některé úkoly jsou vzhledem k zavedení Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání do škol a i díky novému školskému zákonu, aktivně plněny v procesu změn, které ruku v ruce s těmito dokumenty následují a jsou zmíněny v jiných kapitolách této studie.

Dokonce jsou již zkušenosti i se zapojením mužů jako předškolních pedagogů, ať už ve funkci pedagogů nebo asistentů pedagogů. Tuto zkušenost ve své řídicí praxi mám a mohu ji hodnotit jako přínosnou pro předškolní vzdělávání. Negativním jevem je finanční ohodnocení v našem případě vysokoškolsky vzdělaného učitele mateřské školy.

---

<sup>7</sup> Předškolní výchova a vzdělávání a její další vývoj v České republice v mezinárodním kontextu, dostupné na [www.rvp.cz/clanek/21/58](http://www.rvp.cz/clanek/21/58).

### 3.2.3. Strategie rozvoje lidských zdrojů pro ČR (2003)

Tento dokument zpracoval Národní vzdělávací fond ČR, za spolupráce Ministerstva práce a sociálních věcí a odborníků ze všech sfér hospodářského a společenského života, v poslední fázi i úřadu místopředsedy vlády pro výzkum a vývoj, lidská práva a lidské zdroje. (V roce 2000 byl za stejným účelem realizován i projekt Phare „Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku“).

Výklad pojmu rozvoj lidských zdrojů je podle tohoto dokumentu možný jako celoživotní vzdělávání a učení (formální i neformální), včetně učení z praxe (informální), se zaměřením na pracovní uplatnění, zvýšení kompetencí a výkonnosti jednotlivců i týmu (široká škála aktivit, příležitostí, stimulů). Strategický přístup pomáhá hledat a vybírat optimální cesty k dosažení náročných cílů a zároveň rozhodovat o mobilizaci a alokaci k tomu potřebných prostředků.

Jedním z důležitých strategických cílů je z pohledu školského managementu rozvoj předškolního pedagoga v oblasti informační gramotnosti, ve smyslu schopností jedince rozeznat, kdy a k čemu potřebuje informace, jak je má vyhledat, porovnávat, hodnotit a efektivně využívat. Tato informační gramotnost je důležitá u pedagogů a ještě důležitější pak u školských manažerů.

Další strategický cíl, který se dotýká školství obecně je jazyková gramotnost, neboť pro občana malého evropského státu je tato gramotnost nezbytná z důvodu schopnosti komunikovat a pracovat kromě rodného jazyka minimálně v jednom cizím jazyce.

Specifické oblasti, které předkládá strategie rozvoje lidských zdrojů z pohledu předškolního školství, jsou především:

1. Celoživotní učení, kdy všechny možnosti učení jsou propojeny v jeden celek, který umožňuje rozmanité a četné přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním a který umožňuje získávat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami a kdykoli během života. Rozhodující je zde svobodná volba a aktivní úloha a odpovědnost jednotlivce.
2. Další vzdělávání, zahrnuje široké spektrum vzdělávacích aktivit, které doplňují, rozšiřují a aktualizují vzdělání poskytované školami v souladu se skutečnými potřebami jednotlivců a organizací, ve kterých pracují.

Důležitost dalšího vzdělávání se postupem doby neustále zvyšuje a stává se tak klíčovým nástrojem zaměstnatelnosti, flexibility a adaptability na trhu práce.

Důležitým faktorem prosperity firmy je další vzdělávání manažerů, zaměstnanců i celých pracovních týmů.

Strategie rozvoje je zpracovávána na několika úrovních a cesty k její realizaci jsou vedeny několika směry. Dva z hlavních směrů jsou:

- a) na úrovni národní – kde ze strategie vyplývá, že je nutné zanalyzovat a odhadnout budoucí vývoj nabídky a poptávky po lidských zdrojích pro strategicky významná rozhodnutí na národní, resortní a krajské úrovni. Na principech partnerství a spolupráce založit vybudování efektivního strategického řízení rozvoje lidských zdrojů. Za strategické řízení rozvoje lidských zdrojů zodpovídá vláda ČR.
- b) na úrovni regionální – je jednou z nejvýznamnějších součástí strategického řízení kraje, neboť ovlivňuje zaměstnanost v kraji, životní úroveň jeho obyvatelstva a v neposlední řadě i konkurenceschopnost oproti jiným regionům.

Lidský kapitál každého regionu je obecně považován za jeden z jeho nejcennějších zdrojů. Z toho vyplývá, že je nutné co nejrychleji vybudovat systém strategického řízení rozvoje lidských zdrojů stejně jako je tomu na národní úrovni.

### **3.3. Právní normy ČR**

Význam a důležitost dalšího vzdělávání pedagogů se odráží i v právních normách České republiky, kterými jsou zákony, vyhlášky, nařízení vlády i její metodické listy.

V těchto právních dokumentech jsou zakotveny požadavky na profesní úroveň učitelů mateřské školy a zároveň podmínky a možnosti jejich dalšího vzdělávání.

Pro ředitele školy jsou tyto právní normy závazné a při své manažerské práci v personální oblasti se jimi musí řídit v každém případě a do všech důsledků.

### **3.3.1. Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)**

- část devátá řeší další vzdělávání, její §114 pak mimo jiné i odborné kurzy, které jsou určeny k doplnění všeobecných i odborných vědomostí a dovedností potřebných pro výkon povolání a pracovních činností  
tyto kurzy neposkytují stupeň vzdělání a lze je poskytnout za úplatu, dokladem je osvědčení
- část čtrnáctá pojednává o financování škol ze státního rozpočtu a v §160 odst.c) jsou mimo jiné zakotveny i výdaje na další vzdělávání pedagogických pracovníků
- podle §180 odst. 2 obec může právníckým osobám vykonávajícím činnost škol a školských zařízení, která zřizuje, přispívat na další neinvestiční výdaje jinak hrazené ze státního rozpočtu podle tohoto zákona (tedy i na další vzdělávání)

### **3.3.2. Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění zákonů č. 383/2005 Sb., č. 179/2006 Sb., č. 264/2006 Sb.**

- upravuje předpoklady pro výkon činnosti pedagogických pracovníků, jejich další vzdělávání a kariérní systém
- §3 určuje předpoklady pro výkon funkce pedagogického pracovníka - pedagogickým pracovníkem může být (mimo další předpoklady určené zákonem) ten, kdo má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává
- §6 stanovuje získávání odborné kvalifikace pedagogických pracovníků - učitelů mateřské školy - vysokoškolským vzděláním, vyšším odborným vzděláním a středním vzděláním s maturitní zkouškou, a učitelům mateřské školy, kteří vykonávají pedagogickou činnost s dětmi se speciálními vzdělávacími potřebami – vysokoškolské vzdělání, nebo vzdělávání v programu celoživotního vzdělávání na vysoké škole zaměřené na speciální pedagogiku
- §24 řeší další vzdělávání pedagogů

- stanoví přímo povinnost dalšího vzdělávání, kterým si pedagogové obnovují, upevňují a doplňují kvalifikaci
  - zvyšování kvalifikace je podle § 142 zákoníku práce i její získání nebo rozšíření
  - ředitel školy má podle tohoto zákona povinnost stanovit plán dalšího vzdělávání, který přihlíží že studijním zájmům pedagogů, potřebám a rozpočtu školy
  - vzdělávání pedagogů se uskutečňuje na vysokých školách, v zařízeních dalšího vzdělávání pedagogů a v jiných zařízeních na základě udělení akreditace ministerstvem, nebo samostudiem (12 dnů ve školním roce)
  - dokladem o absolvování vzdělávání je osvědčení vydané pořadající institucí
  - ministerstvo stanoví prováděcím právním předpisem druhy a podmínky dalšího vzdělávání
- §29 se zabývá kariérním systémem
    - je to soubor pravidel, stanovených pro zařazení pedagogických pracovníků do kariérních stupňů
    - je určen popisem činností, odbornou kvalifikací, popřípadě dalšími kvalifikačními předpoklady a systémem hodnocení, které musí pedagogický pracovník plnit, aby tyto činnosti mohl vykonávat
    - zařazení do vyššího kariérního stupně je podmíněno
      - a) výkonem činností a to specializovaných, nebo metodických, nebo metodologických, nebo řídicích a dalších
      - b) plněním odborné kvalifikace
  - §32 stanovuje jasná pravidla pro řešení případů nesplnění kvalifikace
    - nekvalifikovaný pedagog nejdéle do 5ti let <sup>1</sup> zahájí studium, kterým získá potřebný kvalifikační předpoklad
    - ředitel, pokud nevykonává funkci déle než 10 let, nejdéle do roku 2010 musí zahájit studium pro ředitele škol

### **3.3.3. Vyhlášky č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění vyhlášky č. 43/2006 Sb.**

- tato vyhláška přímo neřeší další vzdělávání pedagogů, ale stanovuje nároky na jejich profesní úroveň, což má přímou návaznost na jejich další vzdělávání
- §1 mateřská škola spolupracuje se zákonnými zástupci dětí a dalšími fyzickými a právníckými osobami s cílem rozvíjet aktivity a organizovat činnosti ve prospěch rozvoje dětí a prohloubení vzdělávacího a výchovného působení mateřské školy, rodiny a společnosti
- §11 dětem se speciálními vzdělávacími potřebami je zabezpečena nezbytná speciálně pedagogická podpora

### **3.3.4. Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, ve znění vyhlášky č. 412/2006 Sb.**

- tato vyhláška řeší druhy dalšího vzdělávání, akreditační komise a jejich činnost a kariérní systém pedagogů
- §1 vymezuje druhy dalšího vzdělávání jako
  - studium ke splnění kvalifikačních předpokladů
  - studium ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů
  - studium k prohlubování odborné kvalifikace
- §2-§6 popisuje studium ke splnění kvalifikačních předpokladů – studium v oblasti pedagogických věd, studium pedagogiky, studium pro asistenta pedagoga, studium pro ředitele škol, studium k rozšíření odborné kvalifikace
- §7-§9 se týká studia ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů a to vedoucích pedagogických pracovníků, výchovných poradců a pro výkon specializovaných činností, z nichž se předškolního školství týká pouze prevence sociálně patologických jevů, specializovaná činnost v oblasti environmentální výchovy a v oblasti prostorové orientace zrakově postižených

- §10 je pro naše potřeby nejčastěji využívané vzdělávání – studium k prohlubování odborné kvalifikace – průběžné vzdělávání
  - zaměřené na aktuální teoretické a praktické otázky související s procesem vzdělávání a výchovy
  - obsahem jsou zejména nové poznatky z obecné pedagogiky, pedagogické a školní psychologie, teorie výchovy, obecné didaktiky, prevence sociálně patologických jevů a bezpečnosti a ochrany zdraví; může zahrnovat i jazykové vzdělávání pedagogů
  - formy průběžného vzdělávání jsou zejména účast na kurzu a semináři s délkou trvání nejméně 4 hodiny
  - dokladem o absolvování je osvědčení
- kariérní systém pedagogických pracovníků řeší §13, především pak podmínky zařazení
  - kariérní systém jednotlivých kategorií je stanoven v přílohách a to učitel mateřské školy – příloha č.1
  - pedagogičtí pracovníci se zařazují do kariérních stupňů podle
    - a) vykonávané specializované činnosti a
    - b) plnění odborné kvalifikace a dalších kvalifikačních předpokladů

tento kariérní systém však v praxi nefunguje, protože nemá zákonnou přímou návaznost na zákon o platu (zákon o platu kariérní systém neřeší)

### **3.3.5. Vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy**

- část první je zaměřena na dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky a dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy v kraji
- §2 obsah dlouhodobého záměru obsahuje mimo jiné i hlediska:
  - celoživotního učení
  - zlepšení kvality a efektivity systémů vzdělávání a vzdělávací soustavy
  - usnadnění rovného přístupu ke vzdělávání pro všechny

- odst. 2 se týká dlouhodobého záměru a stanoví směry rozvoje vzdělávání a vzdělávací soustavy a způsob jejich realizace a podpory z hlediska mimo jiné:
  - a) zvyšování, sledování a hodnocení kvality vzdělávání
  - b) dalšího vzdělávání dospělých v rámci celoživotního učení
  - c) úlohy pedagogického pracovníka, zkvalitnění podmínek jeho práce, platového ohodnocení a dalšího vzdělávání
  - d) vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami a dětí, žáků studentů nadaných (s odpovídajícím profesionálním pedagogickým zajištěním)
- dlouhodobý záměr České republiky vychází z dokumentů vztahujících se k státnímu rozpočtu, regionálnímu rozvoji, zaměstnanosti, rozvoji lidských zdrojů, sociálně ekonomickému rozvoji a udržitelnému rozvoji a ke společným cílům evropských procesů ve vzdělávání, přijatých vládou a z výročních zpráv České školní inspekce
- dlouhodobý záměr v kraji vychází z dlouhodobého záměru České republiky, regionálních specifik rozvoje ekonomiky, trhu práce a společnosti ovlivňujících rozvoj vzdělávání, stav a vývoj vzdělávací soustavy kraje
- součástí výroční zprávy kraje, která zachycuje současný stav a vyhodnocuje změny proti minulému vývoji, je jedna z hodnocených oblastí i oblast dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a další vzdělávání dospělých v rámci celoživotního učení
- část čtvrtá se zabývá vlastním hodnocením školy, kde v §8 odst.2 jako jedna z hlavních oblastí vlastního hodnocení školy je i hodnocení řízení školy, kvalita personální práce, kvalita dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, úroveň výsledků práce školy, zejména vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomickým zdrojům

### **3.3.6. Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání (č. j. 32 405/2004-22 ze dne 3.1.2005)**



- RVP PV stanovuje v 7. části, která se týká podmínek vzdělávání, v oddíle 7.6 Personální a pedagogické zajištění, kde je uvedeno, jak by podmínky vzdělávání v této oblasti měly vypadat. Kladou nemalé nároky na profesionální úroveň vedení i všech pedagogů
  - všichni pedagogové by měli mít předepsanou kvalifikaci
  - pedagogové se soustavně vzdělávají a ke svému vzdělávání přistupují aktivně
  - důležitá je podpora profesionalizace pedagogů ze strany vedení, sledování profesního růstu všech, včetně vedení, úkolem ředitele je i vytváření podmínek pro systematické vzdělávání
  - pedagogové jednají, chovají se a pracují profesionálním způsobem
  
- V 12. části jsou popsány odborné činnosti, které by měl předškolní pedagog vykonávat. I zde se předpokládá vysoká pedagogická odbornost
  - analyzovat věkové a individuální potřeby dětí a v rozsahu těchto potřeb zajišťovat profesionální péči o děti, jejich výchovu i vzdělávání
  - činnostmi směřovat cílevědomě k rozvoji dětí, rozšiřování jejich kompetencí (schopnosti, dovednosti, poznatky, postoje)
  - samostatně projektovat výchovné a vzdělávací činnosti, provádět je, hledat vhodné strategie a metody pro individualizované a skupinové vzdělávání dětí
  - využívat oborové metodiky a uplatňovat didaktické prvky odpovídající věku a individualitě dětí
  - projektovat a provádět individuální výchovně vzdělávací činnosti s dětmi se speciálními vzdělávacími potřebami
  - provádět poradenské činnosti pro rodiče ve věcech výchovy a vzdělávání jejich dětí v rozsahu odpovídajícím pedagogickým kompetencím předškolního pedagoga a mateřské školy
  - pedagog by měl umět analyzovat své vzdělávací potřeby a naplňovat je sebevzdělávacími činnostmi
  
- Všechny kompetence předškolního pedagoga, které jsou součástí RVP PV jsou úzce propojeny se zákonnými normami České republiky

### 3.3.7. Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě

- §2 řeší kvalifikační předpoklady vzdělání pro výkon prací v jednotlivých platových třídách – tzv. potřebné vzdělání  
Pro učitele mateřské školy je aktuální pouze 8. – 10., výjimečně 11. platová třída s potřebným vzděláním:
  - 8. platová třída – střední vzdělání s maturitní zkouškou
  - 9. platová třída – vyšší odborné vzdělání nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou
  - 10. platová třída – vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu nebo vyšší odborné vzdělání
  - 11. platová třída – vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu
- zařazení zaměstnance do platové třídy podle §3 provedeme podle:
  - podle výkonu práce a za předpokladu potřebného vzdělání
  - při nesplnění vzdělání lze výjimečně zařadit učitele mateřské školy pouze pokud:
    - a) dlouhodobou činností v příslušném oboru prokázal schopnost k výkonu požadované práce a je starší než 50 let
    - b) zahájil studium, kterým si doplní potřebné vzdělání a v tomto vzdělávání řádně pokračuje
    - c) výjimečně zařadit do platové třídy, pro kterou nesplňuje potřebné vzdělání, nejvýše na dobu 4 roků
- zařazení do platového stupně řeší §4
  - zápočet praxe se u učitele mateřské školy krátí v případě zařazení do třídy:
    - a) 9. platové třídy, který dosáhl jen středního vzdělání s maturitní zkouškou – odečet 2 roky

- b) 10. platové třídy, který dosáhl jen vyššího odborného vzdělání – odečet 1 roku, nebo jen středního vzdělání s maturitní zkouškou – odečet 3 roky
  - c) 11. platové třídy, který dosáhl jen vysokoškolského vzdělání v bakalářském studijním programu – odečet 2 roky, nebo jen vyššího odborného vzdělání – odečet 3 roky, nebo jen středního vzdělání s maturitní zkouškou – odečet 5 roků
- jestliže zaměstnanec dosáhne v průběhu pracovního poměru vyššího vzdělání, než podle kterého mu byla naposledy určena započitatelná praxe, přičte mu zaměstnavatel dobu odpovídající dosaženému vzdělání, kterou mu podle §4 odst.7 odečetl

### **3.3.8. Metodický pokyn k odměňování pedagogických pracovníků a ostatních zaměstnanců škol a školských zařízení a jejich zařazování podle 16-ti třídního katalogu prací, č. j. 30 207/2003-25**

- tento dokument je pouze pomůckou ke snadnější orientaci v katalogu prací – není tedy závazný a příklady nemusí odpovídat realitě všech škol
- upozornění na možnost výjimečného zařazení pedagogického pracovníka do vyšší platové třídy na dobu neomezenou podle §3 odst.3 písm. b) NV č. 564/2006 Sb., pokud splňuje odbornou kvalifikaci stanovenou v zákoně o pedagogických pracovnících
- odpočtem let z celkové započitatelné praxe se platově odlišují zaměstnanci zařazení do stejné platové třídy, ale s různým stupněm dosaženého vzdělání
- zařazování pedagogických pracovníků mateřské školy podle katalogu prací podle druhu vykonávané práce:
  - 8. platová třída – Vzdělávací a výchovná činnost směřující k získávání vědomostí, dovedností a návyků dětí v mateřské škole podle vzdělávacího programu. (Učitelky, kterým není zaměstnavatelem uložena tvorba vzdělávacího programu.)

- 9. platová třída – Tvorba vzdělávacího programu třídy mateřské školy. Aplikace vzdělávacích a výchovných metod včetně případné individuální práce s dětmi se speciálními vzdělávacími potřebami
- 10. platová třída – Tvorba a koordinace školního vzdělávacího programu mateřské školy nebo tvorba vzdělávacích programů pro děti se speciálními vzdělávacími potřebami a individuálních vzdělávacích plánů.
- 11. platová třída – Stanovování koncepce rozvoje školních vzdělávacích programů mateřských škol včetně jejich koordinace v regionu

Výčet legislativních norem jen dokazuje, že ředitel školy má i v oblasti práva dostatek nástrojů k řízení a vedení lidí, k jejich profesnímu rozvoji.

Z výčtu zákonných norem vyplývá, že je nezbytné, aby předškolní pedagogové splňovali kvalifikační předpoklady pro výkon své profese. Zároveň je ale nutné, aby dalším vzděláváním naplňovali potřebu celoživotního učení.

### **3.4. Profesní kompetence pedagogů mateřské školy**

M. Pape-Carpentierová: „Učitelka musí svou věc pilna býti: *studovati dítky a sebe. Pročež dvojí dílo má: vychovávat dítky sobě svěřené a vzdělávati se neustále.*“ (*Rady řídícím pěstounkám na školách mateřských, 1877*)

Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání přesně specifikuje profesní požadavky na předškolního pedagoga. Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění zákonů č. 383/2005 Sb., č. 179/2006 Sb., č. 264/2006 Sb. definuje právní rámec předpokladů pro výkon činnosti pedagogických pracovníků, jejich další vzdělávání a kariérní systém.

Tyto dva stěžejní dokumenty společně tvoří výčet odborných činností a kvalitativní požadavky na celkovou úroveň profese předškolního pedagoga, tedy prakticky stanovují rámec jeho profesních kompetencí a tím i rozsah v jednotlivých oblastech dalšího vzdělávání.

Pojem kompetence specifikuje F. Hroník jako „*trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Tento trs pozorujeme ve vzorku chování.*“ Dále dodává že: „Kompetence tedy nejsou pouhými dovednostmi. Jsou to pozorovatelné způsoby, pomocí kterých dosahujeme efektivních výkonů.“<sup>8</sup>

Kompetence můžeme definovat také jako „*způsobilost*“ (*způsoby dosahování výkonu*), *pro potřeby pracovního zařazení pak „standarty práce“ (formulovány kvalifikačními předpoklady).*

K. Smolíková své vyjádření pojmu kompetence používá spíše ve vztahu k předškolnímu vzdělávání, ale z širšího hlediska platí i pro kompetence obecně. Podle Smolíkové: „Nejbližším výrazem k pojmu **kompetence** je výraz **způsobilost** **cosi vykonávat, činit, projevat, ovlivňovat** či v určitém směru **působit** na své okolí. Můžeme říci, že má-li jedinec určitou kompetenci, je v čemsi kompetentní, způsobilý se v určitém směru chovat a jednat poučeně a odpovědně. Nestací tedy, aby pouze něco věděl, musí umět nabytých poznatků také využívat a prakticky jimi také „vládnout“.“<sup>9</sup>

Pro širší výklad kompetencí předškolního pedagoga můžeme použít opět výklad Smolíkové, která označuje kompetence jako soubor toho, co by jedinec měl vědět, znát, dokázat, zvládat, jak by se měl chovat, vystupovat a projevat. To znamená, v jakých směrech (oblastech) by měl být *schopný, způsobilý*, resp. kompetentní, aby mohl jako jedinec i jako člen lidského společenství v životě úspěšně obstát.

Smolíková se vyjadřuje: „Nejdůležitější kompetence (klíčové kompetence) pak lze spatřovat v tom, že jedinec je schopen:

<sup>8</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8 (str. 61).

<sup>9</sup> SMOLÍKOVÁ, K. *Předškolní vzdělávání a klíčové kompetence*, dostupné na <http://www.rvp.cz/clanek/990>.

- rozvíjet se, učit se a vědět (porozumět)
- uplatňovat zkušenost (užívat výsledků učení a vědění k řešení problémů)
- užívat prostředků komunikace (přirozených i technických)
- jednat autonomně (s reflexí sociálních vztahů)
- jednat odpovědně (se zřetelem k morálním, kulturním i sociálním hodnotám) a pro společnost přínosně (pracovat, podnikat, vytvářet nové hodnoty)

Proces nabývání těchto kompetencí je procesem otevřeným, který probíhá ve všech etapách života i vzdělávání, předškolním věkem dětí a jejich předškolním vzděláváním počínaje. Každá vzdělávací etapa by měla přispívat svým dílem a ve společném směru zajistit jedinci další posun<sup>10</sup>.

Prostřednictvím výčtu odborných činností, které by měl předškolní pedagog vykonávat, je dán rámeček jeho profesních kompetencí a tím i rozsah v jednotlivých oblastech dalšího vzdělávání. Kompetence pedagoga můžeme charakterizovat jako znalosti, dovednosti a vědomí odpovědnosti za své chování a jednání.

„Odborné činnosti předškolního pedagoga podle Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání:

- analyzovat věkové a individuální potřeby dětí a v rozsahu těchto potřeb zajišťovat profesionální péči o děti, jejich výchovu a vzdělávání
- realizovat individuální a skupinové činnosti směřující cílevědomě k rozvoji dětí, rozšiřování jejich kompetencí (schopností, dovedností, poznatků, postojů)
- samostatně projektovat, hledat vhodné strategie a metody pro individualizované a skupinové vzdělávání dětí
- využívat oborových metodik a uplatňovat didaktické prvky odpovídající věku a individualitě dětí

<sup>10</sup> SMOLÍKOVÁ, K. *Návaznost ve vzdělávání z pohledu klíčových kompetencí*, dostupné na <http://www.rvp.cz/clanek/57>.

