



UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ
PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ
V MATEŘSKÝCH ŠKOLÁCH**

**System dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků
v mateřských školách**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Ivana Španielová
Obor:	Školský management
Forma studia:	Kombinované
Vedoucí práce:	PhDr. Věra Fantová
Datum odevzdání práce:	Duben 2009

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci na téma „Vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků v mateřských školách“ vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

V Praze dne

.....

podpis bakaláře

Poděkování:

Poděkování za vedení práce právem náleží PhDr. Věře Fantové, která přispěla k jejímu dokončení nejen metodickou radou, ale i vhodným slovem a velmi lidským přístupem.

Resumé:

Závěrečná práce se zabývá rozvojem lidských zdrojů v oblasti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků mateřských škol. Pojednává o pokusu zmapovat úroveň vypracovaných systémů dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Záměrem práce je zjistit, které etapy vypracování systému dalšího vzdělávání byly zpracovány kvalitně a naopak činí ředitelům největší potíže. Těžištěm práce je teorie k zpracování systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a návrh jednotlivých kroků, které pomohou zefektivnit další vzdělávání pedagogických pracovníků. Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že většina respondentů má zájem o teoretická východiska systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, jelikož se domnívají, že jejich systémy nejsou zcela funkční.

Summary:

This thesis is describing the development of human resources in further education of pedagogical staff in kindergartens. It dissertates a trial of mapping the level of existingsystems of further education of pedagogical staff. The goal of the thesis is to find out which parts of the system of further education were processed well and opposite to that – which ones are causing the directors the biggest difficulties. The emphasis of the thesis is a theory of how to process the system of further education of pedagogical staff and a proposal of steps which are gonna increase the effectivity of further education of pedagogical staff. As a result of a research, there is apparently a majority of informants which would definitely be interested in theoretical outlets of the system of further education of pedagogical staff because they're convinced that their systems are not fully functional.

Klíčová slova:

Strategický rozvoj lidských zdrojů, strategie školy, strategické plánování, SWOT analýza, systém dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, plán osobního rozvoje.

Obsah:

1. ÚVOD A CÍL PRÁCE	7
TEORETICKÁ ČÁST	9
2. STRATEGICKÝ ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ	9
3. SPECIFIKA PODMÍNEK DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ	11
4. DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ	12
4.1 POJEM DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ	12
4.2 PŘÍNOS DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	13
5. ZPŮSOB VYPRACOVÁNÍ SYSTÉMU DVPP	15
5.1 SYSTÉM DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ	15
5.2 PŘEDNOSTI SYSTEMATICKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	15
5.3 ZÁKLADNÍ SCHÉMA SYSTÉMU DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ	16
5.4 JEDNOTLIVÉ ETAPY SYSTÉMU DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ	18
5.4.1 První etapa	18
5.4.2 Druhá etapa	21
5.4.3 Třetí etapa	22
5.4.4 Čtvrtá etapa	24
5.4.5 Pátá etapa	27
6. NÁVRH JEDNOTLIVÝCH KROKŮ TVORBY SYSTÉMU DVPP	30
EMPIRICKÁ ČÁST	31
7. METODOLOGICKÁ HLEDISKA VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	31
7.1 CÍL VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	31
7.2 STANOVENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	32
7.3 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO VZORKU	33

7.4 METODY VÝZKUMU A JEJICH POPIS	34
7.5 PILOTNÍ VÝZKUM	34
7.6 METODIKA VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	35
8. VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	50
9. ODPOVĚDI NA STANOVENÉ VÝZKUMNÉ OTÁZKY .	85
10. ZÁVĚR S VYUŽITÍM V PRAXI	86
11. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	89
12. SEZNAM ELEKTRONICKÝCH DOKUMENTŮ	90
13. SEZNAM TABULEK	91
14. SEZNAM GRAFŮ	93
15. SEZNAM OBRÁZKŮ	94

1. Úvod a cíl práce

Dnešní doba stále více zvyšuje nároky na profesionalitu ředitelů v oblasti školského managementu. Svět neustálých změn je živým organizmem a je potřebné ho zkoumat systémově. To vyžaduje tvůrčí a náročnou práci managementu. Ředitel je manažerem, který má rozhodovací pravomoci k ovlivňování chodu školy. Je to člen vrcholového vedení. Schopnost školy plnit svou strategii, závisí do značné míry na schopnostech jednotlivých ředitelů a na jejich ochotě se dále rozvíjet.

Vzhledem ke stále zvyšujícím se požadavkům dnešní společnosti neustálých změn je třeba, aby si ředitelé osvojili nové schopnosti a dovednosti. Je nutné, aby organizace změnily způsob, jakým pohlížíjí na procesy učení a vzájemnou interakci na všech svých úrovních, aby změnily způsob pohledu na svět od tradičního myšlení směrem k myšlení systémovému a přeměnily se v učící se organizace – v organizace rychle reagující a přizpůsobivé, v nichž si lidé uvědomují, jak vlastním jednáním vytváří skutečnost a jak ji mohou měnit, čili v organizace, které nepřetržitě zvyšují svou schopnost vytvářet vlastní budoucnost.

V kontextu s dalším vzděláváním pedagogických pracovníků se hovoří o zdokonalování, o funkci a rozvoji školy, o kariéře, o struktuře kompetencí, o efektivitě práce, o samostatnosti, nezávislosti, o odpovědnosti o účinnosti a racionalizaci práce. Pojem další vzdělávání je velice obšírný a lze na něj nahlížet z mnoha různých perspektiv. Tyto okolnosti vyžadují dostatečný prostor pro objasnění cílů, smyslu, závažnosti, odpovědnosti a forem dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

Pro největší efektivnost dalšího vzdělávání pedagogů je nutné kvalitní organizovaný a propracovaný systém. Další vzdělávání pedagogů je stále opakující se cyklus, který sleduje cíle a strategii školy a potřeby a zájmy pedagogů.