- projektovat a provádět individuální výchovně vzdělávací činnosti s dětmi se speciálními vzdělávacími potřebami
- provádět evaluační činnosti – sledovat a posuzovat účinnost vzdělávacího programu, kontrolovat a hodnotit výsledky své práce, sledovat a hodnotit individuální pokroky dětí v jejich rozvoji a učení, monitorovat, kontrolovat a hodnotit podmínky, v nichž se vzdělávání uskutečňuje
- výsledky evaluace samostatně uplatňovat v projektování i v procesu vzdělávání
- provádět poradenské činnosti pro rodiče ve věcech výchovy a vzdělávání jejich dětí v rozsahu odpovídajícím pedagogickým kompetencím předškolního pedagoga a mateřské školy
- analyzovat vlastní vzdělávací potřeby a naplňovat je sebevzdělávacími činnostmi
- evidovat názory, přání a potřeby partnerů ve vzdělávání (rodičů, spolupracovníků, základní školy, obce) a na získané podněty reagovat<sup>12</sup>

Předškolní pedagog má vést vzdělávání tak, aby se děti cítily v pohodě, harmonicky se rozvíjely v souladu se svými schopnostmi a možnostmi. Zajišťovat dětem dostatek podnětů k radostnému učení, posilovat jejich sebevědomí a sebedůvěru ve vlastní schopnosti, umožňovat jim vytvářet a rozvíjet vzájemné vztahy a cítit se ve skupině bezpečně. Dostatečně podporovat a stimulovat rozvoj řeči a jazyka dětí, seznamovat je se vším, co je pro jejich život a každodenní činnosti důležité. Vést je k pochopení, že mohou prostřednictvím vlastních aktivit ovlivňovat své okolí a pokud potřebují speciální pomoc a podporu, aby ji prostřednictvím pedagoga dostaly.

Důležitá kompetence pedagoga je i schopnost vést s rodiči dítěte dialog o dítěti, jeho prospívání, rozvoji a učení.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY ČESKÉ REPUBLIKY. *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*, Praha: Výzkumný ústav pedagogický, 2004 (č.j. 32 405/2004-22 ze dne 3. 1. 2005) (str. 40-41).

Z výčtu kompetencí předškolního pedagoga vytváříme rámec pro základ plánu profesního rozvoje každého jednotlivě, s ohledem na jeho potřeby a potřeby školy.

Národní program rozvoje vzdělávání v České republice v návaznosti na potřebné kompetence předškolního pedagoga – zdůrazňuje, že vzhledem k potřebě zvládat širší spektrum odborných, speciálně pedagogických i sociálních znalostí a dovedností pedagogů v předškolním vzdělávání, je potřeba zajistit jejich vysokoškolské vzdělávání na úrovni bakalářského studia na pedagogických fakultách univerzit nebo na vyšších odborných školách s akreditací pro bakalářské studium. Toto opatření dále chápat i jako snahu o zvýšení jejich sociálního a profesního statusu.<sup>12</sup>

Profesní kompetence učitele mateřské školy lze rozdělit podle I. Gillernové na čtyři hlavní skupiny:

- sociálně-psychologické profesní dovednosti (učením získávané předpoklady pro přiměřené sociální interakce v síti sociálních vztahů)
- oborové - profesní dovednosti spojené s obsahem realizovaných činností, s různými oblastmi rozvoje dítěte předškolního věku
- metodické profesní dovednosti
- speciálně výchovné a diagnostické profesní dovednosti (rozlišování a respektování individuality dítěte, přizpůsobení stylu práce jednotlivcům i skupinám)

Gillernová dále uvádí důležitou skutečnost, že předškolní pedagog usiluje o rozvoj dítěte z pozice společenské instituce, rodiče očekávají profesionalitu a zájem o rozvoj jejich dítěte.<sup>13</sup>

V souvislosti s naplňováním profesních kompetencí předškolních pedagogů je potřeba si uvědomit, že je to právě sám pedagog, který se zásadně podílí na reformě předškolního školství a jako zásadní realizátor této změny by měl mít vytvořeny podmínky ke svému dalšímu

---

<sup>12</sup> MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY ČESKÉ REPUBLIKY. *Národní program rozvoje vzdělávání*, Praha: Tauris, 2001. ISBN 80-211-0372-8.

<sup>13</sup> MERTIN, V., GILLERNOVÁ, I. *Psychologie pro učitelky mateřské školy*, Praha: Portál, s.r.o., 2003. ISBN 80-7178-799-X (str. 26-27).



vzdělávání a profesnímu růstu. Jedině intenzivním vzděláváním může dojít k naplnění těchto profesních kompetencí v novém pojetí, a k následnému uskutečňování změn.

J. A. Komenský: „*Při přípravě nápravy jsou potřebné tři věci – poznat, chtít a moci. Chybí-li i třeba jedna z nich, náprava není možná.*“

### **3.5. Osobnost pedagoga**

Osobnost pedagoga je jednou z proměnných v jeho profesních kompetencích, ale odráží se i ve způsobu přijetí profesního vzdělávání a celoživotního vzdělávání vůbec.

Zde bych citovala P. Druckera: „Stejně jako naše přednosti je i způsob naší práce individuální. Je závislý na naší osobnosti. Ať je tato osobnost „přirozená“ nebo „vypěstovaná“, nepochybně se formuje dlouho před tím, než se člověk zapojí do práce. A to, jak člověk pracuje, je „dáno“ stejně, jako je „dáno“, v čem vyniká nebo nevyniká. Lze to modifikovat, pravděpodobně to však nelze změnit. A stejně jako lidé dosahují dobrých výsledků, když dělají to, v čem jsou dobří, dosahují dobrých výsledků, když pracují tak, jak jim to vyhovuje.“<sup>14</sup>

Stejně platí tato teorie v individuálním pojetí dalšího vzdělávání, kdy je nutno směřovat vzdělávání tak, aby rozvíjelo silné stránky a zároveň naplňovalo představy každého pedagoga individuálně.

#### **3.5.1. Teorie X a teorie Y McGregora**

McGregor rozděluje ve své motivační teorii pracovníky na dvě skupiny.

Skupina X - podle charakteristiky McGregora mohou být z pohledu dalšího vzdělávání lidé, kteří nepřikládají žádnou důležitost dalšímu rozvoji své osobnosti, jsou spokojeni se současným stavem, vyhýbají se jakékoli další aktivitě, vykonávají pouze nezbytné povinnosti.

---

<sup>14</sup> DRUCKER, P. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku* ISBN 80-7261-066-X (str. 188).

Skupina Y - pokud vycházíme z předpokladu Mc.Gregora a jeho identifikace této skupiny, tito pracovníci ke svému dalšímu vzdělávání přistupují stejně jako k ostatním činnostem, to znamená s maximální aktivitou, odpovědností a pílí. Další vzdělávání vnímají jako možnost seberealizace, tedy možnost uplatnit své znalosti, schopnosti, dovednosti získané vzděláváním ve své profesi. Mají vysoký předpoklad osobního rozvoje a využití tvůrčího potenciálu. Stejně jako svoji práci považují za poslání, své vzdělávání považují z hlediska profesní úrovně za povinnost.

Z těchto dvou pohledů můžeme usoudit, že za stejných podmínek (motivace, realizace změn, nabídka dalšího vzdělávání,...) nepřistupují všichni pedagogové k vzdělávání stejně. Lze tedy ovlivnit přístup pedagoga k celoživotnímu vzdělávání? A do jaké míry?

### **3.5.2. Teorie H. Gardnera**

Gardner na základě studií a výzkumů svoji teorii zakládá na důkazech o několikačetné inteligenci každého jedince. To znamená, že podle Gardnera má každý člověk více inteligencí.

Z pohledu jednotlivce můžeme převahu některé z inteligencí charakterizovat pro potřeby dalšího vzdělávání asi tak, že intelligence, pokud je dále rozvíjena, sílí, pokud je opomíjena, slábne. Dalším poznatkem bude i to, že pokud má člověk více rozvinutou jednu nebo více inteligencí, inklinuje k tomu, aby se v této oblasti se dále rozvíjel, vzdělával. Pro pedagoga mateřské školy a pro jeho předpoklady dobře vykonávat svoji profesi, stejně tak i s ohledem na požadavky, které na něho klade společnost, se zdá být prvořadá a důležitá každá z inteligencí zmiňovaných Gardnerem. Intelligence jazyková, matematicko-logická, vizuálně-prostorová, tělesně-pohybová, hudební, interpersonální, intrapersonální, přírodopisná a existenciální, všechny tyto intelligence jsou nějakým způsobem testovány a hodnoceny již u žadatelů o pedagogické studium pro předškolní věk.

Gardnerovu teorii vlastně potvrzuje i P. Drucker: „Efektivní můžete být jenom tehdy, vycházíte-li z vlastních silných stránek, které jsou u každého tak unikátní jako otisky jeho prstů. Cílem je efektivně využívat toho, čeho máte nadbytek, a ne toho, čeho se vám nedostává. Vaše

silné stránky se projeví vaší výkonností. Existuje určitý vztah mezi tím, co děláte dobře a co děláte rádi.“<sup>15</sup>

Za zmínku stojí jistě i výzva P. Druckera: „Osobou, která nese největší odpovědnost za rozvoj jednotlivce, je tento jednatel sám – nikoli jeho šéf. Prvořadou prioritou osobního rozvoje jednotlivce je *usilovat o dokonalost*. Pracovní mistrovství není důležité jen proto, že má značný vliv na kvalitu vykonávané práce, ale proto, že má tak zásadní význam pro osobu, která práci vykonává. Předpokládejte, že vám práce bude přinášet nové podněty, jen pokud budete zároveň pracovat na své sebeobnově, jen když do ní budete vnášet nadšení, klást si náročnější cíle, když do ní budete vnášet prvky změny, které budou vaši dosavadní práci znovu a znovu obohacovat.“ Dále dodává: „Když se lidé soustředí na odpovědnost, budou si sami sebe i více vážit. Usilujte o dokonalost.“<sup>16</sup>

### 3.5.3. Určení psychologického typu

Pro osobnostní rozvoj, tedy pro další vzdělávání i celoživotní vzdělávání je důležitým aspektem i určení psychologického typu jednotlivých pedagogů. Tyto faktory můžeme analyzovat za pomoci různých typů psychologických dotazníků. Abychom mohli stanovit společné cíle v oblasti dalšího vzdělávání, je přínosné znát příslušnost k psychologickému typu a jeho potřeby. Ideální je, pokud pracovní skupina zahrnuje všechny typové kombinace. I motivace k vzdělávání je individuální podle psychologického typu a manažer by k těmto okolnostem měl přihlížet.

Osobní motivaci pedagogů dokázal v minulosti velmi dobře podpořit náš první prezident T. G. Masaryk, který vzhledem k tomu, že sám byl vysokoškolským pedagogem, velmi si cenil práce učitelů uvádí F. Morkes ve svém článku: „Hovořil o tom, že učitel by měl mít autoritu i v rodinách svých žáků a v celé obci. A k tomu musí být nejen vzdělaný, ale i zcela nezávislý –

<sup>15</sup> DRUCKER, P. *Řízení neziskových organizací*, Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-38-1 (str. 163).

<sup>16</sup> DRUCKER, P. *Drucker na každý den* Praha, Management Press, 2006, ISBN 80-7261-140-2 (str. 191).

nezávislý na starostovi, jakékoli politické straně i faráři. A že by měl být nezávislý i hospodářsky – měl by mít dostatek prostředků nejen k tomu, aby zabezpečil rodinu, ale aby se mohl sám dále vzdělávat, kupovat si knihy, cestovat, ...“<sup>17</sup>

P. Drucker: „*Osobní růst znamená nejen růst osobní kapacity, ale i růst váhy vlastní osobnosti. Tím, že se soustředíme na odpovědnost, dáváme najevo zvýšené sebevědomí. To není pýcha nebo ješitnost, to je sebedůvěra a respekt sebe samého. Je to něco, co nám nikdo už nemůže vzít. Vyzařujeme to, protože je to v nás.*“<sup>18</sup>

### **3.6. Osobnost vedoucího pracovníka**

Japonská moudrost: „Máš-li lucernu, kráčeš v čele.“

Další vzdělávání pedagogů mateřské školy je bezesporu ovlivněno osobností vedoucího pracovníka, tedy ředitele mateřské školy. Jeho osobnostní rysy, styly vedení, schopnost motivovat své podřízené a v neposlední řadě i osobní přístup k dalšímu vzdělávání a celoživotnímu učení jsou skutečnosti, které ovlivňují a formují další vzdělávání pracovníků v rámci mateřské školy, kterou řídí. Leader vytváří příznivé klima pro spolupráci, motivuje spolupracovníky k tvůrčí činnosti, a to i v dalším vzdělávání předškolních pedagogů.

#### **3.6.1. Osobnostní rysy**

Stejně jako u jednotlivých pedagogů, tak i u manažera se jeho osobnostní rysy budou promítat do jeho profesních kompetencí, tedy i následně pak do veškerých řídicích činností.

<sup>17</sup> MOROKES, F. *Pedagogické poselství T. G. Masaryka*, Rodina a škola 8/2007 (str. 29).

<sup>18</sup> DRUCKER, P. *Řízení neziskových organizací*, Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-38-1 (str. 159).

Podstatou je tedy identifikovat u vedoucího pracovníka takové vlastnosti, které mohou vést k úspěšnému vedení.

Jaké jsou tedy typické rysy úspěšných vůdců? Jaké vlastnosti jsou typické pro úspěšné vůdce a jaké naopak pro neúspěšné? Podle dostupných studií nelze jednoznačně na tyto otázky odpovědět, protože do vedení lidí vstupuje několik proměnných - individualita vůdce, individualita každého z podřízených, podmínky vzdělávání, situační podmínky a další.

#### 3.6.1.1. Teorie H. Gardnera

Gardnerova teorie založená na několikačetné inteligenci otevírá širší celkového pohledu na rozvoj celoživotního učení. Manažer pro potřeby úspěšného vedení lidí by měl mít rozvinutou tak, jak ji popsal na základě psychologických a neurologických výzkumů Gardner, především inteligenci interpersonální. Pro tohoto manažera jsou důležití lidé, má o ně zájem, jsou pro něho důležité jejich pocity, jedná na bázi přátelství, a naopak tito lidé mu projevují důvěru, radí se s ním, považují ho za vůdce. Tato rozvinutá inteligence u manažera může znamenat úspěšnost ve vedení lidí.

#### 3.6.1.2. Teorie D. Golemana

Goleman ve své teorii formuloval strukturu kvalit emoční inteligence manažera. Tyto schopnosti manažera rozdělil do dvou oblastí:

1. Schopnosti vztahující se k vlastní osobě
2. Schopnosti v oblasti mezilidských vztahů

Pro potřeby motivace pracovníků k jejich dalšímu vzdělávání mají obě oblasti zásadní vliv. Z jejich charakteristiky vybírám vlastnosti relevantní pro další vlastní vzdělávání manažera a schopnost motivovat k dalšímu vzdělávání své podřízené. Tyto vlastnosti ovlivňují vzdělávání výrazněji.

1. Schopnosti vztahující se k vlastní osobě
  - a) sebeuvědomění – na základě reálného sebehodnocení (plusy, minusy, hranice) a sebedůvěry (možnosti, schopnosti, uvědomění vlastní ceny) volba dalšího osobního vzdělávání a plán celoživotního vzdělávání
  - b) sebeovládání – svědomitost (odpovědnost za pracovní výkon a vlastní chování), přizpůsobivost (změnám) a schopnost inovace (nové nápady přijímat i produkovat, postupy, přístupy, inovace)
  - c) motivace k vyšším cílům – ctižádost (zlepšení vlastní práce, perfekcionismus), loajalita (záměry a cíle organizace), iniciativa, optimismus (vytrvalost, ochota překonávat překážky)
2. Schopnosti v oblasti mezilidských vztahů
  - a) empatie – pochopení (odhad pocitů a tendencí), schopnost stimulovat (povzbuzení, podpora)
  - b) obratnost ve společenském styku – flexibilita, schopnost docílit žádoucí reakce ze strany ostatních – schopnost ovlivňovat, komunikace, vůdčí schopnosti, ochota ke změnám, schopnost spolupracovat, schopnost týmové práce, atd.

### **3.6.2. Styly vedení**

Styly vedení lidí zásadním způsobem ovlivňují motivaci pedagogů k jejich dalšímu vzdělávání a k celoživotnímu vzdělávání vůbec. Toto tvrzení vychází z výzkumů a studií, které se touto problematikou zabývají, a jejich ověřováním v praxi. Pro doložení uvádím několik těchto teorií v návaznosti na působení v oblasti dalšího vzdělávání pedagogů.

#### **3.6.2.1. Styl „Autokrat – demokrat – volná uzda“**

##### **Autokratický styl**

- pro potřeby dalšího vzdělávání pedagogů je spíše nevyužitelný, a to i z hlediska dosažení výsledku v krátkém časovém úseku, kdy může být z hlediska efektivnosti využíván,

neboť vzdělávání je dlouhodobý systematický proces, předpokládající aktivní spoluúčast pedagoga.

#### Demokratický styl (participativní)

- právě pro svoji participaci spolupracovníků na řízení je pro potřeby dalšího vzdělávání pedagogů přímo ideální. Předpoklad samostatného rozhodování až po vzájemné konzultování je právě při dalším vzdělávání jedním z nejdůležitějších a nejprínosnějších. Tento styl vede k vysoké angažovanosti a identifikaci pracovníků se školou, podněcuje tvůrčí přístup a vede k vysoké efektivitě pedagogů. Další vzdělávání tedy pod tímto stylem vedení povede k osobní angažovanosti, samostatnému rozhodování o potřebě a přínosu prohlubování a rozšiřování kompetencí předškolních pedagogů, společnému plánování osobnostního rozvoje, a to vše na základě vize školy.

#### Styl „volná uzda“

- s ohledem na to, že tento styl stimuluje pouze určitý typ pracovníků, je ne zcela využitelný pro všechny pracovníky obecně. Pouze v některých případech, a to spíše u pedagogů přistupujících k dalšímu vzdělávání s maximální aktivitou a odpovědností z pohledu osobního i z pohledu celé školy bude tento styl vedení působit motivačně. Poskytne jim totiž maximální možnost rozvinutí tvůrčího potenciálu.

#### 3.6.2.2. Blake a Moutonová – manažerská mřížka

Styly vedení podle Bleka a Moutonové jsou zaměřeny na dva základní objekty, a to na lidi a výsledky práce. Na základě svých studií vytvořili tzv. manažerskou mřížku, rozdělující typy manažerů na principu dvou základních dimenzí:

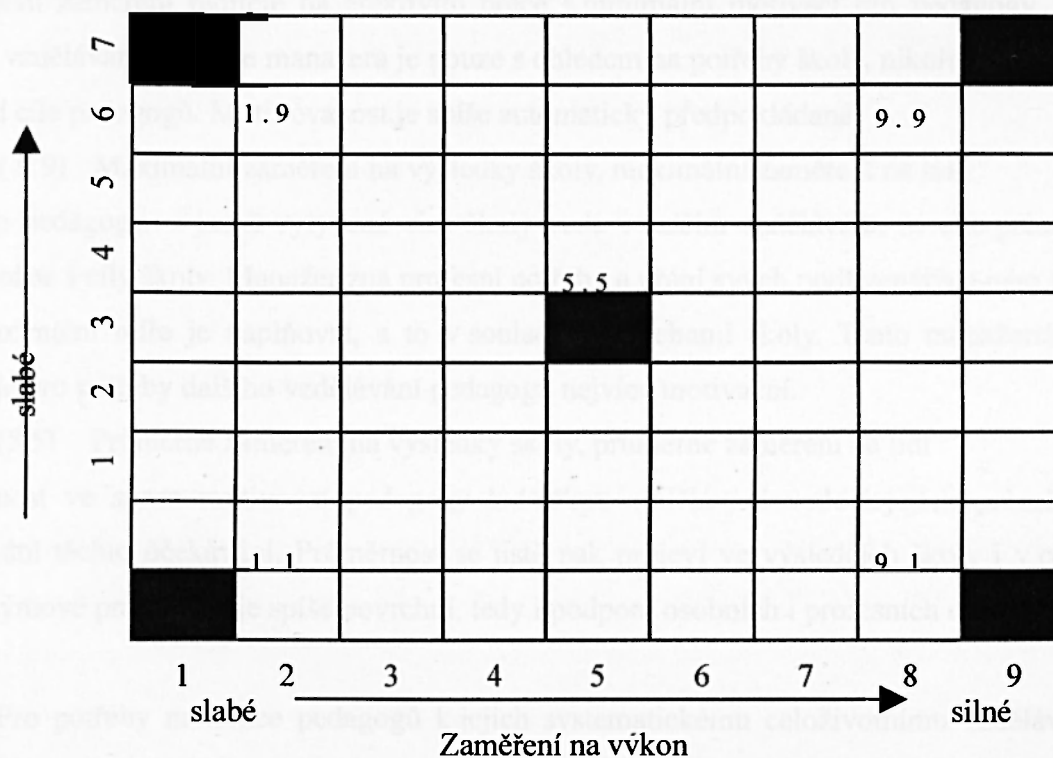
- a) vertikálně – zaměření na lidi
- b) horizontálně – zaměření na výrobu

Na základě zaměření do mřížky, která má devětkrát devět polí, zaměřujících až devět stupňů intenzity, lze způsob vedení manažera identifikovat.

Zaměření na lidi

silné

### Manažerská mřížka



Pro snazší identifikaci charakterizovali Blek a Moutonová čtyři základní typy (extrémně vyhraněné) a jednu průměrnou středovou skupinu.

Pokud budeme aplikovat tyto manažerské styly vedení pro potřeby dalšího vzdělávání pedagogů a jejich profesního růstu v rámci celoživotního vzdělávání, můžeme je vyhodnotit přibližně takto:

- (1.9) Minimální zaměření na výsledky školy, maximální zaměření na lidi



Lidé pod tímto vedením budou v dalším vzdělávání aktivní, neboť budou naplňovány jejich individuální představy a požadavky, ale s vizí školy nebudou pravděpodobně korespondovat. Celkový výsledek bude sice v souladu s potřebami jednotlivců, ale již ne s potřebami školy. Z pohledu dlouhodobého záměru může dojít i v týmové práci k roztržiténosti.

(1.1) Minimální zaměření na lidi, minimální zaměření na výsledky školy

Toto manažerské vedení je naprosto demotivující pro pedagogy, o ně, stejně tak i o jejich vzdělávání, manažer neprojevuje zájem, a to ani ve vztahu k naplňování cílů školy.

(9.1) Maximální zaměření na výsledky školy, minimální zaměření na lidi

Maximální zaměření ředitele na efektivitu práce s minimální motivací pro pedagogy. Záměr dalšího vzdělávání z pozice manažera je pouze s ohledem na potřeby školy, nikoliv na potřeby a profesní cíle pedagogů. Motivovanost je spíše automaticky předpokládána.

(9.9) Maximální zaměření na výsledky školy, maximální zaměření na lidi

Zájem o pedagogy a jasně vytyčená vize školy vede v dalším vzdělávání, že cíle pracovníků jsou totožné s cíly školy. Manažer zná profesní potřeby a přání svých podřízených a jeho snahou je v maximální míře je naplňovat, a to v souladu s potřebami školy. Tento manažerský styl vedení je pro potřeby dalšího vzdělávání pedagogů nejvíce motivační.

(5.5) Průměrné zaměření na výsledky školy, průměrné zaměření na lidi

Průměrnost ve snaze motivovat pedagogy k dalšímu vzdělávání vede k jejich průměrnému naplňování těchto očekávání. Průměrnost se jistě pak projeví ve výsledcích školy i v celkové úrovni týmové práce. Vše je spíše povrchní, tedy i podpora osobních i profesních cílů pedagogů.

Pro potřeby motivace pedagogů k jejich systematickému celoživotnímu vzdělávání je tedy podle vymezení Blake a Moutonové vhodný pouze styl (9.9) a styly, jejichž vymezení se pohybuje v pravém horním kvadrantu manažerské mřížky. Tyto styly vedení se vyznačují nadprůměrností jak ve vedení lidí, tak v zaměření na výsledky školy.

### 3.6.2.3. R. Likert – jeho čtyři systémy (vznik ve 40.-50. letech minulého století)

Tento systém se opírá o styly autokrat, demokrat a „volná uzda“, ale více zdůrazňuje orientaci na zaměstnance. Uvádí čtyři způsoby vedení lidí:

- systém exploativně - autoritativní  
pro motivaci k dalšímu vzdělávání naprosto nepřijatelný, neboť zde komunikace probíhá zásadně shora dolů, za přísné disciplíny, s využitím výhrůžek a trestů
- systém benevolentně – autoritativní  
opět pro potřeby vzdělávání pedagogů nevhodný, neboť i když je nadřizený ochoten s některými podřízenými diskutovat, stále převládá autoritativní styl, který působí demotivačně
- konzultativní styl  
pro potřeby motivace k vzdělávání je tento styl vhodnější než dva předešlé, protože názory a náměty v oblasti dalšího vzdělávání s podřízenými ředitel konzultuje, ale ještě není tím ideálním stavem
- participativně – skupinový styl  
vzhledem k tomu, že ředitel s tímto převládajícím stylem vedení jedná se svými podřízenými na partnerské úrovni, jejich názory a náměty akceptuje a respektuje a hlavně upřednostňuje pozitivní motivaci. Tento styl vedení je pro potřeby motivace k dalšímu vzdělávání pedagogů nejvhodnější, neboť právě pedagogové pro svoji odbornou a osobnostní vyspělost potřebují pro motivaci dostatek autonomie a participace

#### 3.6.2.5. Pygmalionský efekt

Pro potřeby motivace pedagogů k dalšímu vzdělávání se tento styl vedení velice dobře uplatňuje ke stimulaci potřeby sebevzdělávání. John Adair se ve své knize opírá o rady Emersona: „Důvěřujte lidem a oni vás nezklamou. Chovejte se k nim jako ke skvělým osobnostem a oni svou skvělost prokáží.“<sup>19</sup> Pokud bude manažer přistupovat k pedagogům

<sup>19</sup> ADAIR, J., *Jak efektivně vést druhé*, ISBN 80-85603-40-3 (str. 143).

s důvěrou v jejich osobní motivaci k sebevzdělávání, tito pedagogové ji budou skutečně vykazovat.

Tyto uvedené skutečnosti dokazují, že osobnost vedoucího pracovníka a jeho styl vedení je tím, co vzdělávání předškolních pedagogů bezprostředně ovlivňuje.

P. Drucker: „Charakteristickým znakem vůdce nejsou hvězdičky na náramenících, je to jeho schopnost jít příkladem. A ten nejviditelnější příklad spočívá v tom, být oddaný poslání organizace, která je prostředkem vlastního růstu – zvyšováním respektu sebe samého.“<sup>20</sup>

### **3.7. Motivace pedagoga a jeho potřeby**

#### **3.7.1. Motivační teorie**

Stejně jako lze vhodnou motivací přispět ke změně pracovního výkonu, změně týmové práce, změně klimatu školy, lze ovlivnit i přístup předškolního pedagoga k dalšímu vzdělávání. Při rozboru několika motivačních teorií z pohledu profesního růstu se nám toto tvrzení zcela jistě potvrdí.

##### **3.7.1.1. Teorie A. Maslowa – hierarchie potřeb**

Maslowova teorie jako jedna z nejznámějších motivačních teorií vychází z předpokladu uspořádání lidských potřeb do pěti skupin hierarchicky.

Zdánlivě by potřeba dalšího vzdělávání mohla být zařazena až do pátého stupně, tedy do *potřeb seberealizace*.

---

<sup>20</sup> DRUCKER, P. *Řízení neziskových organizací*, Praha: Management Press, 1994. ISBN: 80-85603-38-1(str. 160).

Pro bližší zkoumání budeme postupovat pro názornost vzestupně. První stupeň hierarchie potřeb vymezuje *fyziologické potřeby* a k nim přiřazené potřeby zajištění obživy. Další vzdělávání pak v tomto případě znamená naplňování potřeby pro zaměstnavatelnost a uplatnitelnost na trhu práce.

Druhý stupeň *potřeby jistoty a bezpečí* zahrnuje potřebu vzdělávání za účelem dosažení určité profesní úrovně předškolních pedagogů a tím především jejich postavení ve společnosti, uznání jejich důležitosti ve vzdělávací soustavě vůbec.

Třetí stupeň *sociální potřeby* zcela jistě vzdělávání ovlivňuje, to na úrovni potřeby spolupodílet se na společném díle, kdy otázkou přijetí ostatními lidmi ve skupině je i určitá úroveň nejen profesních kompetencí, ale i práce na společném díle proměny školy za předpokladu zvyšování, prohlubování a rozšiřování osobního vzdělávání.

Čtvrtý stupeň, *potřeby uznání a vážnosti*, zcela jistě prvky dalšího vzdělávání obsahuje, ať již v podobě získaných vědomostí, dovedností, zkušeností, tedy úroveň kompetencí vůbec, nebo v podobě uznání profesionální úrovně předškolních pedagogů.

Pátý stupeň *potřeby seberealizace* naplňuje další vzdělávání v maximální šíři, a to z hlediska potřeby maximálního využití osobního potenciálu, potřeby osobního rozvoje v souvislosti se společenským uplatněním a v neposlední řadě i naplnění pocitu životního poslání.

Z tohoto pohledu vyplývá, že potřeba dalšího vzdělávání prostupuje všemi stupni hierarchie potřeb A. Maslowa vždy v jiné podobě. Je pouze nutné identifikovat, na kterém stupni se aktuálně pracovník nachází, v souladu s těmito zjištěními jej pak motivovat.

### 3.7.1.2. Teorie dvou faktorů F. Herzberga

F. Herzberg rozděluje motivační faktory do dvou skupin, a to na *motivátory* a *faktory nespokojenosti* (demotivátory). Motivační faktory v obou skupinách zahrnují i další vzdělávání.

Motivátory – z pohledu dalšího vzdělávání sem samozřejmě patří například ocenění vysoké profesionality, prezance výsledků na veřejnosti, morální či hmotné ocenění za kvalitní práci, nabídka a umožnění dalšího vzdělávání v souladu s osobním zájmem pedagoga.

Faktory nespokojenosti v oblasti dalšího vzdělávání mohou naopak být neocení kvalitní práce (ať již morální nebo finanční), podceňování důležitosti dalšího vzdělávání, nekvalitní nabídka vzdělávání nebo nezáměr o osobní růst pedagogů a jejich osobní zaměření.

Z tohoto posouzení můžeme vyvodit závěr, že jde vlastně o tytéž jevy, rozdíl je v tom, jak je pojme ředitel školy a v konečném důsledku pedagog sám. Jak dokáží společně dojít ke konsenzu. Zde je patrná důležitost souladu plánu osobního rozvoje pedagoga a plánu dalšího vzdělávání pracovníků školy.

### 3.7.1.3. Teorie očekávání V. Vrooma

Tato teorie je postavena na očekávané odměně podmíněné individuálně. Vroom vychází z přesvědčení, že lidé jsou ochotni dělat mnoho pro to, aby dosáhli vytyčeného cíle.

Použitelnost této teorie právě v oblasti dalšího vzdělávání pedagogů mateřských škol je nesporná. Smyslem je individuální a zcela osobní přístup ke každému pedagogovi zvlášť. Přičemž pod pojmem odměna si můžeme představit širokou škálu motivátorů s ohledem právě na individualitu každého zúčastněného. Tentýž motiv má pro různé pracovníky odlišnou přitažlivost. Při využití této teorie je možné cíle jednotlivců v oblasti dalšího vzdělávání harmonizovat s cíly organizace.

### 3.7.1.4. Behaviorální teorie posílení B. Skinnera

B. Skinner ve své teorii předpokládá, že pozitivní motivační zkušenosti předurčují pozitivní reakce v budoucnosti a naopak.

Skinner analyzuje čtyři základní motivační postupy, které můžeme opět využít pro potřeby motivace předškolních pedagogů k dalšímu vzdělávání a jejich profesnímu růstu.

1. pozitivní motivace – vychází z předpokladu, že nejlépe motivujeme pracovníky, pokud vycházíme z pozitivního hodnocení jejich žádoucího chování. V případě dalšího vzdělávání tedy jako žádoucí chování posuzujeme nejen aktivní přístup k vzdělávání

vůbec, ale i další využívání vědomostí v praxi, schopnost předávání poznatků, zvyšování profesní úrovně předškolního pedagoga z pohledu společnosti,...

2. negativní motivace – má vést k ostražitosti před opakováním chyb. Vycházejme z teorie, že i chyby jsou ve skutečnosti zkušenosti. Z pohledu motivace lze tyto zkušenosti vyhodnotit tak, že skutečně efektivní využití negativní motivace je pouze osobní a zcela individuální výstup sebehodnocení pedagoga. Naopak pokud bude využívána v oblasti dalšího vzdělávání ředitelem školy, bude působit spíše demotivačně. Ke konsenzu může dojít v případě oboustranné důvěry a společné zainteresovanosti na řešení problému.
3. utlumení určité aktivity - pro další vzdělávání má přímo ničující důsledky, neboť ignoruje činnost pracovníka, vůči snahám vedoucím k dosažení určitých výsledků se staví lhostejně.
4. potrestání – v případě dalšího vzdělávání se může jednat o případy, kdy pedagog nesplňuje zákonem dané předpoklady pro výkon jeho funkce a jeho přístup je pasivní. Z pohledu motivace k dalšímu vzdělávání musí ale dojít k nápravě pouze v součinnosti s prvním motivačním postupem podle Skinnera, to znamená s pozitivní motivací. Jinak dochází k negativnímu efektu.

Tato motivační teorie je pro potřeby motivace pedagogů k dalšímu vzdělávání využitelná jako metoda přínosná především z pohledu a postoje managementu školy. Neboť upozorňuje na možná úskalí motivace a také možnost jejich předcházení, aby nevyústila k demotivaci pedagogů na cestě k jejich vzdělávání.

#### 3.7.1.5. Teorie spravedlivé odměny J. Edemse

Podle Edemse každý pracovník subjektivně posuzuje, zda v porovnání s výkony ostatních pracovníků obdržel odměnu úměrnou svému úsilí.

Pro potřeby dalšího vzdělávání je toto posuzování velmi komplikované, subjektivní a může být i neobjektivní. V oblasti dalšího vzdělávání pedagogů se tato teorie může jevit jako nejdiskutabilnější. Jsou peníze u vzdělávajících se pedagogů jedním z hlavních motivátorů? Nebo naopak, jsou peníze pro vzdělávající se pedagogy nepodstatným motivátorem? V oblasti

dalšího vzdělávání se výsledky výkonů zdají být neměřitelné. Praxe ale ukazuje, že metoda „Teorie spravedlivé odměny“ se zdá být i v této oblasti dobře využitelná. Naopak pokud není využívána, vede zcela jistě k utlumení motivace k dalšímu vzdělávání. Předpokládá však maximální součinnost vedení školy a pedagoga samotného, součinnost evaluace a sebeevaluace pedagoga, neboť toto posouzení je velmi subjektivní a citlivé. Nástrojem může být periodické hodnocení pracovníků.

Zmiňované motivační teorie mohou být kvalitním a velmi účinným nástrojem při dalším vzdělávání pedagogů mateřských škol a při jejich celoživotním učení. Jejich chybným používáním však může dojít až k demotivaci pedagogů k dalšímu vzdělávání. Naopak pokud jsou správně využívány ve správný čas, napomáhají k optimálnímu rozvoji každého pedagoga individuálně a zároveň v součinnosti se zájmy organizace. Stejně důležité je i jejich načasování, tedy dobré plánování ze strany vedení. Jak jsou tyto teorie využívány v praxi, můžeme posoudit na základě zjištění z výzkumu, kde motivace tvoří podstatnou část.

### **3.7.2. Motivační strategie**

#### **3.7.2.1. Klima**

Pracovní klima ovlivňuje určitým způsobem každý pracovník, ale nejširší možnosti k jeho ovlivňování má manažer. Zajisté prvořadým zájmem každého manažera je ovlivňovat klima pozitivně. Jednou z možností pozitivního ovlivňování je i pomocí dalšího vzdělávání, které by mělo být plánované a organizované s ohledem na vizi školy, která naplňuje potřeby dětí a rodičů v celospolečenském kontextu. Aby plánování a organizování skutečně pozitivně ovlivňovalo klima školy, musí probíhat v souladu i s potřebami jednotlivých pedagogů, tedy v souladu s jejich plánovaným osobnostním rozvojem.

Vedení lidí k dalšímu vzdělávání by mělo být uskutečňováno v pozitivní a tvůrčí atmosféře, stejně tak i jeho kontrola a hodnocení. Optimální pracovní klima je jedním z faktorů nejen kulturní reformy vůbec, ale i motivace předškolních pedagogů k dalšímu vzdělávání. Atmosféra na každé škole je odrazem způsobů komunikace, úrovně spolupráce, porozumění a tolerance. Dobré klima má velký vliv na spokojenost lidí, pohodu při práci, spolupráci a výchovně vzdělávací proces v celé šíři.

### 3.7.2.2. Řízení pracovního výkonu

P. Drucker charakterizoval řízení pracovního výkonu stručně a výstižně: „Lidé se neřídí. Úkolem je lidi vést. A cílem je produktivní využití konkrétních předností a znalostí každého jedince.“<sup>21</sup> V souvislosti s dalším vzděláváním pedagogů je možno se s tímto tvrzením zcela ztotožnit.

Pro další vzdělávání pedagogů se zdá být nejefektivnější „celostní přístup“ – tzv. učící se organizace, a to z pohledu pracovníka jako subjektu vzdělávání. Hlavním úkolem manažera je v zájmu zvyšování kvality výchovně vzdělávacího procesu, ale i v zájmu motivace pracovníků:

- zajistit každému pracovníkovi volný přístup ke vzdělávání (otevření možnosti účasti)
- motivovat k tvorbě osobního rozvojového plánu (osobní řízení kariéry – odpovědnost za osobnostní a profesionální rozvoj)
- vytváření atmosféry permanentního vzdělávání (sdílení)

Řízení pracovního výkonu je založeno na dohodě o pracovních cílech, znalostech, dovednostech a chování (tedy způsobilosti), o zlepšování pracovního výkonu a o plánech osobního rozvoje.

Řízení pracovního výkonu lze charakterizovat jako soustavný, trvalý, sám sebe obnovující cyklus, přičemž vzdělávání zajišťuje, aby zaměstnanci měli znalosti a dovednosti

---

<sup>21</sup> DRUCKER, P. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*, Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X.



potřebné k uspokojivému vykonávání práce v současnosti, ale i v budoucnosti, zvyšuje jejich spokojenost a vazby na pracoviště.

## **4. Formulace hypotéz**

### **4.1.**

**Pedagogičtí pracovníci mateřské školy, kteří mají vypracovaný plán osobního rozvoje, přistupují k dalšímu vzdělávání aktivněji než ti, kteří jej vypracovaný nemají.**

### **4.2.**

**Pedagogičtí pracovníci mateřské školy, kteří se aktivně vzdělávají, považují vysokoškolské vzdělání pro pedagoga mateřské školy za přínosné, na rozdíl od těch, kteří se nevzdělávají.**

### **4.3.**

**Pedagogové, kteří jsou se současnou nabídkou dalšího vzdělávání spokojeni, jsou ochotni si na vzdělávání finančně přispívat.**

### **4.4.**

**Pedagogové, kteří jsou spokojeni s podmínkami, jež jim pro další vzdělávání vytváří vedení, upřednostňují vzdělávání prostřednictvím seminářů a kurzů před samostudiem.**

## **OPERACIONALIZACE:**

ad. 4.1. aktivní přístup k dalšímu vzdělávání posuzují podle:

potřeby celoživotního učení, ochoty investice času do vzdělávání, studia ve svém volnu, vnitřního pocitu důležitosti vzdělávání a aktivnímu přístupu ke vzdělávání

Měření aktivního přístupu budu provádět na základě vyhodnocení otázek číslo 1, 3, 4, 6, 7, z prvního bloku a otázek číslo 1 z druhého bloku otázek.

ad. 4.2. aktivní vzdělávání posuzují podle:

studia ve svém volnu a mimo působnost školy, uvědomělému využívání konzultací o dalším vzdělávání, studia pedagogické literatury.

Měření aktivního vzdělávání budu provádět na základě vyhodnocení otázek číslo 4, 5, 7, 9, 29 z prvního bloku otázek.

ad. 4.3. spokojenost s nabídkou dalšího vzdělávání posuzují podle:

zhodnocení v rámci školy, označení různorodosti a pestrosti nabídky, zhodnocení kvality vzdělávacích akcí, hodnocení možnosti využití poznatků v praxi, finančního přispívání na vzdělávání, ochoty finančně si přispívat na další vzdělávání

Měření spokojenosti s nabídkou budu provádět na základě vyhodnocení otázek číslo 16, 19 – 21, 23, 24 z prvního bloku otázek.

ad. 4.4. spokojenost s podmínkami vytvořenými vedením školy posuzují podle:

podpory k profesionalizaci, přístupu ke vzdělávací nabídce, možnosti výběru z nabídky, zájmu o profesní růst pedagogů, úrovně pedagogické knihovny.

Měření spokojenosti s podmínkami budu provádět na základě vyhodnocení otázek číslo 14, 15, 17, 25 – 28 z prvního bloku otázek.

## **5. Výzkum**

### **5.1. Cíl výzkumného šetření**

Cílem výzkumného šetření je analýza potřeb pedagogů mateřských škol k otázce dalšího vzdělávání, zmapování nabídky, poptávky a kvality dalšího vzdělávání a spokojenosti se současným stavem.

Výzkumem bude ověřována míra motivace k dalšímu vzdělávání pedagogických pracovníků mateřských škol a dále podpora vzdělávání ze strany vedení škol. Pokud je další vzdělávání nezbytností kvality práce pedagoga, znamená to, že nezbytností manažerské práce je tedy podpora tohoto vzdělávání. Je tedy velice důležité uvědomění si této skutečnosti. Do jaké míry se toto uvědomění prakticky uskutečňuje, ukáže výzkum.

Šetření je zaměřeno na dvě cílové skupiny, a to na:

1. management mateřských škol:
  - a) ředitele mateřských škol - jsou za vzdělávání a profesní úroveň odpovědni ze zákona
  - b) zástupce ředitelů mateřských škol nebo vedoucí učitele - pověření vedením s ohledem na řízení kvality vzdělávacího procesu
2. učitele mateřských škol – odpovědni za profesionální úroveň své pedagogické práce

Záměrem výzkumu je dále spolupodílení se na zvyšování kvality vzdělávání předškolních pedagogů prostřednictvím poskytnutí výsledků výzkumu manažerům škol a vzdělávacím institucím.

Pokud je další vzdělávání předškolních pedagogů celospolečenským zájmem, pak by tento zájem měla naplňovat společnost, manažeři jednotlivých škol i pedagogové samotní. Tuto teorii by měl potvrdit i výzkum, jehož pomocí budeme zjišťovat postoje a názory k této problematice z pozice manažerů škol i pedagogů samotných.

## **5.2. Metoda výzkumu**

### **5.2.1. výzkumný soubor**

Základním souborem, ze kterého výzkum vychází, jsou mateřské školy v České republice. Pro výběr mateřských škol byla použita metoda náhodného výběru, která je z hlediska teorie pravděpodobnosti nejlepším výběrem, neboť zachovává reprezentativitu.

Jako opora výzkumu byl použit *přehled uživatelů virtuální manažerské univerzity Centra školského managementu Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze*. Z celkového seznamu vyřazením položek, které nejsou relevantní pro tento výzkum (školy jiné než mateřské), vznikl seznam, jenž byl očíslován. Z důvodu zachování náhodnosti výběru bylo pomocí programu na kalkulačce vygenerováno 100 čísel, která byla dříve přiřazena jednotlivým školám. Tímto způsobem vznikl reprezentativní soubor mateřských škol, ty byly pak následně osloveny pomocí e-mailu.

### **5.2.2. předvýzkum**

Jako hlavní výzkumný nástroj byl zvolen dotazník. Z důvodu ověření nosnosti výzkumného nástroje bylo pomocí předvýzkumu ověřováno, zda tento výzkumný nástroj funguje a jak funguje. Předvýzkum byl uskutečněn v mateřské škole v Plané nad Lužnicí a v mateřské škole v Protivíně.

#### **Analýza zkušeností:**

- a) komparace postupů
  - Dotazník byl zvolen anonymní z důvodu získání nezkráslených informací.
  - První blok tvořily otázky uzavřené, vyžadující jednoznačnou odpověď - zde se osvědčila čtyřbodová škála, kdy není možné odpovědět neutrálně.

- Druhý blok obsahoval otázky, na které měli pedagogové odpovědět zaškrtnutím maximálně dvou možností nebo doplnit jinou odpověď, vyplňování těchto otázek proběhlo bez komplikací.
  - Třetí blok tvořily otázky otevřené, jejichž původním záměrem bylo čerpat následně návrhy řešení a dovést tak pedagogy ke spolupodílení se na něm; dalším záměrem bylo dovést pracovníky k hlubšímu zamyšlení se nad danou problematikou a formulovat vlastní názory. Tento způsob se však ukázal vhodný pouze v případě dotazníkového šetření na dvou až třech školách nebo pro potřeby evaluace na vlastní škole. Důvodem nevhodnosti otevřených otázek pro širší použití je náročnost vyhodnocování.
  - Skladba otázek sledovala naplnění cíle šetření, což se při vyhodnocování potvrdilo.
  - Díky širokému rozsahu otázek, zejména otevřených, se podařilo získat podrobné informace. Jsou jistě přínosem z hlediska evaluace jedné školy nebo pro potřeby srovnání dvou až tří škol. Pro potřeby širšího výzkumu jsou ale pro náročnost vyhodnocení a zpracování dat nevhodné.
  - Na mateřské škole v Plané nad Lužnicí bylo ověřováno na vzorku respondentů, jak dlouho trvá vyplňování otázek s ohledem na jejich počet.
  - Pomocí interview bylo přezkoušeno zadání otázek z hlediska srozumitelnosti.
  - Při interview se potvrdila i zajímavost zvoleného tématu pro respondenty, neboť slouží k zjišťování úrovně naplňování jejich potřeb.
  - Předvýzkum na dvou školách byl zvolen z důvodu srovnání výsledků šetření ve vztahu k výkladu jednotlivých otázek, neboť respondenti v Plané nad Lužnicí měli možnost konzultace se zadavatelem, ale respondenti v Protivíně tuto možnost neměli.
  - Z úrovně odpovědí bylo vyhodnoceno, že respondenti na obou mateřských školách pokynům k vyplnění dotazníku rozuměli, stejně tak i formulaci jednotlivých otázek.
  - Šetření bylo provedeno během dvou týdnů.
- b) úpravy dotazovacího nástroje
- Ukázalo se, že některé výsledky šetření může ovlivnit i věk respondentů, v příštím zkoumání byly zařazeny i tyto faktografické otázky.
  - Jako důležitá informace se při vyhodnocování ukázala i délka pedagogické praxe.

- Při vyhodnocování uzavřených otázek se ukázalo vhodnější nahradit původní hodnotící škálu (ano, spíše ano, spíše ne, ne) hodnotící škálou *s výrokem rozhodně souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, rozhodně nesouhlasím*. Některé otázky, především otázka č. 17, se ukázala při vyhodnocování podle původní hodnotící škály obtížně vyhodnotitelnou.
- Na základě interview ke znění otázek s respondenty byly u některých z nich provedeny drobné úpravy. Několik otázek bylo přeformulováno z uzavřených a některých otevřených na polouzavřené. Zvýšil se tak počet polouzavřených otázek, jejichž vyhodnocování je snazší, jako náhrada za otázky otevřené.
- S ohledem na stanovené hypotézy byly některé otázky doplněny pro bližší identifikaci záměru.
- Rozsah otevřených otázek se ukázal pro využití širšího výzkumu příliš široký, pro tento účel byly tedy zúženy, aby respondenty neodrazovaly od vyplňování dotazníku. Dalším důvodem byla náročnost vyhodnocování a často i neměřitelnost zjištěných skutečností. Jejich přínos můžeme spatřovat spíše pro potřeby získání hlubších a širších informací.

### **5.2.3. výzkumné metody**

#### 5.2.3.1. dotazník

#### 5.2.3.2. interview

#### 5.2.3.1. dotazník

Jako hlavní nástroj výzkumného šetření byl zvolen dotazník, jehož finální verze vznikla ze zkušenosti z předvýzkumu. Dotazník byl zformulován s ohledem na výsledky tohoto šetření.

Dotazník je anonymní z důvodu přínosu pravdivějších odpovědí.

Otázky v dotazníku jsou rozděleny do několika okruhů s vazbou na jednotlivé hypotézy a další důležité zkoumané skutečnosti. Dotazník tvoří dvacet devět otázek uzavřených, dvanáct polouzavřených a dvě otevřené.

Na závěr jsou z důvodu identifikace respondenta použity otázky faktografické. Tato zjištění, jako jsou délka pedagogické praxe nebo nejvyšší dosažené vzdělání, mohou být důležitá při posuzování odpovědí. Vypovídající o úrovni motivace k celoživotnímu vzdělávání bude zcela jistě odpověď o plánovaném studiu vysoké školy atd.

Dotazníky byly zasílány v elektronické podobě přes e-mail. Navrácení vyplněného dotazníku bylo možné prostřednictvím poštovního nebo elektronického doručení.