Souhrnně lze říct, že vypracování funkčního systému dalšího vzdělávání pedagogů vyžaduje zdatnost a znalost veškerých manažerských dovedností ředitelů mateřských škol. Tato oblast pro zpracování je značně rozsáhlá a náročná, ale také velmi potřebná a nezbytná. Řízení dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků je jedním z hlavních úkolů ředitele školy.

Cílem předložené práce je zmapovat úroveň zpracovaných systémů dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků v mateřských školách a osvětlit postup zpracování. Závěrečná práce by mohla pomoci ředitelům mateřských škol zkvalitnit jejich systém, pomoci při vypracování nebo pro ujištění kvality stávajících vypracovaných systémů.

V celé práci je použito oslovení v mužském rodě, ale jedná se také o ředitelky mateřských škol, které jsou zastoupeny v této řídicí funkci početněji.

V teoretické části práce se první kapitola věnuje objasnění podstaty a smyslu strategického rozvoje lidských zdrojů. Druhá kapitola se dotýká specifík dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků včetně jeho vazby na aktuálně platné právní normy. Třetí kapitola objasňuje pojem dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a jeho přínos. Čtvrtá kapitola obsahuje teorii a návrh jednotlivých kroků rozpracování celého systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků v mateřských školách. V empirické části jsou prezentovány výsledky výzkumného šetření, jejichž cílem bylo zmapovat, jakým způsobem jsou vypracovány a realizovány systémy dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. V závěru práce je naznačena cesta, jak lze výsledků výzkumu využít v pedagogické praxi.

Teoretická část

2. Strategický rozvoj lidských zdrojů

Armstrong uvádí, že „Základním cílem strategického rozvoje lidských zdrojů je zvýšit schopnost lidských zdrojů v souladu s přesvědčením, že lidský kapitál organizace je hlavním zdrojem konkurenční výhody.“ (2007, s. 443) Tím je myšleno zabezpečit současné i budoucí potřeby školy, ale také zajištění kvalitních pedagogů. Tohoto lze dosáhnout pouze vytvořením promyšleného komplexního rámce pro rozvíjení pedagogů. Pro úspěšnost strategického rozvoje lidí je také velmi podstatné vytváření prostředí (kultury) školy, v němž jsou pedagogové systematicky řízeni a podněcováni k dalšímu vzdělávání. (Armstrong, 2007)

Strategický rozvoj lidských zdrojů vychází z jasně vize o potenciálu, schopnostech a dovednostech lidí (pedagogů), který je tvořen a probíhá současně v souladu s celkovou strategií mateřské školy. Rozvoj lidských zdrojů, ve školním prostředí lze nazvat **další vzdělávání pedagogických pracovníků**. Je velice důležité si uvědomit, že rozvoj pedagogů (lidských zdrojů) je nutné plánovat zcela v souladu s vizí a cíli školy (strategií) a neopomenout také v souladu s potenciálem a schopností pedagogů.

Prvním krokem vyjasnění vize a stanovení strategie školy je nezbytné provést analýzu potřeb školy (SWOT analýzu, tato metoda je popsána v další části této závěrečné práce). Výstupem SWOT analýzy je pak stručný závěr informující o aktuální situaci školy, který je potřebný pro určení strategie školy.

Dalším krokem v této etapě je důležité zjistit již zmiňovaný potenciál a schopnosti pedagogických pracovníků. Také v tomto případě lze využít SWOT analýzu. Každý pedagog si zpracuje vlastní SWOT analýzu a výsledky lze konfrontovat s ostatními kolegy. V oblasti studijních zájmů pedagogických pracovníků jsou silné a slabé stránky chápány jako analýza současnosti, možnosti a hrozby jako analýza dalšího možného vývoje. Výzkumem bylo zjištěno, že v tomto úseku strategického rozvoje je v mateřských školách věnováno méně pozornosti, než by si zasloužil.

Lze se domnívat, že tato první velmi významná, ale také značně náročná etapa, činí ředitelům mateřských škol velké těžkosti.

Armstrong píše, že rozvoj lidských zdrojů je úzce spojen s tou stránkou řízení lidských zdrojů, která se týká investování do lidí a rozvíjení lidského kapitálu organizace. Jak říká Keep (1989): „Jedním z primárních cílů řízení lidských zdrojů je vytváření podmínek, v nichž se bude realizovat skrytý potenciál pracovníků a zajistí jejich oddanost záležitostem organizace. Tento skrytý potenciál by měl být chápán nejen jako schopnost získávat a využívat nové dovednosti a znalosti, ale také jako dosud nevyužitá bohatství myšlenek a nápadů o tom, jak by mohla být činnost organizace lépe uspořádána a prováděna.“ (Armstrong, 2007, s. 444)

3. Specifika podmínek dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků

Organizace dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP) je jednou z hlavních úloh a povinností ředitele mateřské školy. Ředitel společně s pedagogy sestavuje a projednává plán (systém) dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Při stanovení plánu DVPP je nutné přihlížet ke studijním zájmům pedagogických pracovníků a potřebám a rozpočtu školy, jak ukládá zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů.

Související povinností ředitele při rozvoji pedagogů je vytváření podmínek pro další vzdělávání, jak ukládá školský zákon č. 561/2004 Sb., Podmínkami pro další vzdělávání je materiální zabezpečení, možnost se rozvíjet nejen v souladu s potřebami školy, ale také s přihlédnutím k zájmu a schopnostem pedagogů. Do podmínek dalšího vzdělávání spadá důležité organizační a finanční zajištění.

Jednou z kompetencí ředitele v oblasti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků je možnost poskytnutí pedagogům volno na samostudium. Jedná se o dvanáct dní během školního roku. Poskytování volna na samostudium je pro ředitele mateřských škol problematické. V mateřských školách není ve školním roce dostatek volných dnů (prázdnin) pro možnost čerpání volna na samostudium. Vzhledem k zajištění provozu školy, tudíž kvality vzdělávání a bezpečnosti dětí, nemají ředitelé mateřských škol možnost poskytovat svým pedagogům samostudium v takovém rozsahu jako školy jiného typu.