Dotazník byl složen ze tří částí:

- a) vstupní část – průvodní dopis respondentům formuloval cíl a úlohu dotazníkového šetření se zdůrazněním hodnoty osobního názoru každého respondenta a s možností ovlivnění nabídky dalšího vzdělávání předškolních pedagogů. Hromadné získávání údajů v oblasti dalšího vzdělávání by měl respondent vnímat jako projev zájmu o jejich profesní vzdělávání a jejich osobnostní rozvoj vůbec. Pro zvýšení motivace k vyplnění byla zmíněna skutečnost dalšího využití záznamů k sebeevaluaci a evaluaci mateřské školy.
- b) druhá část – tvoří vlastní otázky:
  - uzavřené – jednoduchá analýza současného stavu dalšího vzdělávání předškolních pedagogů, nabízí hotové alternativní odpovědi, nepřítomnost odpovědi bude posuzována jako *nevím, neumím se vyjádřit*
  - polouzavřené – nabízí respondentovi několik variant pro bližší identifikaci dané problematiky, a tím poskytuje výsledek jemnější obraz o názorech respondentů. Pro případ, když nabízené alternativy neposkytují respondentovi dost možností, je nabídnuta alternativa *jiné* – pro osobní vyjádření k tomuto tématu
  - otevřené – na základě zkušeností z předvýzkumu byly zvoleny pouze dvě otázky. První z důvodu získání návrhů na rozšíření nabídky vzdělávání, druhé pro získání návrhů změn v oblasti dalšího vzdělávání pedagogů v rámci školy a v rámci koncepce dalšího vzdělávání předškolních pedagogů.



- c) faktografické údaje – profesní postavení, délka pedagogické a manažerské praxe, vzdělání – údaje pro dotazování a jeho vyhodnocování jsou důležité, neboť podle předpokladu mohou zásadním způsobem ovlivňovat celkový přístup pedagoga k dalšímu vzdělávání

Tematicky je dotazník rozdělena do čtyř okruhů:

- a) naplňování pedagogických kompetencí
- b) motivace ke vzdělávání a osobní přístup
- c) podmínky ke vzdělávání na mateřských školách
- d) nabídka dalšího vzdělávání pedagogům

Tyto okruhy se vzájemně prolínají, ovlivňují, podporují a doplňují. Každá z otázek sleduje minimálně dva až tři tyto okruhy. Odpovědi tedy sledují hodnocení problematiky dalšího vzdělávání předškolních pedagogů z několika pohledů, a to z pohledu jednotlivce (jeho motivace a profesionalizace), z pohledu na školu, kde pedagog působí, a z pohledu na koncepci dalšího vzdělávání.

Zásadní předpokládaná a neměřitelná je subjektivní míra ovlivnění odpovědí, která je dána profesní úrovní respondentů a jejich mírou motivace k dalšímu vzdělávání. To je individuální znak každého respondenta, a proto je výběr prováděn metodou náhodného výběru.

#### 5.2.3.2. interview

Pro hlubší proniknutí do zkoumané problematiky a zintenzivnění výzkumu byla zvolena výzkumná metoda interview, která umožní hlouběji proniknout do motivů a postojů respondentů.

Pro interview byly použity otázky otevřené, aby bylo efektu interview maximálně využito k získání základní orientace ve zkoumaném poli.

Vzorek respondentů byl zvolen tak, aby reprezentoval různé skupiny důležité pro výzkum dalšího vzdělávání pedagogů mateřské školy:

- a) ředitelka mateřské školy DUHA Soběslav, která zároveň působí jako lektorka dalšího vzdělávání předškolních pedagogů
- b) učitelka mateřské školy POHÁDKA Planá nad Lužnicí

Okruhy otázek pro interview:

- a) ředitelka mateřské školy DUHA Soběslav, působící jako lektorka dalšího vzdělávání předškolních pedagogů - tematické zaměření otázek:

oblast řízení a vedení lidí:

- subjektivní osvědčené motivátory v dalším vzdělávání pedagogů mateřské školy
- možnosti získávání finančních prostředků na další vzdělávání předškolních pedagogů
- další vzdělávání jako nezbytnost kvality výkonu profese předškolního pedagoga

lektorská činnost:

- aktivní účast pedagogů na vzdělávacích akcích
- míra motivace předškolních pedagogů ke vzdělávání
- spokojenost předškolních pedagogů se současnou nabídkou dalšího vzdělávání

- b) učitelka mateřské školy POHÁDKA Planá nad Lužnicí – tematické zaměření otázek na:

- motivátory v dalším vzdělávání předškolních pedagogů
- posouzení nabídky dalšího vzdělávání z pohledu naplnění kompetencí předškolního pedagoga
- důležitost celoživotního učení předškolního pedagoga

### **5.3. Sběr dat**

Sběr dat probíhal v časovém rozmezí tří týdnů.

Výzkumným dotazníkem bylo obesláno 100 mateřských škol z celé republiky. Způsob návratnosti dotazníků respondenti volili v pěti případech poštou, ostatní elektronicky

prostřednictvím emailu. Celkem se vrátilo 132 vyplněných dotazníků, všechny byly vyplněny správně a nemusely tudíž být žádné z nich vyřazeny

Zastoupení respondentů bylo následující:

**Tabulka 1**

	<b>funkce</b>	<b>samostatná MŠ</b>	<b>sloučené MŠ</b>	<b>sloučené ZŠ a MŠ</b>	<b>neoznačené</b>	<b>celkem</b>
1.	Ředitelé	35	4	2	1	<b>42</b>
2.	Zástupci ředitelů	4	2	1	1	<b>8</b>
3.	Vedoucí pedagogové	3	7	2	2	<b>14</b>
4.	pedagogové	52	12		4	<b>68</b>

Celkem se vrátilo 132 vyplněných dotazníků, všechny byly vyplněny správně a nemusely tudíž být žádné z nich vyřazeny.

Procentuální návratnost dotazníků je (vzhledem ke 100 rozeslaných dotazníků) v případě manažerů 64% a v případě pedagogů 68%. Pro potřeby výzkumné je počet navrácených vyplněných dotazníků dostačující.

Skupinu zástupců ředitelů (8 respondentů) i vedoucí učitele (14 respondentů) by bývalo bylo přínosné vyhodnotit zvlášť, ale pro nízký počet navrácených dotazníků v jednotlivých skupinách by zjištěné skutečnosti nebyly vypovídající.

Původním záměrem výzkumu bylo i srovnání podmínek dalšího vzdělávání předškolních pedagogů samostatných mateřských škol, sloučených mateřských škol, sloučených základních škol a mateřských škol. Vzhledem k nízkému zastoupení některých těchto skupin byly pro potřeby vyhodnocení výzkumu vytvořeny pouze dvě skupiny respondentů – manažeri a pedagogové. Obě tyto skupiny jsou pro hodnocení úrovně vzdělávání předškolních pedagogů stejně důležité, jejich specifické a nezastupitelné úkoly byly popsány v teoretické části. Identifikační údaje o škole tedy nemohly být pro vyhodnocení dotazníkového šetření plně využity.

Zastoupení manažeři a pedagogové bylo vyrovnané a to:

- Manažeři - celkem 64 (ředitelé 42, zástupci ředitelů 8, vedoucí učitelé 14)
- Pedagogové – celkem 68

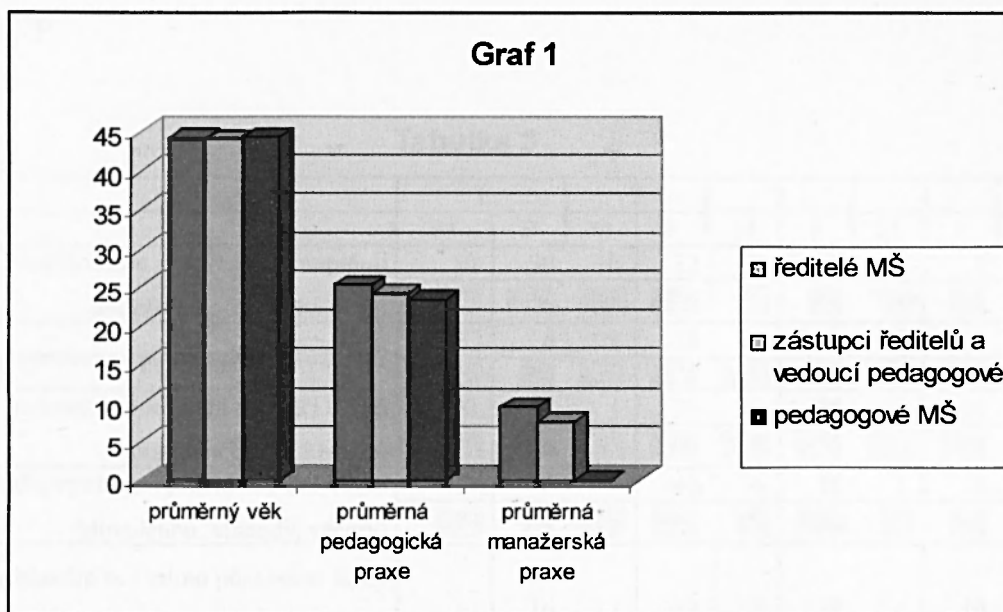
Faktografické údaje byly pro tuto oblast výzkumu jedním z podstatných ukazatelů. Jejich vyhodnocením můžeme zjistit, zda a do jaké míry ovlivňují přístup pedagogů k dalšímu vzdělávání a jeho kvalitu.

Důležitým faktografickým údajem může být pro tyto potřeby věk respondentů, délka jejich pedagogické praxe, u manažerů pak dále ještě délka manažerské praxe. Naopak údaje o velikosti školy se ukázaly být pro potřeby tohoto výzkumu nepodstatné.

Zjištěné údaje jsou pro názornost uvedeny v tabulce a pro možnost srovnání ještě graficky. Při vyhodnocování faktografických údajů byla zvlášť vyhodnocena i skupina zástupců ředitelů spolu se skupinou vedoucích pedagogů. Zjištěné skutečnosti ukazují, že sloučením těchto dvou skupin (ředitelé a zástupci spolu s vedoucími pedagogy) pro další potřeby vyhodnocení výzkumu nedošlo ke zkreslení. Zjištěné údaje ukazují, že i ve dvou finálních posuzovaných skupinách respondentů (manažeři a pedagogové) jsou tyto hodnoty velice vyrovnané, což je z hlediska posuzování výhodné.

**Tabulka 2**

	<b>funkce</b>	<b>průměr. věk (1.)</b>	<b>průměr. pedagog. praxe (2.)</b>	<b>průměr. manažerská praxe (3.)</b>
1.	ředitelé MŠ	44,16	25,35	9,67
2.	zástupci ředitelů a vedoucí pedagogové	44,09	24,19	7,78
3.	pedagogové MŠ	44,38	23,31	0



Výsledky šetření jsou zpracovány v následujících tabulkách se zachováním původních otázek z dotazníku.

## **5.4. Zpracování dat**

### **5.4.1. Dotazníkové šetření**

#### **Otevřené otázky**

Na následující otázky odpovídali respondenti v rozmezí hodnotící škály:

1- rozhodně souhlasím

2- spíše souhlasím

3- spíše nesouhlasím

4- rozhodně nesouhlasím

N – neuvedeno

manažeri – M

pedagogové – P

**Tabulka 3**

		1		2		3		4		N	
		M	P	M	P	M	P	M	P	M	P
1	Svým vzděláváním systematicky naplňuji potřebu celoživotního učení	50	30	10	32	2	6	0	0	2	0
		78%	44%	16%	47%	3%	9%	0%	0%	3%	0%
2	Mám vypracovaný plán osobního rozvoje?	13	6	29	18	14	24	8	18	0	2
		20%	9%	45%	26%	22%	3%	13%	26%	0%	3%
3	Na studium a vzdělávání mi stačí běžná pracovní doba (8 hodin)	0	2	4	20	22	28	38	16	0	2
		0%	3%	6%	29%	34%	41%	60%	24%	0%	3%
4	Ke studiu využívám pravidelně své volno (dovolenou, víkendy, večery)	36	6	21	40	6	16	1	6	0	0
		56%	9%	33%	59%	9%	23%	2%	9%	0%	0%
5	Vzdělávám se i mimo působnost školy (večerní kurzy, zájmové oblasti, jazyky,...) a náklady si hradím sám...	30	16	13	12	17	28	4	10	0	2
		46%	23%	20%	18%	28%	41%	6%	15%	0%	3%
6	Soustavné vzdělávání je mou přirozenou potřebou	35	36	25	26	4	6	0	0	0	0
		55%	53%	39%	38%	6%	9%	0%	0%	0%	0%
7	K DVPP přistupuji aktivně	40	44	20	18	4	6	0	0	0	0
		63%	65%	31%	26%	6%	9%	0%	0%	0%	0%
8	Snažím se předávat poznatky ze seminářů kolegům	41	52	21	14	2	2	0	0	0	0
		64%	76%	33%	21%	3%	3%	0%	0%	0%	0%
9	Ke svému profesnímu růstu uvědoměle využívám konzultace o DVPP se svými kolegy	26	40	28	26	10	2	0	0	0	0
		41%	59%	44%	38%	15%	3%	0%	0%	0%	0%
10	Svým vzděláváním a předáváním zkušeností podporuji týmovou spolupráci	32	32	28	36	2	0	2	0	0	0
		50%	47%	44%	53%	3%	0%	3%	0%	0%	0%
11	Svým profesním růstem sleduji zvyšování konkurenceschopnosti školy	40	34	20	30	2	4	2	0	0	0
		63%	50%	31%	44%	3%	6%	3%	0%	0%	0%

12	Další vzdělávání vede k posílení mé adaptability a flexibility	45	44	17	24	0	0	0	0	2	0
		70%	65%	27%	35%	0%	0%	0%	0%	3%	0%
13	Díky svému vzdělávání mohu provádět poradenskou činnost pro rodiče ve věcech vzdělávání a výchovy	24	14	34	38	2	14	2	0	2	2
		38%	21%	53%	55%	3%	21%	3%	0%	3%	3%
14	Jsem ze strany vedení podporován prostřednictvím DVPP k profesionalizaci (vzdělání podle legislativy)	30	48	22	14	8	0	2	0	2	6
		47%	70%	34%	21%	13%	0%	3%	0%	3%	9%
15	Můj zájem vzdělávat se se odráží na mém ohodnocení na pracovišti	6	26	36	24	10	16	12	0	0	2
		9%	38%	56%	35%	16%	24%	19%	0%	0%	3%
16	Na naší škole jsme spokojeni s nabídkou DVPP	10	18	31	36	17	12	4	0	2	2
		16%	26%	48%	53%	27%	18%	6%	0%	3%	3%
17	Pro vzdělávání upřednostňuji samostudium	6	16	29	20	25	30	4	2	0	0
		9%	24%	46%	29%	39%	44%	6%	3%	0%	0%
18	Pro vzdělávání upřednostňuji semináře, školení, kurzy,...	30	52	32	14	2	2	0	0	0	0
		47%	76%	50%	21%	3%	3%	0%	0%	0%	0%
19	Standardní nabídka dalšího vzdělávání ve školství je různorodá a pestrá	14	6	22	28	20	30	8	4	0	0
		22%	9%	34%	41%	31%	44%	13%	6%	0%	0%
20	Jednotlivé vzdělávací akce jsou kvalitní a vždy splní mé očekávání	0	6	34	46	28	16	2	0	0	0
		0%	9%	53%	67%	44%	24%	3%	0%	0%	0%
21	Načerpané poznatky mohu vždy využít v praxi	10	26	40	32	13	10	0	0	1	0
		16%	38%	63%	47%	19%	15%	0%	0%	2%	0%
22	Mé vzdělávání je finančně omezeno vedením školy	18	20	24	34	12	4	10	10	0	0
		28%	29%	38%	50%	19%	6%	15%	15%	0%	0%
23	Na vzdělávání si finančně přispívám	18	14	18	12	22	24	6	18	0	0
		28%	21%	28%	18%	35%	35%	9%	26%	0%	0%
24	Na vzdělávání jsem ochoten si finančně přispívat	24	10	20	38	12	10	8	8	0	2
		37%	15%	31%	56%	19%	15%	13%	11%	0%	3%
25	Mám přístup ke vzdělávací nabídce, mohu si z nabídky svobodně vybírat	44	52	20	16	0	0	0	0	0	0
		69%	76%	31%	24%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
26	Vzdělávání v naší škole je realizováno dle předem stanoveného plánu	22	16	23	34	17	10	2	4	0	4
		34%	23%	36%	50%	27%	15%	3%	6%	0%	6%
27	Vedení má zájem na mém profesním růstu	45	58	14	10	5	0	0	0	0	0
		70%	85%	22%	15%	8%	0%	0%	0%	0%	0%
28	Pedagogická knihovna v naší škole je pravidelně a dostatečně doplňována o nové tituly	38	52	26	14	0	0	0	0	0	2
		59%	76%	41%	21%	0%	0%	0%	0%	0%	3%
29	Pedagogickou a metodickou literaturu čtu pravidelně, k titulům se vracím	34	20	21	46	9	0	0	0	0	2
		53%	30%	34%	67%	13%	0%	0%	0%	0%	3%

Polouzavřené otázky:

manažeři – M

pedagogové – P

**Tabulka 4**

		M	M %	P	P %
1.	Vzdělávání je pro mne:				
	a) nezbytnost	58	91%	58	85%
	b) radost	26	41%	32	47%
	c) nutné zlo	2	3%	0	0%
	d) jiné	0	0%	1	1%
2.	Motivem pro celoživotní vzdělávání je pro mne:				
	a) pracovní kariéra	18	28%	0	0%
	b) udržení stávajícího pracovního zařazení	20	31%	22	32%
	c) neustálý rozvoj vědomostí a dovedností	54	84%	60	88%
	d) osobní uspokojení	24	38%	36	53%
	e) jiné	0	0%	0	0%
3.	Vzdělávání na VŠ je pro pedagoga mateřské školy:				
	a) nezbytné	13	20%	0	0%
	b) přínosné	53	83%	52	76%
	c) zbytečné	6	9%	10	15%
	d) jiné	2	3%	2	3%
4.	Při výběru dalšího vzdělávání postupuji:				
	a) systematicky	42	66%	34	50%
	b) nahodile	16	25%	26	38%
	c) jinak	10	16%	14	21%
5.	Vzdělávání volím s ohledem na :				
	a) své profesní zaměření	52	81%	30	44%
	b) své zájmy	20	31%	40	59%
	c) své rezervy	26	41%	14	21%
	d) vizi školy	12	19%	10	15%
	e) místo pořádání	8	13%	22	32%
	f) jiné	0	0%	0	0%
6.	Při výběru DVPP jsem ze strany vedení:				
	a) bez omezení (pouze s ohledem na zajištění provozu)	31	48%	43	63%
	b) limitován financemi	31	48%	35	51%
	c) usměrňován s ohledem na vizi školy	10	16%	4	6%
	d) usměrňován s ohledem na mé potřeby	4	6%	0	0%
	e) jiné	0	0%	0	0%
7.	Při výběru vzdělávací akce upřednostňuji:				
	a) téma	63	99%	60	88%
	b) lektora	23	36%	26	38%



	c) vzdálenost místa pořádání	6	9%	18	26%
	d) cenu	14	22%	6	9%
	e) jiné	0	0%	0	0%
8.	Vzdělávání v oblasti cizích jazyků:				
	a) mám dostačující	0	0%	2	3%
	b) vzdělávám se	13	20%	8	12%
	c) mám zájem vzdělávat se v budoucnu	39	61%	32	47%
	d) nezajímá mě	10	16%	10	15%
	e) jiné	4	6%	1	1%
9.	Vzdělávání v oblasti výpočetní techniky:				
	a) mám dostačující	20	31%	15	22%
	b) vzdělávám se	28	44%	25	37%
	c) mám zájem vzdělávat se v budoucnu	20	31%	18	26%
	d) nezajímá mě	0	0%	6	9%
	e) jiné	0	0%	3	4%
10.	K dalšímu vzdělávání raději využívám:				
	a) půldenní jednorázové semináře	28	44%	28	41%
	b) celodenní jednorázové semináře	34	53%	42	62%
	c) dlouhodobější vzdělávací cykly	22	34%	16	24%
	d) samostudium	22	34%	28	41%
	e) nemám potřebu vzdělávat se	0	0%	0	0%
	f) jiné	2	3%	0	0%
11.	Na nabídce dalšího vzdělávání se podílím:				
	a) lektorskou činností	2	3%	0	0%
	b) návrhy témat	12	19%	9	13%
	c) návrhy lektorů	4	6%	5	7%
	d) nepodílím se	49	77%	52	76%
	e) jiné	0	0%	0	0%
12.	Na nabídce dalšího vzdělávání mám zájem se podílet.				
	a) lektorskou činností	2	3%	0	0%
	b) návrhy témat	22	34%	29	43%
	c) návrhy lektorů	10	16%	1	2%
	d) nemám zájem se podílet	30	47%	30	44%
	e) jiné	1	2%	0	0%

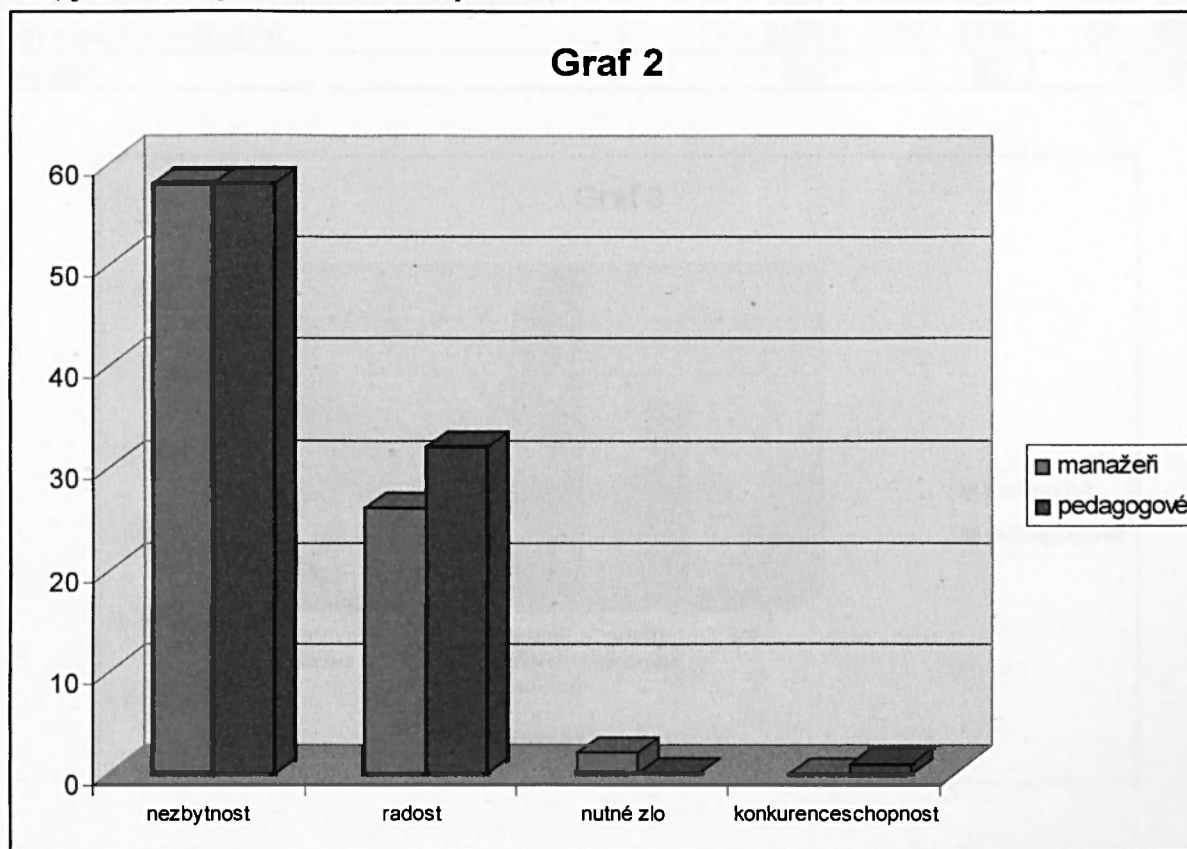
Následující blok polouzavřených otázek nabídl respondentům několik možností odpovědí, z nichž výběrem maximálně dvou otázek odpovídali nebo mohli uvést jinou, pro ně vhodnější odpověď.

První otázka v tomto bloku je zaměřena na motivaci respondentů k dalšímu vzdělávání. Odpovědi v obou skupinách byly vyrovnané, téměř všichni označili vzdělávání jako nezbytnost, polovina pak i jako radost. Za nutné zlo vzdělávání považují pouze dva respondenti ze všech 132.