4. Další vzdělávání pedagogických pracovníků

4.1 Pojem další vzdělávání

Teoretici vysvětlují, že pojem další vzdělávání vyvolává mnoho různorodých představ a různorodých pojmů. Někdy je další vzdělávání chápáno jako rovnocenný pojem k profesnímu rozvoji a jindy je vnímáno jen jako součástí profesního rozvoje.

Lazarová a kol. píše, že pojem další vzdělávání je důležitou součástí celoživotního učení každého člověka, má mnoho názvů a podob, které souvisejí s typem organizace, nastavením společnosti, odborným uchopením i s epochou, ve které se odehrává. (2006, s.13)

Kohnová popisuje, že „Další vzdělávání je jednou ze součástí profesního rozvoje učitelů.“ (2004, s. 144)

Pohled na další vzdělávání pedagogických pracovníků lze chápat ve dvou různých rozměrech. Jeden je chápán jako mocný nástroj vzdělávací politiky a úsilí o zdokonalení vzdělávacího systému. V tomto případě jde o velmi úzké definování cílů a obsahů vzdělávání v požadavcích školské politiky. Druhý pohled spoléhá na uvědomělost pedagogických pracovníků, kteří jsou zodpovědní ke svému osobnímu rozvoji. Toto pojetí dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků je zaměřeno na široce přesně definované poskytování zdrojů poznání. Jelikož další vzdělávání pedagogických pracovníků musí odpovídat požadavkům pedagogů a zároveň podporovat reformy školské praxe, jsou oba tyto pohledy na další vzdělávání pedagogických pracovníků zcela uznávané a legitimní.

V mnoha definicích dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků je obsahem zřetel na význam, smysl, očekávané výsledky a cíle. Prvním podnětem pro změny a inovace v rozvoji školy i pedagogů by mělo být právě efektivní vzdělávání.

Další vzdělávání pedagogických pracovníků úzce souvisí jak s rozvojem školy, pedagogů a dětí, ale také v dlouhodobých dopadech celé společnosti.

4.2 Přínos dalšího vzdělávání

Přínosem dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků pro rozvoj školy je:

- zvýšení efektivity školy,
- zajištění pochopení a ztotožnění s pravidly školy,
- zkvalitnění kultury školy,
- podněcování změn a inovací,
- vytvoření odborného týmu pro předávání nových poznatků kolegům, rodičům dětí i veřejnosti,
- rozvoj konkurenceschopnosti,
- možnost rozpoznat stagnaci rozvoje školy apod..

Přínosem dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků pro jednotlivé pedagogy je:

- naučit se adekvátně přizpůsobovat a pracovat se změnami,
- zdokonalit své kompetence a prohloubit kvalifikaci,
- přispět odborně k rozvoji kultury školy,
- odborně přispívat k stanovení a dosahování ambiciózních cílů,
- přispět k odbornosti a stát se více odpovědným,
- zlepšit si svůj osobní statut a zvýšení důvěry v sebe,
- možnost konzultovat nové poznatky s kolegy a tím nejen podporovat sounáležitost pracovního týmu, profesionalizaci organizace, ale i obdržet zpětnou vazbu,
- kompenzovat případné nedostatky, před vznikem problému.

„Jedním z cílů dalšího vzdělávání v rámci profesionalizace učitelství je zbavit učitele „dělání toho samého“. Předpokládá se, že další vzdělávání, které směřuje k profesionalizaci učitelství, má smysl a přináší efekt pouze v dlouhodobém cíleném působení.“ (Lazarová a kol., 2006, s. 16)

„Učitelé spojují pojem další vzdělávání především s nabýváním znalostí či dovedností, které jsou obvykle konkrétně vymežitelné a „viditelné“ nebo využitelné v praxi. I profesionalismus je obvykle chápán jako lepší zvládnutí praxe. Již podstatně méně se objevují porozumění typu „změny v myšlení, postojích a hodnotách,

identifikace slabých a silných stránek“ apod.“ (Lazarová a kol., 2006, s. 17)

Představy českých pedagogických pracovníků o dalším vzdělávání jsou chápány v souvislostech s prohlubováním dovedností a vědomostí, ale především se zdokonalováním a kvalitnějším uchopení vlastní praxe.

5. Způsob vypracování systému DVPP

5.1 Systém dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků

Pro vypracování kvalitního, funkčního systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, je nutností mít jasnou, realistickou a definovanou představu, čeho chce škola v budoucnosti dosáhnout.

Vypracování systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků vyžaduje znalosti v oblastech strategického plánování, analýzy potřeb školy, analýzy studijních potřeb a zájmů pedagogických pracovníků, organizování, delegování odpovědnosti, schopnosti implementace, kontroly a zpětné vazby, motivování, odměňování, znalosti v oblasti evaluace.

Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání.

„Je to neustále opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“ (Koubek, 2007, s. 259)

5.2 Přednosti systematického vzdělávání

Systematické vzdělávání pedagogů má mnoho předností. Jde především o to, že:

- Neustále napomáhá rozvíjení schopností a znalostí pedagogů v souladu s potřebami školy.
- Nepřetržitě zdokonaluje znalosti, dovednosti i osobnost pedagogů.
- Je jednou z příčin zkvalitňování pracovního výkonu a jeho kvality.
- Přispívá ke zlepšování mezilidských i pracovních vztahů.
- Zvyšuje kvalitu práce školy a tím přispívá k zlepšení konkurenceschopnosti.
- Zdokonaluje kvalitu vztahů a tím i motivaci pedagogů.
- Umožňuje inovace a pozitivní změny.
- Umožňuje zjišťování a hodnocení referencí na kvalitu kurzů a lektory, a tím zkvalitňuje výběr perspektivních a prospěšných kurzů pro další vzdělávání.

- Lépe umožňuje předvídat, plánovat i organizovat dopad na zajištění suplování, organizaci zajištění kvality vzdělávání dětí, finanční výdaje aj.
- Při kvalitním předávání nových znalostí a poznatků mezi pedagogy zajišťuje nižší náklady v kontextu celkových nákladů vzdělávání pedagogů.
- Je jedním z nejefektivnějších způsobů nalézání vnitřních zdrojů pro vzdělávání ostatních kolegů. (lektoři z řad vlastních pedagogů)

5.3 Základní schéma systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků

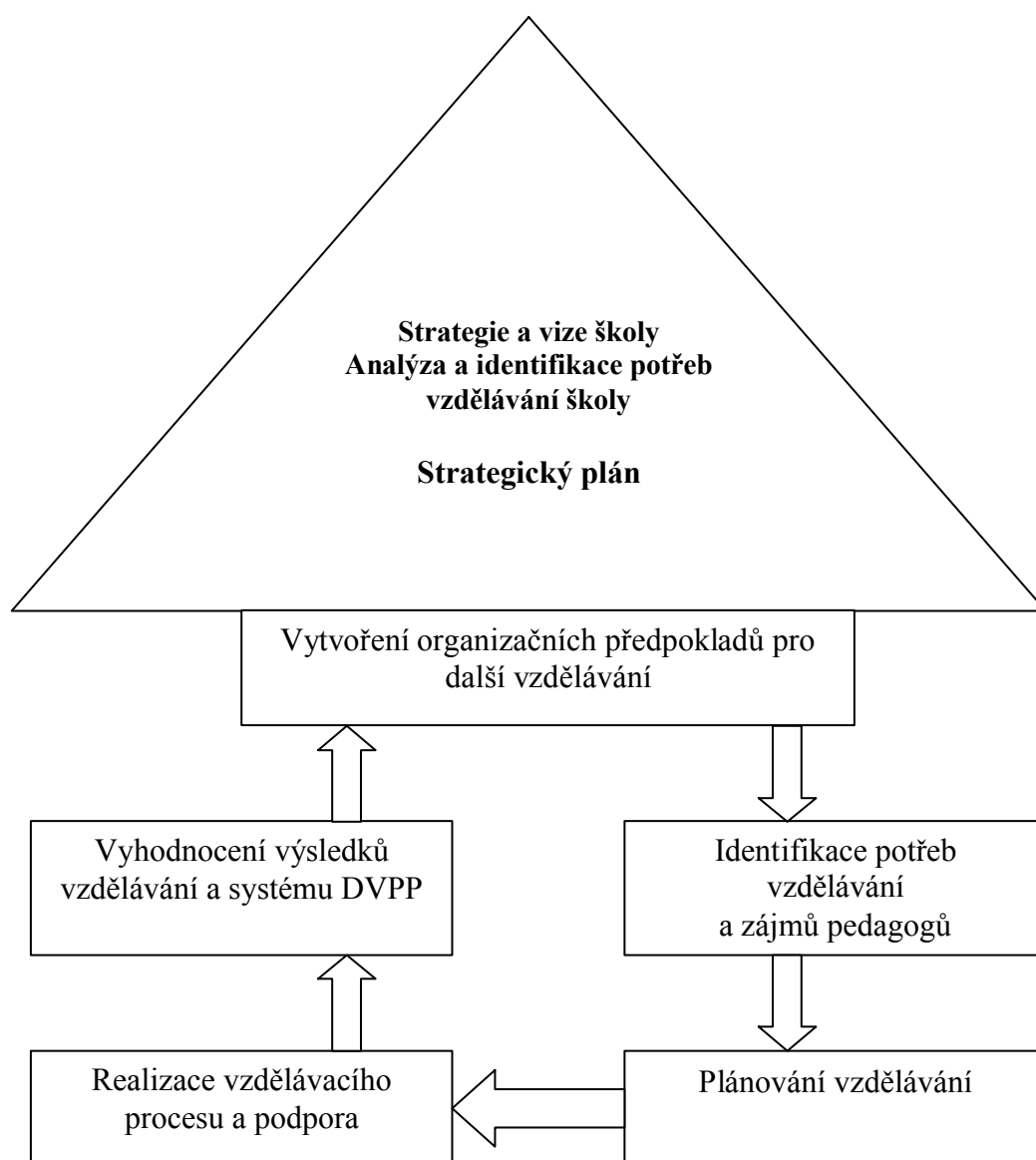
Na základě výzkumu bylo zjištěno, že některé z jednotlivých fází (etap) vypracování systému DVPP dělají ředitelům mateřských škol těžkosti. Z tohoto důvodu je v dalších kapitolách této práce podrobně rozpracováno schéma DVPP.

Následující schéma je zpracováno na základě různorodých podkladů a schémat pro rozvoj lidských zdrojů podnikového vzdělávání, ale vzhledem k záměru závěrečné práce bylo upraveno pro využití ve školském managementu.

Vlastní cyklus systematického vzdělávání pedagogů (systém dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků - DVPP) má pět etap, které znázorňuje následující schéma a jednotlivé fáze jsou podrobně popsány v další části závěrečné práce.

Obrázek č.1: Schéma DVPP

Schéma DVPP obsahuje pět potřebných etap.



5.4 Jednotlivé etapy systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků

5.4.1 První etapa

První etapa vypracování systému DVPP je velice náročná, ale velmi důležitá a zcela nepostradatelná pro tvorbu funkčního i kvalitního systému DVPP.

Obsahem první etapy je zpracování následujících metod:

- **Strategie a vize školy**
- **Analýza a identifikace potřeb vzdělávání školy**
- **Strategický plán**
- **Vytvoření organizačních předpokladů pro další vzdělávání.**

Strategie školy je dlouhodobý záměr činnosti k dosažení určitého cíle. Její součástí je **vize školy**.