**Tabulka 5**

1. Vzdělávání je pro mne :	manažeři	pedagogové	celkem
a) nezbytnost	58 = 91%	58 = 85%	116 = 88%
b) radost	26 = 41%	32 = 47%	58 = 44%
c) nutné zlo	2 = 3%	0 = 0%	2 = 3%
d) jiné	0 = 0%	1 = 1%	1 = 1%

ad.d) jiné – sledují konkurenceschopnost

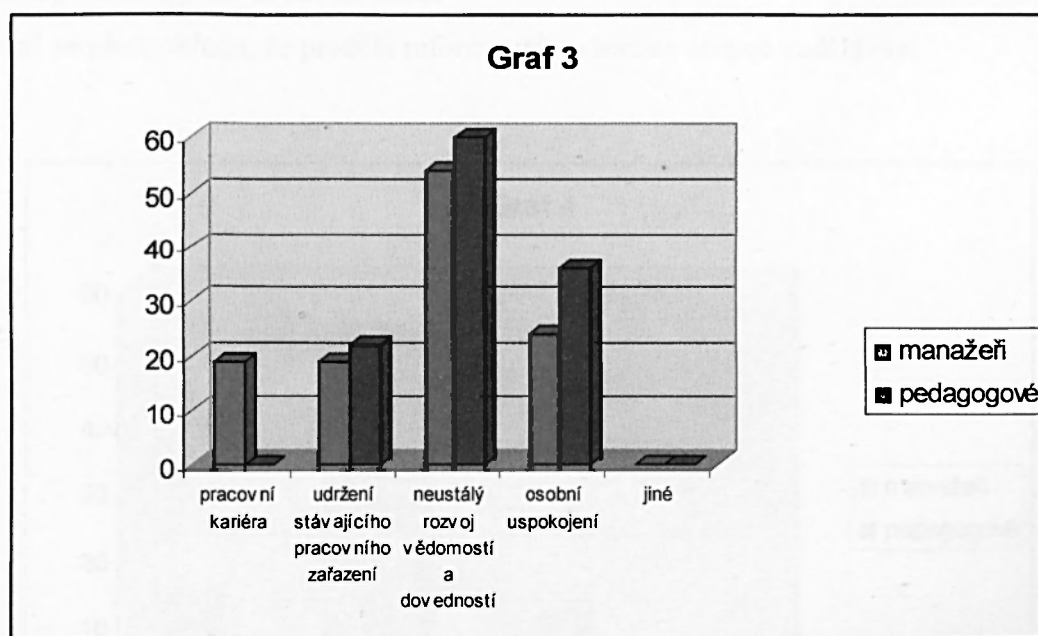


Na druhou otázku týkající se motivace k celoživotnímu vzdělávání se odpovědi jednotlivých skupin respondentů lišily. Rozdíly byly hlavně u odpovědi a), kde asi jedna třetina

manažerů jako motiv pro celoživotní vzdělávání uvádí pracovní kariéru. Pedagogové tento motiv neuvádí ani v jednom případě. U dalších dvou odpovědí, tedy pracovní zařazení i vědomosti a dovednosti, jsou obě skupiny v odpovědích velmi podobné, ale prioritu motivace pro celoživotní vzdělávání respondenti shodně uvádějí neustálý rozvoj vědomostí a dovedností. Odlišnost však vidíme v osobním uspokojení celoživotním vzděláváním, kde toto uspokojení vnímá každý druhý pedagog, ale manažer až každý přibližně třetí.

**Tabulka 6**

2. Motivem pro celoživotní vzdělávání je pro mne	manažerů	pedagogové	celkem
a) pracovní kariéra	18 = 28%	0 = 0%	18 = 14%
b) udržení stávajícího pracovního zařazení	20 = 31%	22 = 32%	42 = 32%
c) neustálý rozvoj vědomostí a dovedností	54 = 84%	60 = 88%	114 = 86%
d) osobní uspokojení	24 = 38%	36 = 53%	60 = 45%
e) jiné	0 = 0%	0 = 0%	0 = 0%



V této otázce číslo tři je posuzováno vysokoškolské vzdělávání předškolních pedagogů. Jako nezbytné jej pedagogové neoznačili ani v jednom případě, manažerů pak jedna pětina.

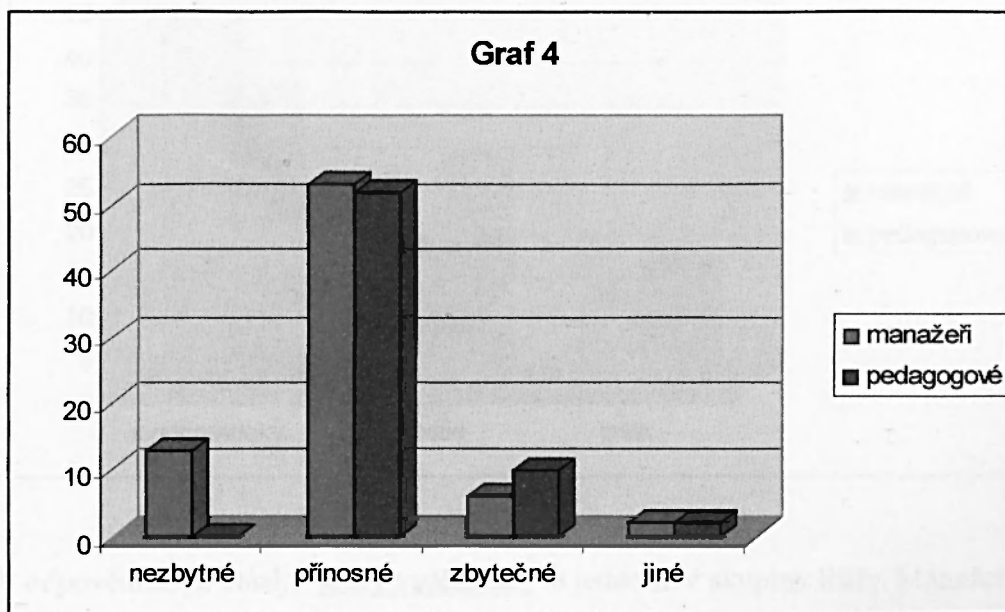
Názorová shoda nastala v posuzování tohoto vzdělávání v označení jako přínosné. Průměrných osmdesát procent je většinový názor pro toto vzdělávání. Jako zbytečné ho spatřuje malá skupina všech manažerů i pedagogů, přibližně každý desátý.

**Tabulka 7**

<b>3. Vzdělání na VŠ je pro pedagoga MŠ :</b>	<b>manažeri</b>	<b>pedagogové</b>	<b>celkem</b>
a) nezbytné	13 = 20%	0 = 0%	13 = 10%
b) přínosné	53 = 83%	52 = 76%	105 = 80%
c) zbytečné	6 = 9%	10 = 15%	16 = 12%
d) jiné	2 = 3%	2 = 3%	4 = 3%

ad. d) jiné:

- ve vyšším věku již neefektivní
- vhodné pro posílení sebevědomí
- nedokáží posoudit, jsem středoškolačka
- přínosné za předpokladu, že prodělá reformu jako všechny stupně vzdělávání



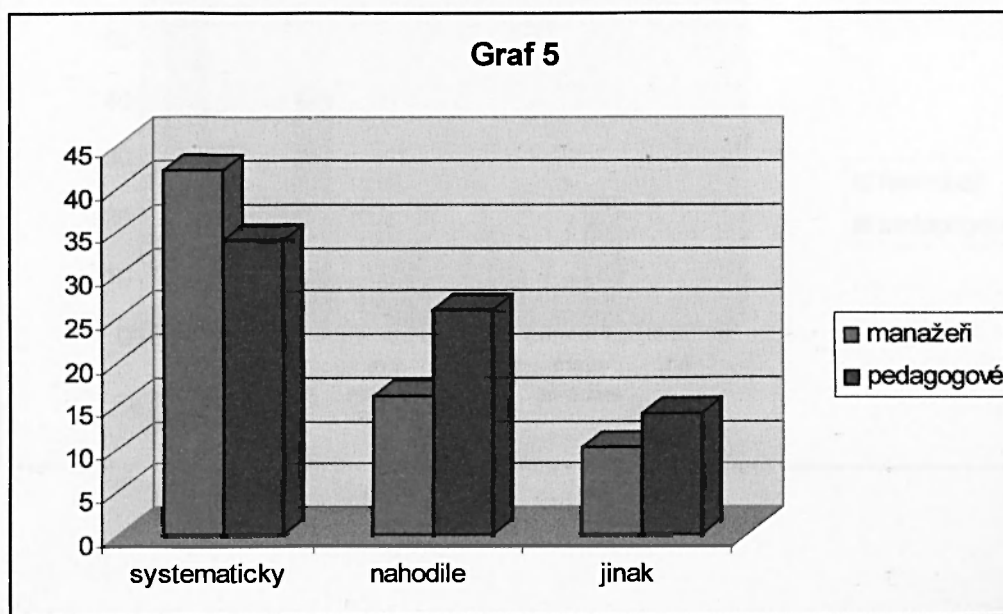
Přístup k výběru dalšího vzdělávání není podle výzkumu zcela jednotný, ale obě skupiny respondentů jsou ve svých vyjádřeních podobné. Více než polovina manažerů a polovina pedagogů postupuje při výběru systematicky, ale každý čtvrtý manažer a asi čtyřicet procent pedagogů nahodile. Další pak jsou podle jejich vyjádření ovlivňováni nabídkou, osobními potřebami, možnostmi.

**Tabulka 8**

4. Při výběru DVPP postupují :	manažeři	pedagogové	Celkem
a) systematicky	42 = 66%	34 = 50%	76 = 58%
b) nahodile	16 = 25%	26 = 38%	42 = 32%
c) jinak	10 = 16%	14 = 21%	24 = 28%

ad. c) jinak

- dle nabídky (5x), momentální potřeby (2x), možností (1x), preferuji určité téma (2x),
- dle aktuální potřeby školy (1x), snažím se posilovat své slabé stránky (3x), podle svých možností a času (1x), podle osobní potřeby (4x), nabídky (5x),

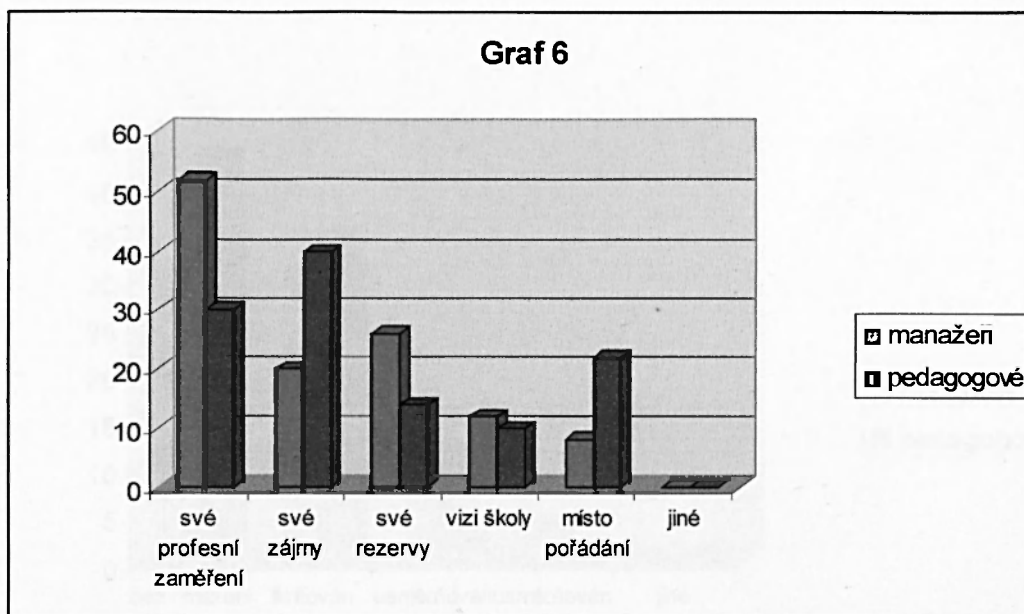


V odpovědích na otázku volby vzdělávání se jednotlivé skupiny lišily. Manažeři volí vzdělávání nejvíce s ohledem na své profesní zaměření, a to osmdesát procent, zájmy volí asi třetina dotázaných a zaměření na rezervy pak čtyřicet procent. Pedagogové upřednostňují své

zájmy, a to tři z pěti, své profesní zaměření pak sleduje téměř polovina z nich, své rezervy sleduje pouze každý pátý pedagog. Poměrně málo při volbě vzdělávání se obě skupiny zaměřují na vizi školy, to v průměru sedmáct procent všech respondentů, zde jsou hodnocení obou skupin podobná. Místo pořádání sledují více pedagogové, asi každý třetí, zatímco manažeři asi jeden z deseti.

**Tabulka 9**

5. Vzdělávání volím s ohledem na :	manažeři	pedagogové	celkem
a) své profesní zaměření	52 = 81%	30 = 44%	82 = 62%
b) své zájmy	20 = 31%	40 = 59%	60 = 45%
c) své rezervy	26 = 41%	14 = 21%	40 = 30%
d) vizi školy	12 = 19%	10 = 15%	22 = 17%
e) místo pořádání	8 = 13%	22 = 32%	30 = 23%
f) jiné	0 = 0%	0 = 0%	0 = 0%

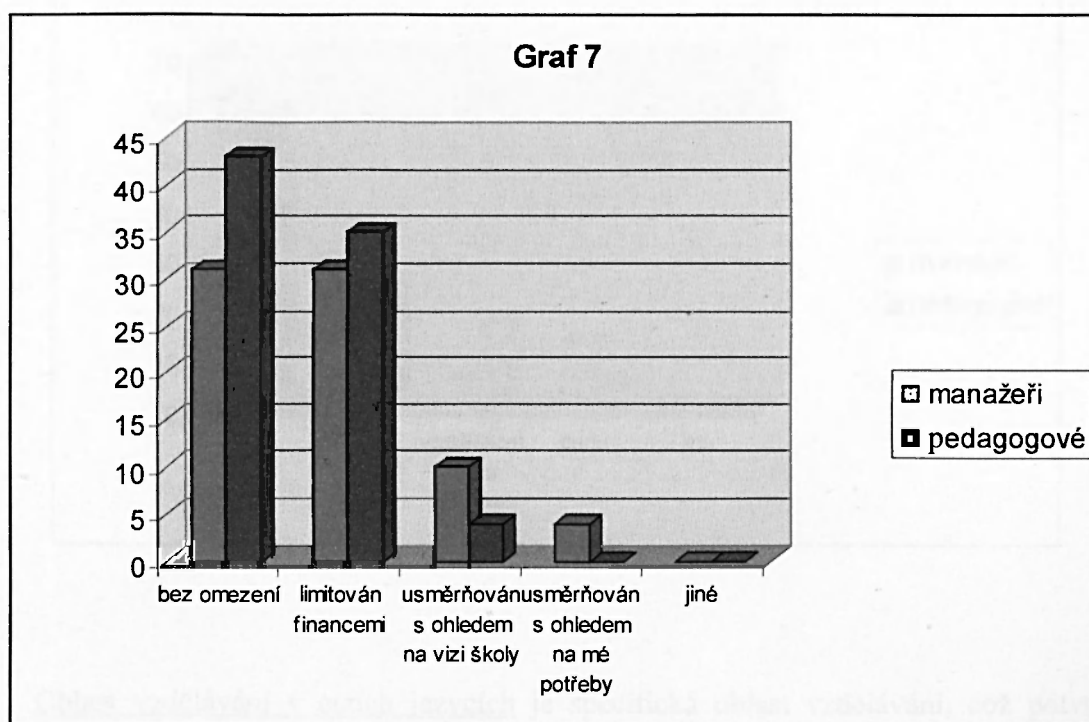


Otázka na omezení respondentů při výběru dalšího vzdělávání bude obtížnější při vyhodnocování u skupiny manažerů. Jak posuzovat vedení pro tyto potřeby? Může být vnímáno ze strany MŠMT v přenesené působnosti (KÚ, zřizovatel) nebo s ohledem na školu a její potřeby. Jako hodnotící kritérium tedy byly posouzeny pouze odpovědi respondentů této skupiny. Obě skupiny respondentů se v odpovědích spíše shodují. Bez omezení se cítí být více

pedagogové, a to asi tři z pěti, manažerů pak asi polovina. Limitována financemi hodnotí výběr dalšího vzdělávání polovina všech respondentů. Další jiná usměrňování respondenti vnímají asi deset procentech.

**Tabulka 10**

6. Při výběru DVPP jsem ze strany vedení :	Manažeri	pedagogové	celkem
a) bez omezení (pouze s ohledem na zajištění provozu školy)	31 = 48%	43 = 63%	74 = 56%
b) limitován financemi	31 = 48%	35 = 51%	66 = 50%
c) usměrňován s ohledem na vizi školy	10 = 16%	4 = 6%	14 = 11%
d) usměrňován s ohledem na mé potřeby (zájmy, rezervy)	4 = 6%	0 = 0%	4 = 3%
e) jiné	0 = 0%	0 = 0%	0 = 0%

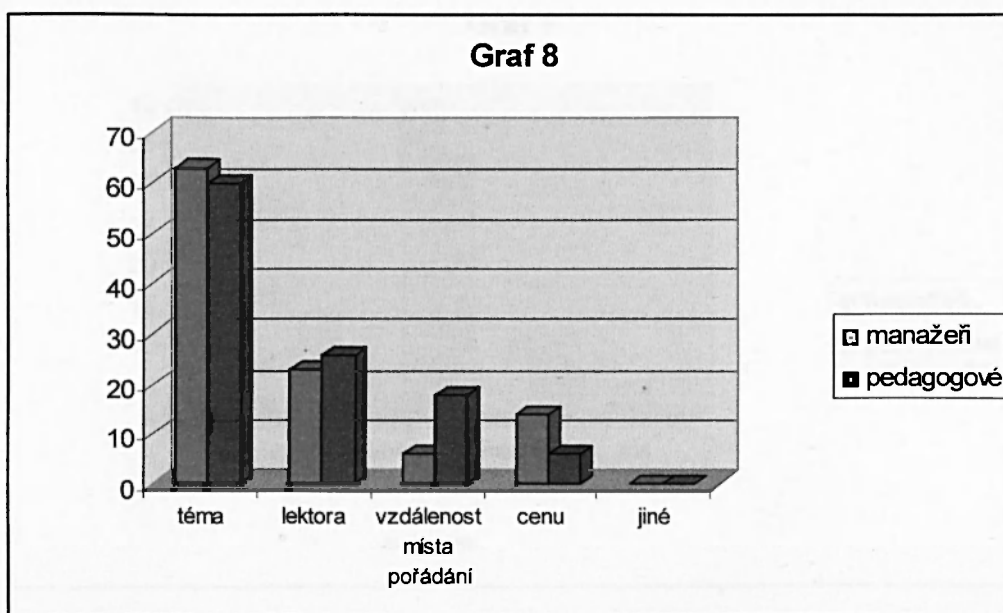


Co upřednostňují respondenti při výběru vzdělávání? Všichni manažeri upřednostňují téma, stejně tak i většina pedagogů, a to téměř devadesát procent. Lektora upřednostňuje téměř čtyřicet procent všech dotázaných. Místo pořádání rozhoduje u jednoho z deseti manažerů, u

pedagogů pak u jednoho z pěti. Cenu sledují více manažeři než pedagogové, ale není podle jejich vyjádření rozhodující, u manažerů pro jednoho z pěti, u pedagogů pouze pro jednoho z deseti.

**Tabulka 11**

7. Při výběru vzdělávací akce upřednostňuji :	manažeři	pedagogové	celkem
a) téma	63 = 99%	60 = 88%	123 = 93%
b) lektora	23 = 36%	26 = 38%	49 = 37%
c) vzdálenost místa pořádání	6 = 9%	18 = 26%	24 = 18%
d) cenu	14 = 22%	6 = 9%	20 = 15%
e) jiné	0 = 0%	0 = 0%	0 = 0%



Oblast vzdělávání v cizích jazycích je specifická oblast vzdělávání, což potvrzuje i výzkum. Jako dostačující vzdělávání v této oblasti neoznačil ani jeden manažer a pouze dva z šedesáti osmi pedagogů. Nejvíce respondentů z řad manažerů označilo zájem vzdělávat se v budoucnu - tři z pěti, u pedagogů to byla polovina. Jedna pětina manažerů se vzdělává, pedagogů dvanáct procent. Patnáct procent všech respondentů nezajímá vůbec.

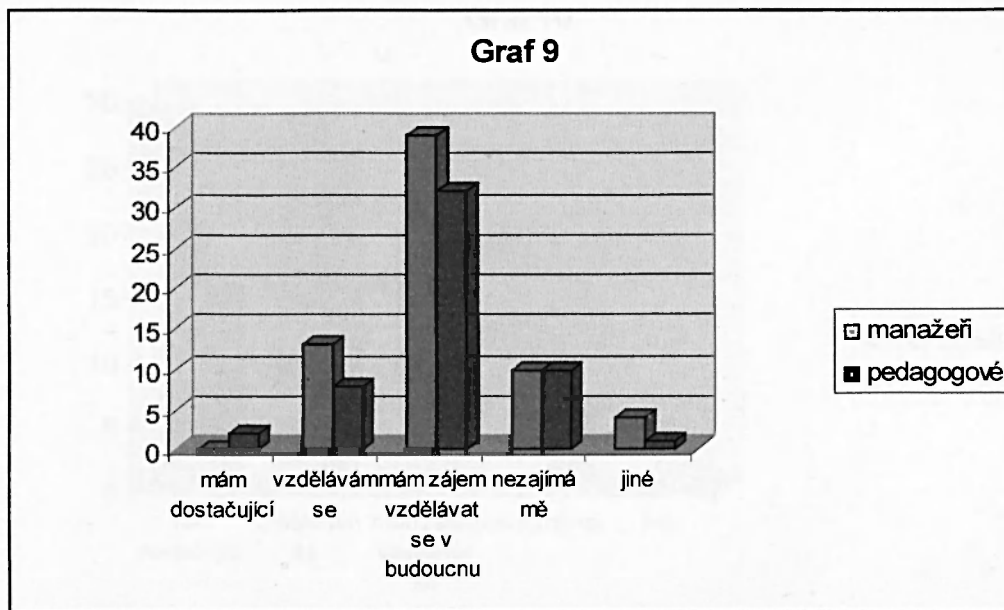


Tabulka 12

8. Vzdělávání v oblasti cizích jazyků :	manažeři	pedagogové	Celkem
a) mám dostačující	0 = 0%	2 = 3%	2 = 2%
b) vzdělávám se	13 = 20%	8 = 12%	21 = 16%
c) mám zájem vzdělávat se v budoucnu	39 = 61%	32 = 47%	71 = 54%
d) nezajímá mě	10 = 16%	10 = 15%	20 = 15%
e) jiné	4 = 6%	1 = 1%	5 = 4%

ad. e) jiné:

- chybí mi energie (1x), chybí mi motivace (2x), nemám možnost ho využít (1x)
- chybí mi schopnosti učit se jazyk



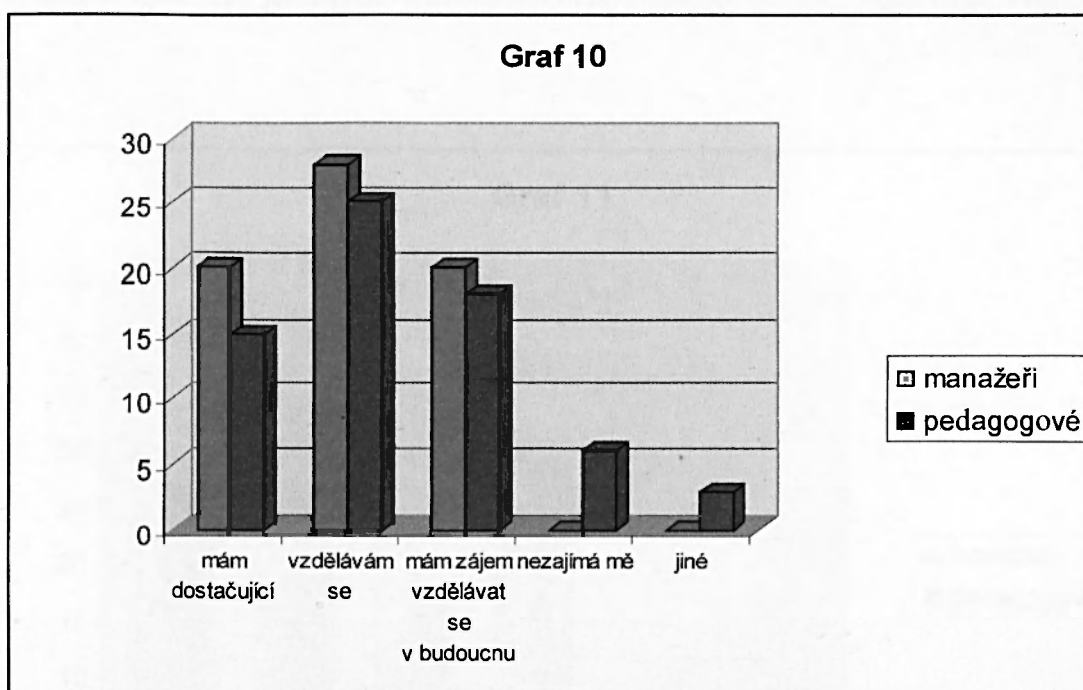
Vzdělávání v oblasti výpočetní techniky má podle výsledků šetření třetina manažerů dostačující, pedagogů pak asi jedna pětina. Vzdělává se asi čtyřicet procent všech respondentů, vzdělávat se chce asi třetina všech dotázaných. Šest pedagogů nezajímá.