Vize školy je pozitivní představou, která respektuje hodnoty a ideje. Vize je jasně, srozumitelně, realisticky a věrohodně definovaný obraz toho, čeho chce škola v budoucnosti dosáhnout. Obsahuje kroky ke změně a k zlepšení současného stavu. Vize inspiruje, ovlivňuje rozhodování a zlepšuje kvalitu. Je jedním z prvních kroků pro **strategické plánování**.

Strategické plánování je proces, jehož součástí je předběžná **analýza školy**. Strategickým plánováním hledáme neoptimálnější cestu k stanovenému cíli a pozitivní budoucnosti školy. Strategické plánování je dlouhodobé plánování, ve kterém se počítá s horizontem tří, pěti a více let. Světlík uvádí, že „Strategické plánování zahrnuje definování poslání školy, vyhodnocení zdrojů a analýzu prostředí školy, stanovení priorit a strategie. Odpovídá na otázku, jaké správné věci bychom měli v budoucnosti dělat, abychom byli úspěšní.“ (Světlík, 2006, s.109)

SWOT analýza - byla vyvinuta Albertem Humphreym, který vedl v 60. a 70. letech výzkumný projekt na Stanfordově univerzitě. Název vznikl využitím prvních písmen anglických názvů označujících sledované okruhy jevů ve vnitřním a vnějším

prostředí školy. SWOT analýza je metoda, pomocí které je možno identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, spojené s určitou strategií školy, plánem apod. S pomocí SWOT analýzy je možné komplexně vyhodnotit fungování školy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti. Výstupem analýzy SWOT je pak stručný závěr informující o aktuální situaci školy.

Základ metody spočívá v posuzování a ohodnocení jednotlivých činitelů, které jsou rozděleny do čtyř základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a hrozbám na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

Tabulka č.1: SWOT analýza

SWOT analýzu je dále možno členit pomocí mřížky:

<p>Interní analýza (prováděná ve vnitřním prostředí školy)</p>	<p>Silné stránky školy (přednosti) STRENGTHS</p>	<p>Slabé stránky školy (nedostatky) WEAKNESSIS</p>
<p>Externí analýza (prováděná ve vnějším prostředí školy)</p>	<p>Příležitosti v okolí (prostředí) OPPORTUNITIES</p>	<p>Hrozby v okolí (prostředí) THREATS</p>

Upraveno dle webových stránek: [online] <<http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>>

Mají - li být závěry analýzy opravdu pravdivé, je zapotřebí dodržet následující požadavky:

1. Posuzovatel musí postupovat systematicky a důkladně.
2. Uváděné informace a data musí být maximálně objektivní a získaná ze spolehlivých informačních zdrojů a patřičnými diagnostickými nástroji.
3. V závěru analýzy se nemůže vyskytnout žádná informace, která již nebyla uvedena v rámci interní či externí analýzy.

Aplikace

Při uplatnění SWOT analýzy v oblasti fungování školy nebo studijních zájmů pedagogických pracovníků, jsou silné a slabé stránky chápány jako analýza současnosti, možnosti a hrozby jako analýza dalšího možného vývoje.

Výstupy

Výstupem celkové analýzy SWOT je zjištění úrovně fungování školy nebo možnosti studijních potřeb a zájmů pedagogických pracovníků. Následně se maximálně využije přednosti a příležitosti. Nedostatky a hrozby se pak sníží na nejmenší možnou míru.

SWOT analýza je součástí strategického plánování a výstupem strategického plánování je **strategický plán**.

Strategický plán školy obsahuje dlouhodobý záměr, je tvůrčím procesem, v jehož průběhu dochází k formulaci základní vize rozvoje školy, stanovení jednotlivých cílů a strategií a také postupů vedoucích k vlastní realizaci navržených cílů.

Současně s první etapou jde „ruku v ruce“ vytvoření organizačních předpokladů pro další vzdělávání.

Tímto je myšleno:

- Zjistit, zda plánujeme externí i vnitřní vzdělávání.
- Zjistit instituce, které zajišťují DVPP a jejich kvalitu vzdělávání.
- Zjistit reference na kvalitu kurzů a lektorů.

- Zajistit podmínky pro DVPP (volný přístup k internetu, odborná knihovna školy, moderní technika – diktafon, notebook aj., odborné časopisy, materiály pro vnitřní vzdělávání, aj.)
- Je nutné mít alespoň představu, jakým způsobem se bude vzdělávání zabezpečovat, pokud ve škole není vlastní vhodné vybavení.

5.4.2 Druhá etapa

Druhá etapa tvorby systému DVPP se týká **identifikace potřeb vzdělávání a zájmů pedagogů**. V této etapě lze použít již zmíněnou SWOT analýzu s tím rozdílem, že si ji každý pedagog vypracuje sám na sebe. Vyhodnotí své silné a slabé stránky v oblasti vlastních dovedností, schopností, znalostí a zájmů. Také posoudí možné příležitosti a hrozby s ohledem k vlastnímu rozvoji, ale také k rozvoji školy. Pokud nebude využita SWOT analýza, s velkou pravděpodobností se tato etapa stane prostorem pro odhadování a experimentování. V této etapě je nutné, co nejpřesněji identifikovat schopnosti, znalosti a zájmy jednotlivých pedagogů a sladit je se zájmy a potřebami školy.

Další metody, kterými lze analyzovat potřeby vzdělávání pedagogů, jsou:

- Analýzy hospitací a kontrol.
- Analýzy dotazníků či jiných forem průzkumu pro zjištění postojů a požadavků pedagogů na DVPP.
- Analýzy informací získaných od ostatních pedagogů o zájmech a potřebách kolegů.
- Zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pedagogů.
- Monitorování výsledků diskusí a porad z oblasti dalšího vzdělávání.

Rozeznání potřeb a zájmů pedagogů umožňuje řediteli školy co nejlépe a efektivně uchopit motivaci pro další vzdělávání pedagogů, ale také je nejvýhodněji aplikovat v dalším rozvoji školy v souladu s vizí a strategií.

K zabezpečení co největší efektivity řízení a možností inovací v DVPP je

nezbytné zajistit soulad potřeb školy se zájmy a schopnostmi pedagoga. Z tohoto důvodu je nezbytné vypracování jednotlivých plánů osobního rozvoje pedagogů na základě analýzy možností a zájmů jednotlivých pedagogů.

Jak již bylo uvedeno v druhé etapě, je potřebné zjistit a zpracovat:

- **Identifikace potřeb vzdělávání a zájmů pedagogů**
- **Vypracování plánu osobního rozvoje pedagogů**

5.4.3 Třetí etapa

Třetí etapa se zaměřuje na veškeré naplánování postupů a prostředků pro realizaci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků v mateřské škole.

Veber a kol. uvádí, že „Plánování je zaměřeno na stanovení budoucích stavů organizace a cest k jejich dosažení.“ (2005, s.52)

➤ Plánování vzdělávání

Současně při vypracování plánu vzdělávání je vhodné určit odpovědnost a kontrolu nad jednotlivými kroky plánování. To znamená, že ředitel školy bude jednotlivé kroky v plánu DVPP delegovat na jednotlivé pedagogy. Tímto umožní pedagogům participovat na vlastním dalším vzdělávání.

Následující otázky, které mohou být podkladem pro vytvoření plánu DVPP, jsou převzaty z podnikového managementu a jen s malými úpravami v pojmech je lze úspěšně aplikovat i ve školském managementu.

Tabulka č.2: Náležitosti plánu vzdělávání

Dobře vypracovaný plán vzdělávání pedagogů by měl odpovědět na následující otázky:

<p style="text-align: center;">JAKÉ VZDĚLÁVÁNÍ MÁ BÝT ZAPEZPEČENO? (Obsah)</p> <p style="text-align: center;">KOMU? (Jednotlivci, skupiny, kritéria výběru účastníků)</p> <p style="text-align: center;">JAKÝM ZPŮSOBEM? (Na pracovišti při výkonu práce, na pracovišti mimo výkon práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání)</p> <p style="text-align: center;">KÝM? (Interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zajištění)</p> <p style="text-align: center;">KDY? (Termín, časový plán)</p> <p style="text-align: center;">KDE? (Místo konání, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení, vzdělávací zařízení jiné organizace, konkrétní veřejná či soukromá vzdělávací instituce, zajištění ubytování, stravování, dopravy aj.)</p> <p style="text-align: center;">ZA JAKOU CENU, S JAKÝMI NÁKLADY? (Rozpočtová stránka plánu)</p> <p style="text-align: center;">JAK SE BUDOU HODNOTIT VÝSLEDKY VZDĚLÁVÁNÍ ? (Metody hodnocení, kdo bude hodnotit, způsob předávání nových poznatků ostatním pedagogům, nástroje hodnocení, kdy se bude hodnotit)</p>

Upraveno: Koubek uvádí, že toto schéma je převzato z procesu plánování v německých podnicích. (Koubek, 2007, s. 256)

Výsledkem rozpracování těchto všech otázek je vytvoření podrobného plánu DVPP.

5.4.4 Čtvrtá etapa

Realizace vzdělávacího procesu a podpora

Následující etapa celého systému je rovnocenně důležitá jako ty předcházející. Uskutečnění procesu vzdělávání zahrnuje nepostradatelnou předběžnou, průběžnou i následnou motivaci pedagogů, samotnou realizaci se všemi naplánovanými směry a opatřeními a v neposlední řadě následné způsoby uplatňování poznatků do praxe a prostředky předávání nových poznatků ostatním kolegům.

- **Motivace**
- **Samotná realizace dalšího vzdělávání**
- **Uplatňování nových poznatků v praxi a předávání nových informací ostatním kolegům**

Motivace

Schopnost managerů motivovat své spolupracovníky představuje jednu z jejich velmi důležitých kompetencí. V praxi se projevuje schopností chápat druhé, řídit interakce mezi spolupracovníky a dokázat je orientovat na rozvoj vlastních vědomostí a dovedností. Teorií motivace se zajímalo několik autorů a lze ji vyhledat v manažerské literatuře.

Při tvorbě vhodného motivačního programu ke vzdělávání může ředitel (manager) využít některé z uvedených předpokladů:

- Osobní příklad ředitele.
- Přesvědčení pedagogů o smysluplnosti vlastní práce.
- Pedagogové mají plnou důvěru v ředitele, která podněcuje jejich iniciativu.
- Spoluúčastí pedagogů na rozhodování.
- Využívání neustálé individuální motivace pedagogů.

- Využívání i u drobných úspěchů pochval, ocenění, která zvyšují sebedůvěru pedagogů.
- Využívání zpětné vazby místo kritiky apod.

Manažér musí mít přehled o konkrétních motivačních faktorech, které přicházejí v úvahu pro jeho kolektiv. Každého motivuje jiný faktor v různé míře, a proto je při jeho motivaci ke vzdělávání nutný individuální přístup. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 88)

Příklady motivačních faktorů vzdělávání:

- Zlepšení postavení v týmu, ve skupině.
 - Udržení pracovního místa.
 - Zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce.
 - Zvýšení flexibility a připravenosti na změny.
 - Vyšší platové ohodnocení.
 - Získání sociálních výhod.
 - Možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech.
- (Upraveno: Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 88)

Samotná realizace dalšího vzdělávání

V této etapě systému DVPP je nutné si uvědomit, kterou formu vzdělávání zvolit tak, aby byla nejefektivnější pro obohacení znalostí, poznatků a dovedností pedagogů. Realizace dalšího vzdělávání probíhá dle předem vytvořeného plánu v třetí etapě.