Tabulka 13

9. Vzdělávání v oblasti výpočetní techniky :	manažeři	pedagogové	Celkem
a) mám dostačující	20 = 31%	15 = 22%	35 = 27%
b) vzdělávám se	28 = 44%	25 = 37%	53 = 40%
c) mám zájem vzdělávat se v budoucnu	20 = 31%	18 = 26%	38 = 29%
d) nezajímá mě	0 = 0%	6 = 9%	6 = 5%
e) jiné	0 = 0%	3 = 4%	3 = 2%

ad. e) jiné:

- samouk (1x), mé základní vzdělání mi dostačuje (1x), s mým základním vzděláním neustále válčím (1x)



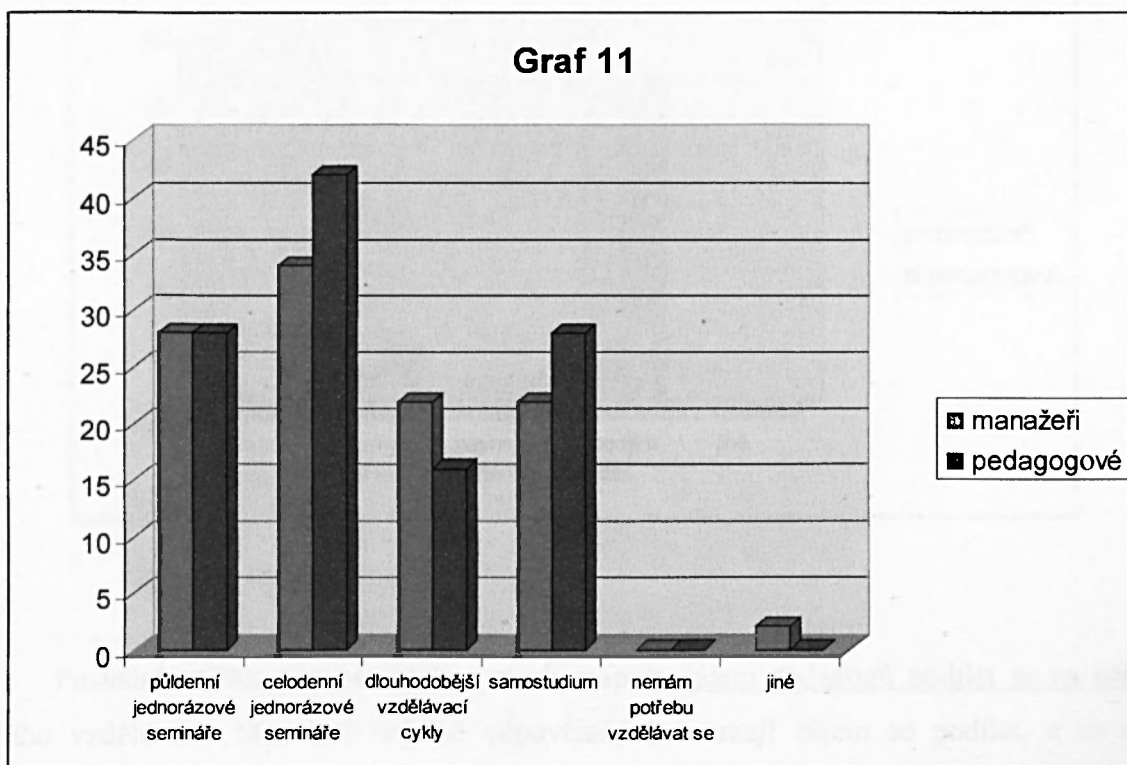
Formy vzdělávání hodnotí obě skupiny respondentů podobně. Nejraději využívají celodenní jednorázové semináře, a to více než polovina manažerů, pedagogové pak dokonce tři z pěti. Na další příčce pomyslného žebříčku jsou půldenní jednorázové semináře - u obou skupin u přibližně dvou z pěti dotázaných. Třetina manažerů preferuje dlouhodobější vzdělávací cykly a stejný počet i samostudium. Dva z pěti pedagogů volí raději samostudium, dlouhodobější vzdělávací cykly pak čtvrtina.

**Tabulka 14**

<b>10. K dalšímu vzdělávání raději využívám :</b>	<b>manažeři</b>	<b>Pedagogové</b>
a) půldenní jednorázové semináře	28 = 44%	28 = 41%
b) celodenní jednorázové semináře	34 = 53%	42 = 62%
c) dlouhodobější vzdělávací cykly	22 = 34%	16 = 24%
d) samostudium	22 = 34%	28 = 41%
e) nemám potřebu vzdělávat se	0 = 0%	0 = 0%
f) jiné	2 = 3%	0 = 0%

ad. f) jiné:

- záleží jaké je téma, pak jednorázové celodenní nebo dlouhodobé (1x), studium na vysoké škole (1x)

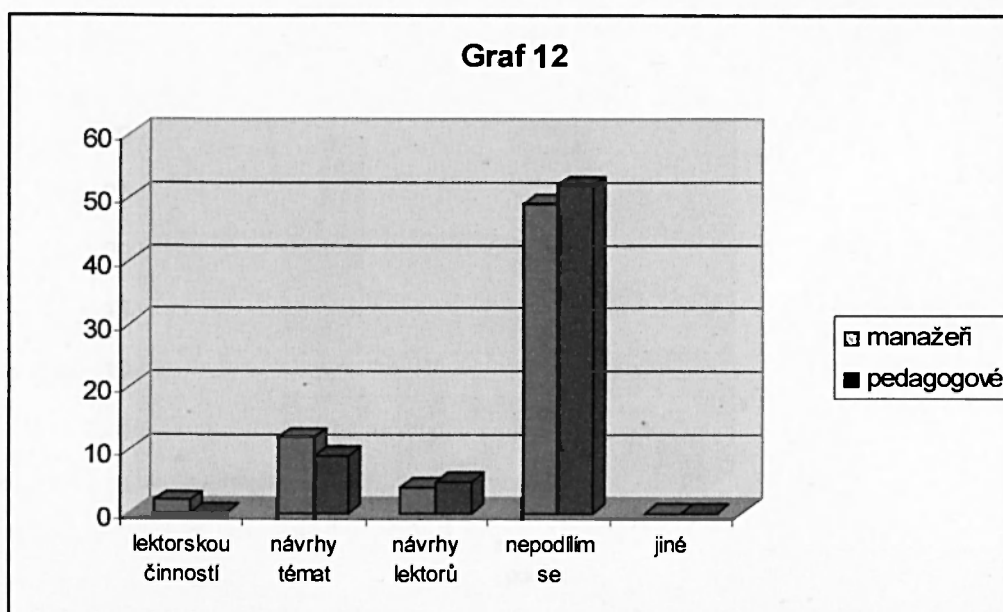


Vyhodnocením této otázky bylo zjištěno, že na nabídce dalšího vzdělávání se tři čtvrtiny dotázaných respondentů nepodílí vůbec. Jedna pětina manažerů a třináct procent pedagogů se

podílí návrhy témat. Návrhy lektorů uvedlo sedm procent všech dotázaných respondentů. Dva manažeři uvedli, že se podílejí lektorskou činností.

**Tabulka 15**

<b>11. Na nabídce DVPP se podílím :</b>	<b>manažeři</b>	<b>pedagogové</b>	<b>celkem</b>
a) lektorskou činností	2 = 3%	0 = 0%	2 = 1,5%
b) návrhy témat	12 = 19%	9 = 13%	21 = 16%
c) návrhy lektorů	4 = 6%	5 = 7%	9 = 7%
d) nepodílím se	49 = 77%	52 = 76%	101 = 77%
e) jiné	0 = 0%	0 = 0%	0 = 0%



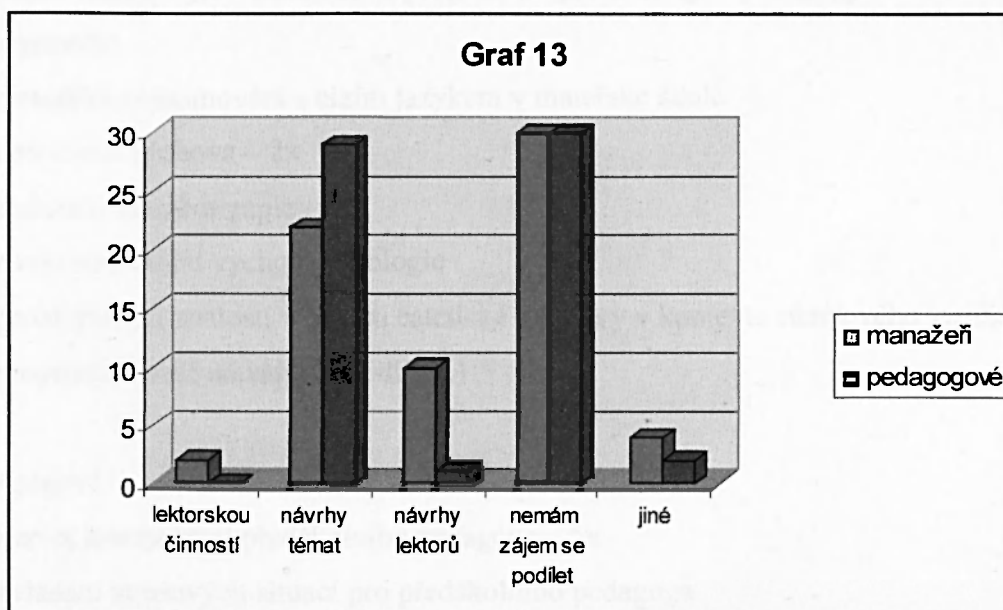
Poslední otázka z tohoto bloku otázek mapuje zájem pedagogů podílet se na nabídce dalšího vzdělávání. Manažeři nejvíce odpovídali, že nemají zájem se podílet, a to téměř polovina z dotázaných. Druhá jejich nejvíce preferovaná odpověď byla podílet se návrhy témat, to více než třetiny z nich, návrhy lektorů volilo už pouze šestnáct procent. Dva manažeři se chtějí spolupodílet lektorskou činností. Pedagogové odpovídali tentokrát odlišněji. Počet odpovědí „nezájem se podílet“ a „zájem formou návrhů témat“ byl téměř stejný, přes čtyřicet procent u každé z těchto odpovědí. Pouze jeden pedagog se chce spolupodílet návrhy lektorů.

Tabulka 16

12. Na nabídce DVPP mám zájem se podílet :	manažeři	pedagogové	celkem
a) lektorskou činností	2 = 3%	0 = 0%	2 = 1,5%
b) návrhy témat	22 = 34%	29 = 43%	51 = 39%
c) návrhy lektorů	10 = 16%	1 = 2%	11 = 8%
d) nemám zájem se podílet	30 = 47%	30 = 44%	51 = 39%
e) jiné	1 = 2%	0 = 0%	1 = 1%

Ad. e) jiné:

- dle příležitosti a potřeby (1x)



**Otevřené otázky:**

**1. Jaký typ kurzu nebo vzdělávání by vás nejvíce oslovil, co postrádáte?**

Manažeři :

- dlouhodobější cykly
- řízení mateřské školy
- vzdělávání přímo v mateřské škole – školní vzdělávací program, evaluace a vlastní hodnocení školy
- vedení lidí – asertivita

- komunikace
- kurzy kritického myšlení
- školské zákony a jejich aplikace v praxi
- jazykové vzdělávání – 4x
- psychologie – 3x
- aktuální poznatky z vývojové psychologie a sociologie - 2x
- psychologie osobnosti
- děti s poruchami chování
- diskuze nad novými metodami ve vzdělávání
- práce s rámcovým vzdělávacím programem pro začínající pedagogy
- logopedie
- metodika seznamování s cizím jazykem v mateřské škole
- pohybová výchova – 2x
- hudební, muzikoterapie
- environmentální výchova, ekologie
- prohlubování znalostí v oblasti estetické výchovy v kontextu rámcového vzdělávacího programu (nové nápady, metodiky,..)

#### Pedagogové:

- rozvoj kompetencí předškolního pedagoga – 5x
- zvládání stresových situací pro předškolního pedagoga
- psychohygieny – 2x
- rozvoj osobnosti
- komunikační dovednosti
- první pomoc
- práce s hlasem
- psychologie – 4x
- respektovat a být respektován – 5x
- moderní pedagogika -2x
- zkušenosti s rámcovým vzdělávacím programem
- plánování

- evaluace – 2x
- problémové dítě v mateřské škole
- jazykový – 3x
- metodika seznamování dětí s cizím jazykem – 2x
- burzy nápadů, praktické náměty – 6x
- tematické bloky
- praktické ukázky práce s dětmi – 4x
- tvořivá dramatika – 3x
- hudebně-pohybový
- jazykový
- výtvarné techniky - 2x
- keramický
- hudební výchova – 3x
- kurz výpočetní techniky

## 2. Jaké navrhuje změny v oblasti dalšího vzdělávání předškolních pedagogů?

a) v rámci školy

Manažeři:

- možnosti získání více finančních prostředků na další vzdělávání – 3x
- věnovat maximální pozornost tvorbě plánu dalšího vzdělávání pedagogů, stejně tak i plánům rozvoje jednotlivých pedagogů – 3x
- větší motivace pedagogů mateřské školy k dalšímu vzdělávání
- školení týmu 3x
- další vzdělávání zaměřovat v souvislosti s vizí školy a profesním růstem pedagogů
- přiblížit místo konání, případně přímo v mateřské škole
- odpolední půldenní semináře (z důvodem zajištění provozu školy) - 2x
- využívat zkušené učitelky k prezentaci své profese pro ostatní zájemce (odborná i laická veřejnost)

- prezentace odborné literatury kolegyním – dle vlastního výběru, co se osvědčilo
- nebát se nových tematicky zaměřených seminářů
- aplikovat více získané poznatky v praxi
- pravidelné předávání poznatků ze seminářů
- širší využívání samostudia (12 dnů)

#### Pedagogové:

- více finančních prostředků na další vzdělávání
- finanční ohodnocení vzdělávajících se učitelů
- neformální setkávání předškolních pedagogů s předáváním zkušeností
- vzájemné hospitace
- víkendová soustředění s přednáškami a tvořivými činnostmi
- širší využívání samostudia

#### b) z pohledu celkové koncepce vzdělávání pedagogů MŠ

#### Manažeři:

- funkční kariérní růst
- rozšíření nabídky pedagogických fakult vysokých škol pro předškolní pedagogy ke zvýšení kvalifikace i její rozšíření a prohloubení
- vysokoškolské vzdělávání všech předškolních pedagogů
- bodové ohodnocení jednotlivých seminářů podle stupně obtížnosti – kredity pro kariérní růst pedagogů
- odborná profesionalizace pedagogů
- stanovení rámcového plánu rozvoje předškolních pedagogů
- zaměřit se na oblasti, kde je třeba se zlepšovat a změnit způsob – moderní pedagogika
- realizace zahraničních stáží
- online nabídka – nápady, náměty, ukázky, příklady, vzory
- pestřejší nabídka vzdělávacích akcí (neopakovat stále stejné) – 3x
- širší nabídka vzdělávání v blízkém okolí (snížení finančních nákladů na dopravu) – 3x



- víkendové vzdělávání – nenarušuje chod školy
- zvýšit finanční dotaci na vzdělávání předškolních pedagogů – 5x
- snížení ceny seminářů a kurzů
- efektivní využívání samostudia předškolními pedagogy

Pedagogové:

- příprava předškolních pedagogů pedagogickými fakultami vysokých škol
- organizování studia ze účelem zvýšení prestiže předškolních pedagogů
- vzdělávání k všestrannosti
- funkční kariérní růst
- rozšíření a zpestření nabídky – 11x
- rozšíření nabídky v regionu, lepší dosažitelnost
- jazykové vzdělávání
- vzdělávání v oblasti počítačové techniky
- větší finanční podpora dalšího vzdělávání školám

#### **5.4.2. Interview**

##### 5.4.2.1.

Ředitelka mateřské školy DUHA Soběslav a lektorka dalšího vzdělávání předškolních pedagogů

a) otázky z oblasti řízení mateřské školy

1. Co jsou podle Vás nejsilnější motivátory v dalším vzdělávání předškolních pedagogů?

„Nejsilnějším motivátorem pro vnímání nezbytnosti dalšího vzdělávání je ztotožnění se s myšlenkou, že naše společnost prochází neustálými změnami a vývojem, který samozřejmě s sebou nese nutnost stále se v této profesi vzdělávat. K tomuto momentu přispěl okamžik, kdy pedagogové začali vnímat důležitost týmovosti. Každý je jedním článkem a všechny musí být

kvalitní, aby celý systém mohl dobře fungovat. K potřebě vzdělávání určitě přispěla také konkurence škol, tvorba školních vzdělávacích programů a v neposlední řadě nestabilita počtu dětí, která úzce souvisí s počtem pedagogů. Negativním momentem je průměrný věk pedagogů v oblasti předškolního školství, který svým charakterem snižuje zájem a míru motivace.”

2. Kde spatřujete možnosti získávání finančních prostředků na další vzdělávání předškolních pedagogů?

„Finanční prostředky určené ze státního rozpočtu jsou zcela nedostačující, můžeme konstatovat, že jejich výše je v rozporu s vyhláškou o DVPP, která hovoří o průběžném vzdělávání pedagogických pracovníků. Abychom alespoň zčásti naplnili požadavky zaměstnanců a potřebu zaměstnavatele, je nezbytná podpora zřizovatele.”

3. Je podle Vás další vzdělávání nezbytností kvality výkonu profese předškolního pedagoga?

„Každý pedagog by měl disponovat určitou výbavou pedagogických dovedností. Tuto disponibilní výbavu je potřeba stále rozvíjet a posilovat. Je to nejen otázka získávání postupných zkušeností, ale především uplatňování nových forem, metod a přístupů. Tato potřeba úzce souvisí s vývojem společnosti, jejími změnami a reformami nejen v oblasti školství. Změna společnosti, vývoj techniky, nové nároky jsou soustavnými podněty, které naznačují celoživotní vzdělávání. Špatné reformy jsou ty, které nemají dobře vytvořený základ a podmínky pro jejich nastartování. Vzhledem k tomu, že nejdůležitějším článkem výchovně vzdělávacího procesu je pedagog, měla by být více zaměřena pozornost právě na kvalitní výbavu učitele a jeho přípravu pro výkon tak odpovědné práce.”

b) otázky z oblasti lektorské činnosti

1. Jak hodnotíte účast pedagogů na vzdělávání?

„Pokud zobecníme přístupy v oblasti celoživotního vzdělávání, můžeme rozdělit nejen pedagogy, ale vzdělávání dospělých obecně do několika skupin. Na ty co vnímají vzdělávání

jako povinnost, která je jim nařízena, na ty, co se účastní vzdělávání, protože jsou ztotožněni s tím, že je to součást jejich práce, a na ty, kteří vnímají vzdělávání jako posun ke kvalitě vlastní práce.

Na základě mých dosavadních zkušeností mohu říci, že důležitým momentem, který ovlivní výsledek hodnocení této otázky, je téma a lektor. Téma, které nabízí podporu kreativity, je znakem velké aktivity a zájmu. Téma, které přináší změnu, je přijímáno s negací, s velkou dávkou obav a pochybností; je velice obtížné zvládnout úvodní motivaci, tedy přijetí obsahu vzdělávacího semináře. Nabídka seminářů zaměřených na porozumění změny v oblasti předškolního školství je mizivá, přestože je základem pro nastartování reformy.”

## 2. Jaká je míra motivace předškolních pedagogů ke vzdělávání?

„Míra motivace předškolních pedagogů je odvislá od podmínek, vedení školy a v neposlední řadě osobnosti každého pedagoga především jeho vnitřní motivace. Na základě svých zkušeností jak z vlastní práce, tak z lektorské činnosti, mohu říci, že předškolní pedagogové projevují zájem o další vzdělávání a vnímají jej jako potřebu, která úzce souvisí s kvalitou jejich práce.”

## 3. Jak hodnotí při seminářích předškolní pedagogové podmínky dalšího vzdělávání?

„Účastníci seminářů většinou vyjadřují spokojenost či nespokojenost s daným tématem, pojmenují svoji potřebu a projeví možnosti vlastní účasti. Vyjádří obtíže, které jsou spojené s dalším vzděláváním na jejich školách, jedná se většinou o otázku zajištění chodu školy a ekonomickou záležitost.”

### 5.4.2.2

#### Učitelka mateřské školy POHÁDKA Planá nad Lužnicí

##### 1. Co Vás motivuje k dalšímu vzdělávání?

„Jeden z hlavních motivátorů je pro mne finanční ohodnocení, a to nejen formou osobního ohodnocení nebo odměny. Nejvíce by mě motivoval k dalšímu vzdělávání funkční kariérní systém. To, co mě dále motivuje, je i nutnost přizpůsobit se novým trendům ve vzdělávání, připravit se tak na nové situace při práci s dětmi. Důležité je i pracovat na rozvoji mozku, udržovat se v kondici. V neposlední řadě mě motivuje dobrá úroveň vzdělávacích akcí. Ty kvalitní mi přinesou nejen nové poznatky a inspiraci, ale dodají mi i energii a chuť do další práce.”

2. Jak hodnotíte nabídku dalšího vzdělávání pro předškolní pedagogy ve vztahu k naplnění profesních kompetencí?

„Můžu samozřejmě začít vyjmenovávat dílčí potřeby důležité pro naplnění mých pedagogických kompetencí, které nedosahují úrovně, jakou bych si představovala. Jsou to především jazyková vybavenost a počítačová gramotnost. Tyto dovednosti jsou potřebné nejen pro práci s dětmi, ale do budoucna budou potřebné ještě více ve vztahu k celospolečenskému rozvoji a zvýšení prestiže předškolního pedagoga. Zde nabídka podle mého názoru nepokrývá poptávku. Vzdělávací projekty v těchto dvou oblastech byly pro předškolní pedagogy pouze krátkodobé.

Nabídka k rámcovému vzdělávacímu programu se mi zdá dostatečná, vzdělávací akce jsou většinou na dobré úrovni, inspirativní, podnětné.

Největší rezervy v nabídce vzdělávání cítím v oblasti osobnostního rozvoje pedagogů. Chybí témata týkající se psychohygieny, zdravého životního stylu, komunikačních dovedností. Přínosem by jistě byly výcvikové kurzy pro pomáhající profese. Pokud budu umět pracovat sama se sebou (zvládání stresu, hospodaření s časem, práce s hlasem) a budu v pohodě, tato skutečnost se projeví prvořadně na mé práci s dětmi. To je podle mne nejdůležitější kompetence pedagoga vůbec.”

3. V čem spatřujete největší důvod pro celoživotní učení předškolních pedagogů?

„Největší důvod celoživotního učení spatřuji hlavně ve smyslu zvyšování sebevědomí. Pouze vzdělaný a sebevědomý pedagog může přispět k udržení a zvyšování učitelské prestiže.

Proto je důležitý neustálý rozvoj, rozšiřování vědomostí a dovedností. Sledovat vývoj společnosti a své vzdělávání plánovat s výhledem do budoucnosti.

Z aktivity ve vzdělávání ze strany předškolních pedagogů je patrné, že mají potřebu neustále se vzdělávat.”

## **6. Ověření hypotéz**

Výsledky výzkumu byly zpracovány tematicky do čtyř částí podle vazby na jednotlivé hypotézy. Jejich vyhodnocením a srovnáním bylo zjištěno, zda výzkumné údaje hypotézy potvrdily, potvrdily částečně nebo vyvrátily.

Na základě odpovědí na jednotlivé otázky se posuzovaný vzorek respondentů vždy rozdělil nejprve na čtyři skupiny podle odpovědí v hodnotící škále - souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, nesouhlasím.

Pro zjednodušení a větší názornost u skupin respondentů, kteří odpověděli v rozmezí hodnotící škály souhlasím a spíše souhlasím došlo ke sloučení a jejich odpověď se posuzovala jako kladná. Odpovědi spíše nesouhlasím a nesouhlasím byly za účelem srovnávání považovány za záporné.