V posledních dvou desetiletích se možnosti, nabídky a akce nabízející další vzdělávání výrazně obohatily díky novým technologiím, novodobým teoriím a v neposlední řadě možnosti mobility pedagogů. Zpestření a rozvinutí forem vzdělávání umožňuje široké spektrum nových možností např. diskusní fóra a učení v rámci e-learningu, mezinárodní návštěvy, možnosti přístupu studia textů z Internetu, výměnné pobyty ve školách a obzvlášť aktivity realizované přímo ve škole. Dále

výzkumy, projekty, supervize, hospitace, diskusní skupiny pracovních týmů aj. Lazarová a kol. uvádí, že Peretti (1998) zahrnuje do tzv. plánu vzdělávání tyto možnosti dalšího vzdělávání (zkráceno):

- Návštěvy v hodinách kolegů, supervize.
- Vzdělávání spojené se setkáváním s kolegy z jiných škol (výměna zkušeností, exkurze, společné akce).
- Interní vzdělávání ve škole pro tým učitelů zajišťované externími lektory.
- Týmové vzdělávání ve škole při práci na nějakém projektu, výzkumu, s konkrétním cílem týkající se školy.
- Samostudium.
- Individuální nebo skupinové vzdělávání učitelů mimo školu podle vnější nabídky (semináře, kurzy, stáže).
- Interní vzdělávání ve škole zajišťované pracovníky škol.
- Otevřené vzdělávání ve škole pro skupinu učitelů, rodičů, žáků (týkající se např. témat perspektiv, profesní orientace, metod práce apod.).

Tento výčet možností či forem dalšího vzdělávání lze doplnit dalšími verzemi pro vzdělávání:

- Studium literatury.
- Vzdělávací programy na veřejnoprávní televizi. Ve veřejnoprávních sdělovacích prostředcích.
- Návštěvy výstav apod.

Učitelé mají možnost kromě samostudia účastnit se akcí organizovaných mimo školu. Pedagogy přitahují aktivity organizované vnějšími subjekty a realizované přímo na půdě školy. Tyto aktivity nabízejí velkou šíři variant, probíhají převážně v spontánním duchu a jsou při nich dokumentovány společné aktivity pedagogů.

Stále se v řadách pedagogů nevnímají jako formy vzdělávání konzultace i diskuse s kolegy, schůze, kolegiální hospitace, mnohdy spontánní kolegiální aktivity. Tyto verze vzdělávání nejsou často dokumentovány a pedagogy později opomíjeny.

V českém školství se mezi pedagogy pojem další vzdělávání vysvětluje školními a mimoškolními vzdělávacími akcemi v podobě kurzů, přednášek, školení, seminářů, dílen a výcviků. (Lazarová a kol., 2006)

Uplatňování nových poznatků v praxi a předávání nových informací ostatním kolegům

V rámci této etapy je nutné nezapomenout **uplatňovat nové poznatky** a znalostí v procesu vzdělávání dětí v mateřské škole. Pokud má být další vzdělávání pedagogů účelné, pak by mělo mít jednoznačný vliv na vzdělávání dětí.

Žádoucí je:

- Požadovat a realizovat zpětnou vazbu ze vzdělávacích akcí (diskusi, rozhovory mezi pedagogy, poradou, schůzí workshopem na pracovišti aj.)
- Podporovat sdílení nových poznatků a znalostí mezi pedagogy.
- Provádět kontrolu uplatňování poznatků v praxi (hospitace, dokumentace aj.).
- Organizovat společné vzdělávání ve škole...

Pro uplatňování nových poznatků v praxi a předávání nových informací ostatním kolegům je nezbytné mít stanoven způsob a metody, které jsou nejúčinnější. Odborníci zabývající se touto oblastí zdůrazňují, že nejefektivnější učení a upevnění získaných informací je prožitkem a také předáváním vlastních získaných informací druhým. Tím dochází k upevnění získaných informací. Až ze 70% si zapamatujeme to, co děláme. Pokud něco vidíme a slyšíme, je možnost zapamatování 50%. Vzhledem k těmto ověřeným poznatkům od celé řady odborníků by měly být voleny uvedené metody a prostředky pro předávání nových informací mezi pedagogy uvedeným způsobem.

5.4.5 Pátá etapa

Poslední pátá etapa je důležitá k získání zpětné vazby o kvalitě a efektivitě systému DVPP konkrétní mateřské školy a zahrnuje:

Vyhodnocení výsledků vzdělávání a systému DVPP (evaluace)

V manažerské literatuře je evaluace nazývána procesem systematického shromažďování a analýzou informací podle určitých kritérií za účelem dalšího rozhodování.

Cíle evaluace systému DVPP

Ověřit a zlepšit kvalitu jsou hlavní cíle evaluace. Evaluace nám poskytuje zpětnou vazbu o kvalitě a úrovni vzdělávání a o kvalitě a funkčnosti systému DVPP.

Při evaluaci můžeme zjistit:

- jaké jsou rozpory mezi ideálním stavem a skutečností,
- jak se nám daří naplňovat předsevzetí a cíle, které jsme si určili,
- jaký je průběh plánovaného DVPP,
- jak vyhovuje pedagogům, pro které byl vytvořen,
- jak je DVPP řízeno, jaké má dopady, jak je efektivní atd.

Těmito zjištěními ale evaluační proces nikdy nekončí. Evaluace se v tomto momentě stává spojovacím můstkem, který by měl vyřešit rozpor mezi tím, „co je“, a tím, „co by mělo být“. Evaluace není jevem statickým, ale dynamickým, stále na vyšší úrovni opakujícím a nikdy nekončícím procesem. Tento proces je možné stále vylepšovat a zdokonalovat.

Hlavní oblasti pro evaluaci systému DVPP jsou:

- Soulad vzdělávání a systému se strategií škol.
- Identifikace potřeb vzdělávání a zájmů pedagogů.
- Vypracování plánu osobního rozvoje pedagogů.
- Plánování (Témata vzdělávání, účastníci, způsob vzdělávání, lektori, časový plán,

místa vzdělávání, náklady vzdělávání, kritéria hodnocení, kvalita kontroly a odpovědnosti).