Chybějící odpovědi jsou pro účely srovnávání nevyužitelné, byly proto vyřazeny.

### **6.1. Hypotéza 1:**

**Pedagogičtí pracovníci mateřské školy, kteří mají vypracovaný plán osobního rozvoje, přistupují k dalšímu vzdělávání aktivněji než ti, kteří jej vypracovaný nemají.**

Pro účely srovnávání byly proti otázce číslo 2 (mám vypracovaný plán osobního rozvoje) vybrány otázky číslo 1, 3, 4, 6, 7, - uzavřené a číslo 1 polootevřená, pro svoji vypovídající hodnotu o aktivním přístupu pedagogů ke vzdělávání.

Srovnávané skupiny:

1. skupina - 66 respondentů, kteří se vyjádřili, že mají vypracovaný plán osobního rozvoje (manažeři 42, pedagogové 24)

2. skupina - 64 respondentů, kteří nemají vypracovaný plán osobního rozvoje (manažeři 22, pedagogové 42)

### Otevřené otázky

#### 1. posuzovaná skupina – manažeři (M) 42, pedagogové (P) 24

**Tabulka 17**

		kladné		záporné	
		M	P	M	P
2	Mám vypracovaný plán osobního rozvoje?	42	24		
		100%	100%		
1	Svým vzděláváním systematicky naplňuji potřebu celoživotního učení	42	24		
		100%	100%		
3	Na studium a vzdělávání mi stačí běžná pracovní doba (8 hodin)	2	6	40	17
		5%	25%	95%	71%
4	Ke studiu využívám pravidelně své volno (dovolenou, víkendy, večery)	38	18	4	6
		90%	75%	10%	25%
6	Soustavné vzdělávání je mou přirozenou potřebou	39	24	3	
		93%	100%	7%	
7	K DVPP přistupuji aktivně	42	24		
		100%	100%		

#### 2. posuzovaná skupina – manažeři (M) 22, pedagogové (P) 42

**Tabulka 18**

		kladné		záporné	
		M	P	M	P
2	Mám vypracovaný plán osobního rozvoje?			22	42
				100%	100%
1	Svým vzděláváním systematicky naplňuji potřebu celoživotního učení	18	36	2	
		82%	86%	9%	
3	Na studium a vzdělávání mi stačí běžná pracovní doba (8 hodin)	2	24	20	28
		10%	34%	90%	66%
4	Ke studiu využívám pravidelně své volno (dovolenou, víkendy, večery)	18	27	4	15
		82%	64%	18%	36%
6	Soustavné vzdělávání je mou přirozenou potřebou	20	36	2	6
		91%	86%	9%	14%

7	K DVPP přistupují aktivně	18	32	4	10
		82%	76%	18%	24%

**Polootevřené otázky:**

**1. skupina - manažeři (M), pedagogové (P)**

**Tabulka 19**

		M	M %	P	P %
1.	Vzdělávání je pro mne:				
	a) nezbytnost	38	90%	22	92%
	b) radost	18	43%	8	33%
	c) nutné zlo	2	5%	0	0%
	d) jiné	0	0%	0	0%

**2. skupina - manažeři (M), pedagogové (P)**

**Tabulka 20**

		M	M %	P	P %
1.	Vzdělávání je pro mne:				
	a) nezbytnost	20	90%	36	86%
	b) radost	10	45%	12	29%
	c) nutné zlo	0	0%	0	0%
	d) jiné	0	0%	0	0%

Respondenti, kteří mají vypracovaný osobní plán rozvoje, odpovídají ve všech posuzovaných otázkách kladně a to téměř všichni. Podle jejich hodnocení obě kategorie (manažeři, pedagogové) vždy svým vzděláváním systematicky naplňují potřebu celoživotního učení a k dalšímu vzdělávání přistupují aktivně. Více než devadesát procent manažerů této skupiny odpovědělo stejně vyrovnaně i na ostatní posuzované otázky. Pedagogové pak uvádějí ve všech případech soustavné vzdělávání jako přirozenou potřebu. Tři ze čtyř se vzdělávají po pracovní době a pravidelně ve svém volnu.

Respondenti druhé skupiny, ti bez vypracovaného osobního plánu rozvoje odpovídali v jednotlivých kategoriích mírně odlišně. Manažeři v 90% označili, že jim nestačí ke vzdělávání

pouze pracovní doba. V ostatních posuzovaných otázkách tvořily kladné odpovědi od 82% do 91%.

Pedagogové odpověděli rozdílně oproti manažerům pouze v otázkách vzdělávání po pracovní době a pravidelně ve svém volnu. Přibližně tři z pěti pedagogů označili že jim nestačí na vzdělávání pouze pracovní doba a že ke studiu využívají osobní volno. 86% pedagogů svým vzděláváním systematicky naplňuje potřebu celoživotního učení a soustavné vzdělávání je jejich přirozenou potřebou.

Pro obě posuzované skupiny je na základě výsledků vzdělávání především nezbytnost, ale i radost.

Vzhledem k tomu, že rozdíl v odpovědích mezi skupinami je 10%, nemůže být sama skutečnost, že pedagog má vypracovaný osobní plán vzdělávání, spolehlivým ukazatelem aktivního přístupu. Lze však usoudit, že tento plán je jedním z nezanedbatelných ukazatelů, které se spolu s dalšími na aktivitě ve vzdělávání podílejí a poukazují na ni.

Výsledky výzkumu potvrzují platnost hypotézy pouze částečně. Pedagogové, kteří mají vypracovaný plán osobního rozvoje sice přistupují podle výsledků šetření ke vzdělávání aktivněji než ti, kteří jej vypracovaný nemají, ale rozdíl u kladných odpovědí je pouze 10%. Tento zjištěný fakt potvrzuje vysokou aktivitu i u respondentů, kteří plán osobního rozvoje nemají.

Vzhledem k tomu, že rozdíl v odpovědích mezi skupinami je pouze 10%, nemůže být sama skutečnost, že pedagog má vypracovaný osobní plán vzdělávání, spolehlivým ukazatelem aktivního přístupu. Lze však usoudit, že tento plán je jedním z nezanedbatelných ukazatelů, které se spolu s dalšími na aktivitě ve vzdělávání podílejí a poukazují na ni.

Tyto zjištěné skutečnosti potvrzují hypotézu: „**Pedagogičtí pracovníci mateřské školy, kteří mají vypracovaný plán osobního rozvoje, přistupují k dalšímu vzdělávání aktivněji než ti, kteří jej vypracovaný nemají.**“ Pouze částečně.

## **6.2. Hypotéza 2:**



**Pedagogičtí pracovníci mateřské školy, kteří se aktivně vzdělávají, považují vysokoškolské vzdělání pro pedagoga mateřské školy za přínosné, na rozdíl od těch, kteří se nevzdělávají.**

Pro účely srovnávání byly proti polootevřené otázce číslo 2 vybrány uzavřené otázky číslo 4, 5, 7, 9, 29, pro svoji vypovídající hodnotu o aktivním vzdělávání pedagogů.

Srovnávané skupiny:

1. skupina – 105 respondentů, kteří se vyjádřili o vzdělávání pedagogů mateřské školy jako přínosném (manažeři 53, pedagogové 52)

2. skupina – 27 respondentů, kteří označili vysokoškolské vzdělávání předškolních pedagogů jinak (manažeři 11, pedagogové 16)

8

16

**Tabulka 21**

3.	Vzdělávání na VŠ je pro pedagoga mateřské školy:				
	a) nezbytné	13	20%	0	0%
	b) přínosné	53	83%	52	76%
	c) zbytečné	6	9%	10	15%
	d) jiné	2	3%	2	3%

**1. skupina – manažeři 53, pedagogové 52**

**Tabulka 22**

		kladné		záporné	
		M	P	M	P
4	Ke studiu využívám pravidelně své volno (dovolenou, víkendy, večery)	47	38	6	14
		89%	73%	11%	27%
5	Vzdělávám se i mimo působnost školy (večerní kurzy, zájmové oblasti, jazyky,...) a náklady si hradím sám...	38	24	15	28
		72%	46%	34%	54%
7	K DVPP přistupuji aktivně	52	46	1	6
		98%	88%	2%	12%
9	Ke svému profesnímu růstu uvědoměle využívám konzultace o DVPP se svými kolegy	45	52	8	0
		85%	100%	15%	0%
29	Pedagogickou a metodickou literaturu čtu pravidelně, k titulům se vracím	50	52	3	0
		94%	100%	6%	0%

## 2. skupina – manažeři 11, pedagogové 16

**Tabulka 23**

		kladné		záporné	
		M	P	M	P
4	Ke studiu využívám pravidelně své volno (dovolenou, víkendy, večery)	9	6	2	10
		82%	38%	18%	62%
5	Vzdělávám se i mimo působnost školy (večerní kurzy, zájmové oblasti, jazyky,...) a náklady si hradím sám...	5	4	6	12
		45%	25%	55%	75%
7	K DVPP přistupuji aktivně	9	16	2	0
		82%	100%	18%	0%
9	Ke svému profesnímu růstu uvědoměle využívám konzultace o DVPP se svými kolegy	8	15	3	1
		73%	94%	27%	6%
29	Pedagogickou a metodickou literaturu čtu pravidelně, k titulům se vracím	10	15	1	1
		91%	94%	19%	6%

První skupina, respondenti kteří vysokoškolské vzdělávání předškolních pedagogů považují za přínosné, tvořila 80% všech zúčastněných respondentů, což bylo velmi důležité zjištění. Obě kategorie byly vyrovnané (manažeři 53, pedagogové 52), ale v posuzovaných otázkách se odpovědi v jednotlivých kategoriích lišily. Více vyrovnané byly odpovědi manažerů, kde nejméně kladných odpovědí bylo v otázce vzdělávání se mimo působnost školy, ale i tak tyto kladné odpovědi tvořily více než 70%. V ostatních otázkách manažeři odpovídali kladně v rozmezí 85% - 98%.

Pedagogové z první skupiny se k většině posuzovaných otázek vyjádřili kladně (k otázce číslo 9 a 29 dokonce všichni). Tři z pěti dotázaných hodnotí svůj přístup k dalšímu vzdělávání jako aktivní a stejný počet ke studiu využívají pravidelně své volno. Pouze však polovina z nich se vzdělává mimo působnost školy.

Druhou skupinu respondentů tvoří pouze 20% všech dotázaných. Ve třech z pěti posuzovaných otázek odpovídali respondenti kladně v rozmezí 82% až 100%. Ve dvou otázkách se odpovědi manažerů a pedagogů značně lišily.

Své volno využívají ke studiu čtyři manažeři z pěti, pedagogové dva z pěti. Mimo působnost školy se vzdělává podle vyjádření respondentů v této skupině asi polovina manažerů a pedagogů pouze jedna čtvrtina, tři čtvrtiny odpovědí na tuto otázku byly ze strany pedagogů záporné.

Vzhledem k tomu, že porovnávané skupiny respondentů tvořily 80% proti 20% všech dotázaných respondentů, výsledky druhé skupiny nemohou být zcela zobecnitelné pro nízký počet respondentů. Již tato skutečnost je ale vypovídající o aktivním přístupu pedagogů k vysokoškolskému vzdělávání. Z celkového srovnání obou skupin můžeme spatřovat trend aktivního přístupu ke vzdělávání vůbec, aktivního studia pedagogické literatury, využívání konzultací o vzdělávání s kolegy.

Rozdílnost mezi odpověďmi první a druhé skupiny respondentů spatřujeme pouze u otázky studia ve svém volnu, hlavně pak u otázky vzdělávání mimo působnost školy. Ti, kteří považují vysokoškolské vzdělání pro pedagoga mateřských škol za přínosné, pravidelně využívají osobní volno ke studiu a nespolehají jen na vzdělávací aktivity organizované školou.

Celkové výsledky šetření potvrdily hypotézu: „**Pedagogičtí pracovníci mateřské školy, kteří se aktivně vzdělávají, považují vysokoškolské vzdělání pro pedagoga mateřské školy za přínosné, na rozdíl od těch, kteří se nevzdělávají.**“ pouze částečně, protože i respondenti, kteří označili vysokoškolské vzdělávání jinak než přínosné, se v určitých oblastech aktivně vzdělávají. Celková aktivita je ale vyšší u respondentů, kteří označili vysokoškolské vzdělávání předškolních pedagogů za přínosné.

### **6.3. Hypotéza 3:**

**Pedagogové, kteří jsou se současnou nabídkou dalšího vzdělávání spokojeni, jsou ochotni si na vzdělávání finančně přispívat.**

Pro účely srovnávání byly proti otázce číslo 24 (na vzdělávání jsem ochoten si finančně přispívat) pro svoji vypovídající hodnotu o míře spokojenosti se současnou nabídkou dalšího vzdělávání pedagogů vybrány uzavřené otázky číslo 16, 19, 20, 21, 23.

Srovnávané skupiny:

**1. skupina** - 92 respondentů, kteří se vyjádřili, že jsou ochotni si na vzdělávání finančně přispívat (manažeři 44, pedagogové 48)

2. skupina - 38 respondentů, kteří se vyjádřili, že nejsou ochotni si na vzdělávání finančně přispívat (manažeři 20, pedagogové 18)

**1. skupina – manažeři 44, pedagogové 48**

**Tabulka 24**

		kladné		záporné	
		M	P	M	P
24	Na vzdělávání jsem ochoten si finančně přispívat	44	48		
		100%	100%		
16	Na naší škole jsme spokojeni s nabídkou DVPP	29	32	13	16
		66%	67%	30%	33%
19	Standardní nabídka dalšího vzdělávání ve školství je různorodá a pestrá	24	18	20	30
		55%	37%	45%	63%
20	Jednotlivé vzdělávací akce jsou kvalitní a vždy splní mé očekávání	20	42	24	6
		45%	88%	55%	12%
21	Načerpáné poznatky mohu vždy využít v praxi	34	44	8	4
		77%	92%	18%	8%
23	Na vzdělávání si finančně přispívám	30	20	14	28
		68%	42%	32%	58%

**2. skupina – manažeři 20, pedagogové 18**

**Tabulka 25**

		kladné		záporné	
		M	P	M	P
24	Na vzdělávání jsem ochoten si finančně přispívat			20	18
				100%	100%
16	Na naší škole jsme spokojeni s nabídkou DVPP	10	8	10	10
		50%	44%	50%	56%
19	Standardní nabídka dalšího vzdělávání ve školství je různorodá a pestrá	12	14	8	4
		60%	78%	40%	22%
20	Jednotlivé vzdělávací akce jsou kvalitní a vždy splní mé očekávání	14	8	6	10
		70%	44%	30%	56%
21	Načerpáné poznatky mohu vždy využít v praxi	14	12	6	6
		70%	67%	30%	33%
23	Na vzdělávání si finančně přispívám	6	4	14	14
		30%	22%	70%	78%

Na otázku, zda jsou respondenti ochotni si na vzdělávání přispívat, odpovědělo ze všech dotazovaných kladně 70% (44 manažerů a 48 pedagogů). Zastoupení v obou kategoriích (manažeři, pedagogové) bylo opět vyrovnané.

V první skupině respondenti v obou kategoriích na otázku týkající se spokojenosti s nabídkou dalšího vzdělávání na škole odpověděli shodně, dvě třetiny dotázaných manažerů i pedagogů jsou s nabídkou spokojeni. V ostatních otázkách odpovídali spíše odlišně.

Další tři otázky pak posuzují kvalitu nabídky dalšího vzdělávání. Pro účely tohoto výzkumu nebylo rozlišeno přímo, jedná-li se o vzdělávání pedagogů nebo manažerů. Odpovědi každé této kategorie mohly být ovlivněny zaměřením vzdělávání, a sice u pedagogů na pedagogickou oblast a u manažerů na oblast pedagogickou i oblast řízení a vedení. Tato skutečnost mohla zásadně ovlivnit odpovědi v jednotlivých kategoriích a mohla být důvodem odlišnosti ve výsledcích.

Pouze polovina manažerů v této skupině označila nabídku dalšího vzdělávání jako různorodou, pestrou a zároveň i kvalitní. K využití načerpaných poznatků v praxi se pak kladně vyjádřilo téměř 80% manažerů.

Pouze dva z pěti pedagogů hodnotili vzdělávací nabídku jako různorodou a pestrou, přesto projevíli spokojenost s úrovní vzdělávacích akcí téměř v 90% odpovědí. Více než 90% pedagogů využívá pak načerpaných poznatků v praxi.

Na vzdělávání si z této skupiny v současné době již přispívá téměř 70% manažerů a necelých 50% pedagogů.

Druhá skupina respondentů (29% všech dotázaných) odpověděla na otázku spokojenosti s nabídkou dalšího vzdělávání na škole vyrovnaně. Spokojena je polovina manažerů a téměř polovina pedagogů.

Hodnocení nabídky a kvality dalšího vzdělávání ve školství je v této skupině poměrně vyrovnané u obou kategorií pokud se týká různorodosti, pestrosti a dalšího využití v praxi. Kladně odpovídalo 60% až 78%.

Názory se ve skupinách liší u posuzování kvality vzdělávacích akcí. Za kvalitní označilo 70% manažerů, pedagogů pak méně než polovina.

Na vzdělávání si v současné době přispívá pouze třetina manažerů a pedagogů ještě méně, a to pouze čtvrtina z této skupiny.

Největší rozdíly v odpovědích u obou skupin i jednotlivých kategoriích jsou u otázky týkající se posouzení kvality vzdělávacích akcí.

Manažeři, kteří jsou ochotni si na vzdělávání přispívat, hodnotí vzdělávací akce jako kvalitní v 50%, ti, kteří nejsou ochotni si finančně přispívat, hodnotí vzdělávací akce jako kvalitní v 70%. Toto je zajímavá skutečnost, na kterou data poukázala. Manažeři, kteří si *nejsou* ochotni na další vzdělávání připlácet, jsou s kvalitou nabízených akcí spokojenější, než jsou manažeři, kteří si doplácet ochotni jsou.

Naproti tomu 88% pedagogů, kteří jsou ochotni si přispívat, hodnotí vzdělávání kladně. Pedagogové, kteří nejsou ochotni finančně přispívat, hodnotí kladně vzdělávání ve 44%.

Celkové výsledky šetření hypotézu „**Pedagogové, kteří jsou se současnou nabídkou dalšího vzdělávání spokojeni, jsou ochotni si na vzdělávání finančně přispívat.**“ potvrdily v případě pedagogů. Výsledky šetření manažerů hypotézu nepotvrdily ani nevyvrátily. Odpovědi se v posuzování kvality nabídky dalšího vzdělávání značně různily. Tato skutečnost může poukazovat na nejednotnost a nekoncepčnost dalšího vzdělávání předškolních pedagogů. Konkrétnější výsledky bychom zjistili při výzkumu v jednotlivých regionech.

#### **6.4. Hypotéza 4:**

**Pedagogové, kteří jsou spokojeni s podmínkami, jež jim pro další vzdělávání vytváří vedení, upřednostňují vzdělávání prostřednictvím seminářů a kurzů před samostudiem.**

Pro účely srovnávání byly proti otázce číslo 18 (pro vzdělávání upřednostňuji semináře, školení, kurzy) pro svoji vypovídající hodnotu o spokojenosti pedagogů s podmínkami pro další vzdělávání, které vytváří vedení, vybrány uzavřené otázky 17, 14, 15, 25, 26, 27, 28 a polouzavřená otázka číslo 10.

Srovnávané skupiny:

1. skupina - 128 respondentů, kteří se vyjádřili, že ke vzdělávání upřednostňují semináře, školení, kurzy (manažeři 62, pedagogové 66)

2. skupina - 4 respondenti, kteří ke vzdělávání upřednostňují semináře, školení, kurzy (manažeři 22, pedagogové 42)

Vzniklé skupiny nebylo možno srovnávat, neboť druhá skupina měla pouze čtyři respondenty a z důvodu dalšího hodnocení byla dále rozdělena na dvě kategorie (manažeři a pedagogové) po dvou respondentech. Tyto výsledky výzkumu byly nevypovídající.

Bylo zvoleno vyhodnocení výsledků první skupiny, tedy respondentů, kteří se vyjádřili, že ke vzdělávání upřednostňují semináře, školení a kurzy v přímé závislosti na spokojenost s podmínkami vytvářenými pro další vzdělávání vedením.

### Otevřené otázky

#### 1. posuzovaná skupina – manažeři (M) 62, pedagogové (P) 66

**Tabulka 26**

		kladné		Záporné	
		M	P	M	P
18	Pro vzdělávání upřednostňuji semináře, školení, kurzy,...	62	66		
		100%	100%		
17	Pro vzdělávání upřednostňuji samostudium	32	32	30	32
		52%	48%	48%	48%
14	Jsem ze strany vedení podporován prostřednictvím DVPP k profesionalizaci (vzdělání podle legislativy)	54	60	6	0
		87%	91%	10	0%
15	Můj zájem vzdělávat se se odráží na mém ohodnocení na pracovišti	38	48	24	16
		61%	73%	39%	24%
25	Mám přístup ke vzdělávací nabídce, mohu si z nabídky svobodně vybírat	62	66	0	0
		100%	100%	0%	0%
26	Vzdělávání v naší škole je realizováno dle předem stanoveného plánu	42	50	20	12
		68%	76%	32%	18%
27	Vedení má zájem na mém profesním růstu	58	66	4	0
		94%	100%	6%	0%
28	Pedagogická knihovna v naší škole je pravidelně a dostatečně doplňována o nové tituly	62	66	0	0
		100%	100%	0%	0%

#### 2. posuzovaná skupina – manažeři (M) 2, pedagogové (P) 2

**Tabulka 27**

		kladné		záporné	
		M	P	M	P
18	Pro vzdělávání upřednostňuji semináře, školení, kurzy,...			2	2
				100%	100%
17	Pro vzdělávání upřednostňuji samostudium	2	2	0	0
		100%	100%	0%	0%
14	Jsem ze strany vedení podporován prostřednictvím DVPP k profesionalizaci (vzdělání podle legislativy)	1	2	1	0
		50%	100%	50%	0%
15	Můj zájem vzdělávat se se odráží na mém ohodnocení na pracovišti	0	1	2	1
		0%	50%	100%	50%
25	Mám přístup ke vzdělávací nabídce, mohu si z nabídky svobodně vybírat	2	2	0	0
		100%	100%	0%	0%
26	Vzdělávání v naší škole je realizováno dle předem stanoveného plánu	2	1	0	1
		100%	50%	0%	50%
27	Vedení má zájem na mém profesním růstu	0	2	2	0
		0%	100%	100%	0%
28	Pedagogická knihovna v naší škole je pravidelně a dostatečně doplňována o nové tituly	2	2	0	0
		100%	100%	0%	0%

**Polootevřené otázky:**

**1. skupina - manažeři (M), pedagogové (P)**

**Tabulka 28**

		M	M%	P	P%
10.	K dalšímu vzdělávání raději využívám:				
	a) půldenní jednorázové semináře	26	42%	26	38%
	b) celodenní jednorázové semináře	34	53%	42	62%
	c) dlouhodobější vzdělávací cykly	22	34%	16	24%
	d) samostudium	20	32%	26	38%
	e) nemám potřebu vzdělávat se	0	0%	0	0%
	f) jiné	2	3%	0	0%

**2. skupina - manažeři (M), pedagogové (P)**

**Tabulka 29**



		M	M%	P	P%
10.	K dalšímu vzdělávání raději využívám:				
	a) půldenní jednorázové semináře	2	100%	2	100%
	b) celodenní jednorázové semináře	0	0%	0	0%
	c) dlouhodobější vzdělávací cykly	0	0%	0	0%
	d) samostudium	2	100%	2	100%
	e) nemám potřebu vzdělávat se	0	0%	0	0%
	f) jiné	0	0%	0	0%

První skupinu respondentů tvořili ti, kteří odpověděli, že pro vzdělávání upřednostňují semináře, školení, kurzy. Většina z nich pak v dalších posuzovaných otázkách týkajících se hodnocení podmínek ke vzdělávání vytvářené vedením odpovídala kladně. Tyto odpovědi bylo obtížnější posoudit právě u manažerů samých. Jak posuzovat vedení pro tyto potřeby? Může být vnímáno ze strany MŠMT v přenesené působnosti (KÚ, zřizovatel). Manažeři mohli také posuzovat podmínky, které si vytvářejí sami. Důležitý je zjištěný fakt, že jsou s těmito podmínkami spokojeni. Kladné odpovědi byly u manažerů i pedagogů vyrovnané.

Všichni respondenti (100%) této skupiny mají přístup ke vzdělávací nabídce a mohu si z ní svobodně vybírat. Vedení má zájem na jejich profesním růstu a pedagogická knihovna ve škole je pravidelně a dostatečně doplňována o nové tituly. Většina z nich (manažeři 94%, pedagogové 100%) se cítí být prostřednictvím dalšího vzdělávání podporována ze strany vedení k profesionalizaci.

Na otázku zda se vzdělávání odráží na ohodnocení respondentů, odpověděli kladně manažeři v 60% a pedagogové v 70%. Vzdělávání pedagogů bylo pak podle všech respondentů této skupiny ve školách realizováno dle předem stanoveného plánu v 70%.

Pouze polovina manažerů i pedagogů této skupiny označila, že pro vzdělávání upřednostňuje samostudium.

Polovina respondentů této skupiny nejraději využívají celodenní jednorázové semináře, 40% pak půldenní jednorázové semináře. Třetina dotazovaných této skupiny označila dlouhodobější vzdělávací cykly a stejná skupina pak samostudium. Nikdo neoznačil, že nemá potřebu vzdělávat se.

Na základě výsledků šetření skupiny respondentů, kteří upřednostňují vzdělávání prostřednictvím seminářů a kurzů před samostudiem, jsme zjistili, že jsou spokojeni s podmínkami, které jim ke vzdělávání vytváří vedení. Zjištěné výzkumné údaje potvrzují

hypotézu: „Pedagogové, kteří jsou spokojeni s podmínkami, jež jim pro další vzdělávání vytváří vedení, upřednostňují vzdělávání prostřednictvím seminářů a kurzů před samostudiem.“

### Závěrečné hodnocení ověření hypotéz

Hypotézu číslo 1 výsledky výzkumu potvrdily částečně

Hypotézu číslo 2 výsledky výzkumu potvrdily částečně

Hypotézu číslo 3 výsledky výzkumu potvrdily u pedagogů, u manažerů částečně

Hypotézu číslo 4 výsledky výzkumu potvrdily

## **7. Závěrečná analýza dotazníkového šetření**

Sběrem dat v dotazníkovém šetření a jejich dalším zpracováním pro potřeby ověření hypotéz jsme získali velké množství přínosných informací od respondentů. Tyto informace nám umožnily vytvořit si náhled na problematiku dalšího vzdělávání předškolních pedagogů na základě jejich posouzení.

Velice cennou informací je, že motivem pro celoživotní vzdělávání je pro 90% respondentů neustálý rozvoj vědomostí a dovedností. Tento fakt svědčí o aktivním přístupu předškolních pedagogů ke vzdělávání a jejich uvědomění si potřebnosti profesního růstu.

Jako specifické oblasti vzdělávání předškolních pedagogů můžeme označit vzdělávání cizích jazyků a výpočetní techniky. Tyto dvě oblasti jsou vypovídající pro vzdělávání s ohledem na vývoj společnosti a uvědomění si této potřebnosti. Cizí jazyk podle odpovědí má dostačující pouze 2% dotázaných, ale již se vzdělává necelých 20% a chce se vzdělávat v budoucnu více než 50% respondentů. Příznivější výsledky jsou v oblasti výpočetní techniky. Zde má dostačující vzdělání více než jedna čtvrtina, více než 40% se vzdělává a téměř 30% se chce vzdělávat v budoucnu. Nedostatečné vzdělání v těchto dvou oblastech se ukazuje jako nedostatek, který si předškolní pedagogové uvědomují.

Jedním z cílů této práce bylo poskytnout výsledky šetření vzdělávacím institucím a v zájmu zkvalitnění dalšího vzdělávání předškolních pedagogů přímo ovlivňovat nabídku vzdělávání. Výsledky výzkumu byly trochu zarážející. Na nabídce dalšího vzdělávání lektorskou činností se podílí pouze 2% všech dotázaných, návrhy témat pouze jedna pětina, návrhy lektorů pak ještě méně dotázaných, a to 6% a téměř 80% se nijak nepodílí na nabídce. Při podrobnějším zkoumání jsme zjistili, že nabídku dalšího vzdělávání ovlivňuje jakýmkoliv způsobem pouze 8% dotázaných!

Chtějí vůbec své další vzdělávání pedagogové nějakým způsobem ovlivňovat? Na otázku, jakým způsobem mají zájem se podílet na nabídce, odpověděli respondenti pouze ve 2%, že lektorskou činností, návrhy lektorů 16% manažerů, ale pouze 2% pedagogů. Návrhy témat má zájem ovlivňovat asi 40% všech dotázaných. 50% všech respondentů ale stále nemá zájem se na nabídce podílet. Potěšující je skutečnost, že se do budoucna zájem zvyšuje. Na základě těchto zjištění můžeme konstatovat, že jeden z hlavních úkolů v oblasti dalšího

vzdělávání bude získat více pedagogů pro spolupráci na tvorbě vzdělávací nabídky, aby tak bylo dosaženo naplnění skutečných vzdělávacích potřeb pedagogů. Úkolem manažerů pak bude koordinovat navázání spolupráce se vzdělávacími institucemi.

## **8. Závěr**

Další vzdělávání pedagogických pracovníků je bezesporu jeden z hlavních předpokladů proměny školství a rozvoje celé společnosti. Pouze vzdělání a neustále se vzdělávající pedagogové mohou naplňovat potřeby a očekávání rozvíjející se společnosti. Pedagogové, jako nositelé vzdělanosti si zaslouhují v oblasti dalšího vzdělávání jistě mimořádnou péči, což by mělo být celospolečenským zájmem.

Tak, jako prochází důležitými proměnami společnost, na tyto proměny společnosti navazují reformy vzdělávání a s tím souvisí i potřeba profesní proměny pedagogů. Vzdělávání pedagogů musí být založeno na orientaci do budoucnosti, tedy předvídat vývoj společnosti a s předstihem je vzdělávat. Investice do rozvoje lidského kapitálu je v tomto případě vklad, který se několikanásobně zúročí. Z pohledu budoucnosti se jeví jako nevyhnutelná potřeba vysokoškolského vzdělávání předškolních pedagogů. Jedině vysokoškolsky vzdělaný sebevědomý předškolní pedagog je zárukou návratu celospolečenské prestiže a stability tohoto povolání. Podle výsledků výzkumu si pedagogové důležitost tohoto vzdělávání uvědomují.

Výsledky výzkumu budou zaslány na všechny školy, které se dotazníkového šetření zúčastnily. Tyto údaje mohou být pro řídicí pracovníky škol inspirativní a přínosné pro oblast vedení a řízení lidských zdrojů. Přínosem bude jistě i doporučení ředitelům k poskytnutí výsledků výzkumu vzdělávacím institucím s regionální působností. Tento způsob je snahou o zkvalitnění spolupráce s těmito institucemi, které se tak mohou inspirovat skutečnými potřebami pedagogů. Z výsledků výzkumu vyplynulo znepokojující zjištění, že spolupráce mezi vzdělávacími institucemi a školami v otázce dalšího vzdělávání je téměř nulová. Je potřeba si uvědomit, že právě ovlivňování vzdělávací nabídky může být přínosem k jejímu zkvalitnění a přizpůsobení skutečným potřebám pedagogů. Pokud tato práce přispěla nebo ještě přispěje k navázání spolupráce vzdělávacích institucí a škol samotných, pak alespoň z části splnila svůj účel na cestě ke zkvalitnění dalšího vzdělávání předškolních pedagogů. Kvalita lidských zdrojů by měla být pro manažery škol prvořadým zájmem.

## **Použitá literatura:**

OPRAVILOVÁ, E. *Další profesní vzdělávání učitelů a jeho perspektivy (Idea a realita vysokoškolské přípravy učitelek mateřských škol na pedagogické fakultě s.74-82)*, Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2007. ISBN 978-80-7290-303-0.

MACHÁČKOVÁ, I. *Další profesní vzdělávání učitelů a jeho perspektivy (Proměny předškolního vzdělávání a další vzdělávání učitelek mateřských škol v 90. letech 20. století s.103-112)*, Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2007. ISBN 978-80-7290-303-0.

BAREŠ, M. *Další profesní vzdělávání učitelů a jeho perspektivy (Perspektivy dalšího profesního vzdělávání učitelů v České republice a role Národního institutu pro další vzdělávání s.39-47)*, Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2007. ISBN 978-80-7290-303-0.

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. ČESKÉ REPUBLIKY. *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*, Praha: Výzkumný ústav pedagogický, 2004 (č.j. 32 405/2004-22 ze dne 3.1.2005).

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. ČESKÉ REPUBLIKY. *Národní program rozvoje vzdělávání*, Praha: Tauris, 2001. ISBN 80-211-0372-8.

MERTIN, V., GILLERNOVÁ, I. *Psychologie pro učitelky mateřské školy*, Praha: Portál,s.r.o., 2003. ISBN 80-7178-799-X.

BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*, Praha: Portál, s.r.o., 2003. ISBN 80-7178-537-7.

SLAVÍKOVÁ, L., KARABEC, S. *Ředitelé současnosti pro školu budoucnosti*, Praha : Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2003. ISBN 80-7290-120-6.

ADAIR, J. *Jak efektivně vést druhé*, Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-40-3.

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*, Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.

DRUCKER, P. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*, Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X.

DRUCKER, P., MACIARIELLO, J. *Drucker na každý den*, Praha: Management Press, 2006. ISBN: 80-7261-140-2.

DRUCKER, P. *Řízení neziskových organizací*, Praha: Management Press, 1994. ISBN: 80-85603-38-1

SVOBODA, J. *Vedení lidí – LEADERSHIP (studijní materiály)*, Praha: UK v Praze, PedF ČŠM, 2007.

SVOBODA, J. *Motivování lidí (studijní materiály)*, UK v Praze, PedF ČŠM, 2005.

MISKELL, J., MISKELL, V. *Pracovní motivace*, Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-317-0.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*, Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*, Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-386-2.

## **Další zdroje:**

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), dostupné na [www.mvcr.cz](http://www.mvcr.cz).

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění zákonů č. 383/2005 Sb., č. 179/2006 Sb., č. 264/2006 Sb., dostupné na [www.mvcr.cz](http://www.mvcr.cz).

Vyhlášky č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění vyhlášky č. 43/2006 Sb., dostupné na [www.mvcr.cz](http://www.mvcr.cz).

Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, ve znění vyhlášky č. 412/2006 Sb., dostupné na [www.mvcr.cz](http://www.mvcr.cz).

Vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy, dostupné na [www.mvcr.cz](http://www.mvcr.cz).

Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, dostupné na [www.mvcr.cz](http://www.mvcr.cz).

Metodický pokyn k odměňování pedagogických pracovníků a ostatních zaměstnanců škol a školských zařízení a jejich zařazování podle 16-ti třídního katalogu prací, č. j. 30 207/2003-25, dostupné na [www.msmt.cz](http://www.msmt.cz).

VÚP PRAHA, *Předškolní výchova a vzdělávání a její další vývoj v České republice v mezinárodním kontextu*, dostupné na <http://www.rvp.cz/clanek/21/58>.

NÁRODNÍ VZDĚLÁVACÍ FOND, *Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku*, dostupné na [http://www.esfcr.cz/files/clanky/1291/Strategie\\_RLZ.pdf](http://www.esfcr.cz/files/clanky/1291/Strategie_RLZ.pdf).

Macháčková, I. *Aktuální otázky školského managementu – Předškolní vzdělávání u nás a ve vybraných zemích EU*, zápisky ze semináře.

MORKES, F. *Pedagogické poselství T. G. Masaryka*, Rodina a škola 8/2007.

SMOLÍKOVÁ, K. *Předškolní vzdělávání a klíčové kompetence*, dostupné na <http://www.rvp.cz/clanek/990>



## **Autoevaluační dotazník pedagogického pracovníka MŠ**

**Cíl : zjistit a posoudit úroveň DVPP vzhledem k podmínkám daným nabídkou a strategií školy**

Vážené kolegyně, kolegové,

prosím Vás o vyplnění anonymního dotazníku za účelem předvýzkumu k ověření funkčnosti tohoto dotazníku. Na základě zjištění budu zpracovávat dotazník k výzkumu ke své bakalářské práci na UK v Praze.

Výsledky dotazníkového šetření můžete využít jako sebeevaluaci i jako součást evaluace MŠ.

**Vyplněné dotazníky prosím posílejte na adresu: Jitka Čápková, MŠ Planá nad Lužnicí,  
ČSLA 515, 39111 Planá nad Lužnicí  
nebo msplananluz@seznam.cz**

Děkuji za ochotu a Váš čas. S pozdravem Jitka Čápková

Na následující otázky odpovězte v rozmezí hodnotící škály

1 – ano
2 - spíše ano
3 – spíše ne
4 – ne

		1	2	3	4
1.	Svým vzděláváním systematicky naplňuji potřebu celoživotního učení				
2.	Další vzdělávání pokládám za přínosné				
3.	Standardní nabídka dalšího vzdělávání ve školství je různorodá a pestrá				
4.	Jednotlivé vzdělávací akce jsou kvalitní a vždy splní mé očekávání				
5.	K DVPP přistupuji aktivně				
6.	Snažím se předávat poznatky ze semináře kolegům				
7.	Zajímám se o poznatky z DVPP svých kolegů				
8.	Nové poznatky plně realizuji ve své výchovně vzdělávací práci				
9.	Načerpané poznatky mohu vždy využít v praxi				
10.	Má odborná způsobilost zahrnuje i základní znalost zákonů a vyhlášek týkajících se předškolního školství				
11.	Svým vzděláváním a předáváním zkušeností podporuji týmovou spolupráci				
12.	Svým profesním růstem sleduji zvyšování konkurenceschopnosti školy				
13.	Další vzdělávání vede k posílení mé adaptability a flexibility				
14.	Díky svému vzdělávání mohu provádět poradenskou činnost pro rodiče ve věcech vzdělávání a výchovy				
15.	Ke svému profesnímu růstu využívám i konzultace se svými kolegy				
16.	Vedení je schopné získat dostatečné finanční prostředky na DVPP				
17.	Mé vzdělávání je finančně omezeno vedením školy				
18.	Na vzdělávání si finančně přispívám				
19.	Na vzdělávání jsem ochoten si finančně přispívat				
20.	Zájem o vzdělávací akce na naší škole převyšuje nabídku				
21.	Vedení má zájem na mém profesním růstu				
22.	Jsem ze strany vedení podporován prostřednictvím DVPP k profesionalizaci				
23.	Umožňuje mi vedení účastnit se vzdělávacích akcí bez omezení (s ohledem na zajištění provozu)				
24.	Můj zájem vzdělávat se se odráží na mém ohodnocení na pracovišti				
25.	Metodická knihovna v naší škole je dostatečně vybavená				
26.	Odbornou a metodickou knihovnu naší školy využívám dostatečně a pravidelně				
27.	Své vzdělávání zaměřuji i na studium základních právních předpisů a dokumentů ve školství				

**Následující blok otázek nabízí několik možností odpovědí, z nichž vyberte maximálně 2, ty pak zakroužkujte nebo uveďte jinou, pro Vás vhodnější odpověď.**

**1. Vzdělávání je pro mne :**

- a) nezbytnost
- b) radost
- c) nutné zlo
- d) jiné .....

**2. Při výběru DVPP postupuji :**

- a) systematicky
- b) nahodile
- c) jinak .....

**3. Vzdělávání volím s ohledem na :**

- a) své profesní zaměření
- b) své zájmy
- c) své rezervy
- d) vizi školy
- e) místo pořádání
- f) jiné .....

**4. Při výběru vzdělávací akce upřednostňuji :**

- a) téma
- b) lektora
- c) vzdálenost místa pořádání
- d) jiné .....

**5. Vzdělávání v oblasti cizích jazyků :**

- a) mám dostačující
- b) vzdělávám se
- c) mám zájem vzdělávat se v budoucnu
- d) nezajímá mě
- e) jiné .....

**6. Vzdělávání v oblasti výpočetní techniky :**

- a) mám dostačující
- b) vzdělávám se
- c) mám zájem vzdělávat se v budoucnu
- d) nezajímá mě
- e) jiné .....

**7. K dalšímu vzdělávání raději využívám :**

- a) půldenní jednorázové semináře
- b) celodenní jednorázové semináře
- c) dlouhodobější vzdělávací cykly
- d) samostudium
- e) nemám potřebu vzdělávat se
- f) jiné .....

**Další blok otázek Vám umožňuje vyjádřit se k problematice dalšího vzdělávání podrobněji podle Vaší potřeby.**

1. Co Vás k dalšímu vzdělávání motivuje?
2. Jaký typ kurzu nebo vzdělávání by vás nejvíce oslovil?

3. Z jakých zdrojů nabídek při zjišťování vzdělávání čerpáte?
4. Jaké zdroje DVPP využíváte a jak je hodnotíte?
5. Jaká témata v nabídce vzdělávání postrádáte?
6. Pro účel sebevzdělávání je lépe seminář absolvovat, nebo stačí předané informace?
7. Na co se zaměřujete v rámci samostudia?
8. Ve které oblasti vaší práce Vám DVPP v současné době nejvíce pomáhá?
9. Jaké navrhuje změny v oblasti DVPP:
  - a) v rámci škol
  - b) z pohledu celkové koncepce vzdělávání pedagogických pracovníků:

Děkuji za spolupráci.

J. Čápková, ředitelka MŠ Planá nad Lužnicí

### **Dotazníkové šetření – DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ MŠ**

Vážená kolegyně, vážený kolego,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění anonymního dotazníku, který Vám nezabere více než 10 minut Vašeho času.

Údaje, které dotazník poskytne, budou využity výhradně anonymně, ke zpracování s desítkami dalších respondentů pouze k výzkumu.

Jako předmět výzkumu jsem zvolila další vzdělávání pedagogů MŠ. Výsledky dotazníkového šetření budou součástí mé bakalářské práce a zároveň poslouží k zmapování současné situace v oblasti dalšího vzdělávání pedagogů, následně pak mohou být využity jako návrhy na opatření vedoucí ke změnám a zkvalitnění DVPP. Výsledky jsou názory vás, pedagogů, využitelné pro pedagogické fakulty, NIDV a další vzdělávací instituce.

Pokud se ve vaší škole připojíte všichni nebo většina, můžete zároveň výsledky využít jako součást vlastního hodnocení školy.

Pokud Vás budou zajímat výsledky tohoto dotazníkového šetření, zašlete mi Vaši e-mailovou adresu a já je ráda poskytnu.

Prosím aby jste neotáleli s vyplněním a vrácením dotazníků, protože jsem v časové tísní. Učiňte tak tedy nejdéle do 1.2.2008. Děkuji.

**Vyplněné dotazníky prosím posílejte na adresu: Jitka Čápková, MŠ Planá nad Lužnicí,  
ČSLA 515, 39111 Planá nad Lužnicí  
nebo [msplananluz@seznam.cz](mailto:msplananluz@seznam.cz)**

Děkuji za Vaši ochotu a čas.

Na následující otázky odpovězte v rozmezí hodnotící škály: 1- rozhodně souhlasím

2- spíše souhlasím

3- spíše nesouhlasím

4- rozhodně nesouhlasím

		1	2	3	4
1	Svým vzděláváním systematicky naplňuji potřebu celoživotního učení				
2	Mám vypracovaný plán osobního rozvoje?				
3	Na studium a vzdělávání mi stačí běžná pracovní doba (8 hodin)				
4	Ke studiu využívám pravidelně své volno (dovolenou, víkendy, večery)				
5	Vzdělávám se i mimo působnost školy (večerní kurzy, zájmové oblasti, jazyky...) a náklady si hradím sám...				
6	Soustavné vzdělávání je mou přirozenou potřebou				
7	K DVPP přistupuji aktivně				
8	Snažím se předávat poznatky ze seminářů kolegům				
9	Ke svému profesnímu růstu uvědoměle využívám konzultace o DVPP se svými kolegy				
10	Svým vzděláváním a předáváním zkušeností podporuji týmovou spolupráci				
11	Svým profesním růstem sleduji zvyšování konkurenceschopnosti školy				
12	Další vzdělávání vede k posílení mé adaptability a flexibility				
13	Díky svému vzděláváním mohu provádět poradenskou činnost pro rodiče ve věcech vzdělávání a výchovy				

14	Jsem ze strany vedení podporován prostřednictvím DVPP k profesionalizaci (vzdělání podle legislativy)				
15	Můj zájem vzdělávat se se odráží na mém ohodnocení na pracovišti				
16	Na naší škole jsme spokojeni s nabídkou DVPP				
17	Pro vzdělávání upřednostňuji samostudium				
18	Pro vzdělávání upřednostňuji semináře, školení, kurzy,...				
19	Standardní nabídka dalšího vzdělávání ve školství je různorodá a pestrá				
20	Jednotlivé vzdělávací akce jsou kvalitní a vždy splní mé očekávání				
21	Načerpané poznatky mohu vždy využít v praxi				
22	Mé vzdělávání je finančně omezeno vedením školy				
23	Na vzdělávání si finančně přispívám				
24	Na vzdělávání jsem ochoten si finančně přispívat				
25	Mám přístup ke vzdělávací nabídce, mohu si z nabídky svobodně vybírat				
26	Vzdělávání v naší škole je realizováno dle předem stanoveného plánu				
27	Vedení má zájem na mém profesním růstu				
28	Pedagogická knihovna v naší škole je pravidelně a dostatečně doplňována o nové tituly				
29	Pedagogickou a metodickou literaturu čtu pravidelně, k titulům se vracím				

**Další 2 otázky Vám umožňují vyjádřit se k problematice dalšího vzdělávání podrobněji podle Vaší potřeby.**

1. Jaký typ kurzu nebo vzdělávání by vás nejvíce oslovil, co postrádáte?

2. Jaké navrhuje změny v oblasti DVPP?

a) v rámci školy

b) z pohledu celkové koncepce vzdělávání pedagogů MŠ

**Následující blok otázek nabízí několik možností odpovědí. z nichž vyberte *maximálně 2*, ty pak zakroužkujte nebo uveďte jinou, pro Vás vhodnější odpověď.**

1. Vzdělávání je pro mne :

a) nezbytnost

b) radost

- c) nutné zlo
- d) jiné .....

2. Motivem pro celoživotní vzdělávání je pro mne :

- a) pracovní kariéra
- b) udržení stávajícího pracovního zařazení
- c) neustálý rozvoj vědomostí a dovedností
- d) osobní uspokojení
- e) jiné .....

3. Vzdělání na VŠ je pro pedagoga MŠ :

- a) nezbytné
- b) přínosné
- c) zbytečné
- d) jiné .....

4. Při výběru DVPP postupuji :

- a) systematicky
- b) nahodile
- c) jinak .....

5. Vzdělávání volím s ohledem na :

- a) své profesní zaměření
- b) své zájmy
- c) své rezervy
- d) vizi školy
- e) místo pořádání
- f) jiné .....

6. Při výběru DVPP jsem ze strany vedení :

- a) bez omezení (pouze s ohledem na zajištění provozu školy)
- b) limitován financemi
- c) usměřňován s ohledem na vizi školy
- d) usměřňován s ohledem na mé potřeby (zájmy, rezervy)
- e) jiné .....

7. Při výběru vzdělávací akce upřednostňuji :

- a) téma
- b) lektora
- c) vzdálenost místa pořádání
- d) cenu
- d) jiné .....

8. Vzdělávání v oblasti cizích jazyků :

- a) mám dostačující
-

- b) vzdělávám se
- c) mám zájem vzdělávat se v budoucnu
- d) nezajímá mě
- e) jiné .....

9. Vzdělávání v oblasti výpočetní techniky :

- a) mám dostačující
- b) vzdělávám se
- c) mám zájem vzdělávat se v budoucnu
- d) nezajímá mě
- e) jiné .....

10. K dalšímu vzdělávání raději využívám :

- a) půldenní jednorázové semináře
- b) celodenní jednorázové semináře
- c) dlouhodobější vzdělávací cykly
- d) samostudium
- e) nemám potřebu vzdělávat se
- f) jiné .....

11. Na nabídce DVPP se podílím :

- a) lektorskou činností
- b) návrhy témat
- c) návrhy lektorů
- d) nepodílím se
- e) jiné .....

12. Na nabídce DVPP mám zájem se podílet :

- a) lektorskou činností
- b) návrhy témat
- c) návrhy lektorů
- d) nemám zájem se podílet
- e) jiné .....

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE OSOBNÍ				
Funkce		délka praxe (počet roků)		rok narození
řed. sloučených MŠ (počet)		vedoucí funkce		
řed. samostatné MŠ		pedagog		
vedoucí uč.		celkem:		
zástupce řed.				
pedagog				
jiné:				



IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE O ŠKOLE			
velikost MŠ		organizační struktura školy	
počet dětí		samostatná MŠ	
počet tříd		sloučená MŠ+MŠ	
		sloučená ZŠ+MŠ	

Děkuji za Váš čas a ochotu.

S pozdravem Jitka Čápková, ředitelka MŠ Planá nad Lužnicí