- Úspěšnost motivace.
- Samotná realizace dalšího vzdělávání.
- Uplatňování nových poznatků v praxi a předávání nových informací ostatním kolegům.

Kvalitu a efektivitu systému DVPP je také potřebné zajistit vhodně zvolenými nástroji, kritérii, odpovědností a určením časového rozvržení.

Touto poslední etapou se celý cyklus systému DVPP sice uzavírá, ale zcela nekončí, je procesem stále opakujícím a nikdy nekončícím.

Při zachování jednotlivých postupů dochází k systematickému dalšímu vzdělávání pedagogických pracovníků.

6. Návrh jednotlivých kroků tvorby systému DVPP

Tento návrh je zpracován v souladu s předcházející teorií a je stručným shrnutím, jakými jednotlivými kroky postupovat při tvorbě systému DVPP.

Nezbytné je:

1. Ujasnit si a znát vizi strategii školy.
2. Provézt analýzu potřeb školy (SWOT analýza).
3. Vytvořit strategický plán.
4. Zajistit organizační předpoklady pro další vzdělávání.
5. Identifikovat dovednosti, možnosti a zájmy pedagogů (každý pedagog vypracuje vlastní SWOT analýzu).
6. Vypracovat jednotlivé plány osobního rozvoje na základě výsledků osobních analýz vzdělávacích potřeb pedagogů.
7. Sladit vzdělávací potřeby školy a zájmy pedagogů.
8. Vytvořit plán vzdělávání a ujasnit si odpovědi na následující otázky.
 - Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?
 - Komu?
 - Jakým způsobem?
 - Kdy?
 - Kde?
 - Za jakou cenu, s jakými náklady?
 - Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání?
9. Motivovat předběžně, průběžně i následně.
10. Realizovat vzdělávání
11. Uplatňovat nové poznatky v praxi.
12. Předávat nové informace způsobem co nejefektivnějším.
13. Kontrolovat a dokumentovat průběh vzdělávání.
14. Provést evaluaci.
15. Učinit opatření na základě výsledků evaluace a zokonalit či vytvořit následný a kvalitní systém DVPP.

Empirická část

7. Metodologická hlediska výzkumného šetření

7.1 Cíl výzkumného šetření

Cílem výzkumného šetření bylo získat relevantní poznatky o tom, zda ředitelé mateřských škol mají zpracované systémy dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a v jaké kvalitě.

Dílčí cíle výzkumného šetření:

- Zjistit, zda mají oslovené školy vypracován systém dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.
- Zjistit, zda pedagogové znají cíle a vizi školy.
- Zjistit, jak vedoucí pracovník dostatečně rozumí pojmu SWOT analýza.
- Analyzovat, zda je systém dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků součástí strategického plánování školy.
- Zjistit, zda jsou na mateřských školách vytvořena jasná pravidla pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, a zjistit, která z nich jsou nejvíce preferována.
- Zjistit, zda se ředitelům mateřských škol daří motivovat své pedagogy k dalšímu vzdělávání.
- Analyzovat, které motivátory jsou z pohledu ředitelů oslovených škol nejúčinnější.
- Analyzovat úroveň podmínek pro vzdělávání pedagogů na oslovených mateřských školách.
- Analyzovat finanční rozsah vynaložený na další vzdělávání pedagogických pracovníků oslovených mateřských škol.
- Zjistit nejpoužívanější metody implementace nových poznatků do procesu vzdělávání mezi ostatní pedagogy oslovených mateřských škol.
- Analyzovat náročnost jednotlivých oblastí důležitých pro zajištění dalšího

vzdělávání pedagogických pracovníků z pohledu ředitelů oslovených mateřských škol.

- Identifikovat míru delegování úkolů v oblasti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.
- Analyzovat míru spolupráce pedagogických pracovníků mateřské školy při tvorbě systému dalšího vzdělávání.
- Analyzovat, zda je prováděna evaluace systému dalšího vzdělávání.
- Zjistit, zda je následná tvorba nebo inovace systému dalšího vzdělávání na základě výsledků evaluace.
- Zjistit, jak funkční jsou systémy dalšího vzdělávání z pohledů ředitelů oslovených mateřských škol.
- Zjistit, zda mají ředitelé mateřských škol zájem o pomoc při vypracování vlastního systému dalšího vzdělávání.

7.2 Stanovení výzkumných otázek

S ohledem na uvedený cíl výzkumného šetření byly stanoveny tyto výzkumné otázky:

1. Mají ředitelé školy zpracovaný funkční systém DVPP?
2. Co činí ředitelům největší potíže při vypracování systému dalšího vzdělávání?
3. Mají ředitelé mateřských škol zájem o pomoc při vypracování systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků?

7.3 Charakteristika výzkumného vzorku

Sběr výzkumných dat proběh v lednu a březnu roku 2009. Pro posouzení a zpracování dat dané tematiky byla stanovena skupina ředitelů mateřských škol. Pro výzkum se rozeslalo 250 dotazníků, vrátilo se jich 120, dalších 12 dotazníků nebylo zařazeno do výzkumu z důvodu neúplného a nepřesného vyplnění. Ve výzkumném šetření bylo pracováno s počtem 108 dotazníků. Dotazníky byly rozeslány elektronickou poštou do samostatných mateřských škol všech krajů naší republiky. Adresy byly získány na portálech internetových stránek mateřských škol. Dotazníky byly rozeslány dle náhodného výběru, jednalo se o státní a samostatné mateřské školy. Respondenti byli upozorněni na zachování jejich anonymity. Respondentům byly na základě emailové adresy nabídnuty výsledky výzkumu a návrh, jak vypracovat systém DVPP.

Tabulka č. 3: Statistika zasláných dotazníků

	ředitelé	
	počet	%
rozesláno	250	100
odpovědělo	120	48
vyřazeno	12	8,8
zařazeno	108	43,2

Pro lepší vyjasnění pojmů byl souhrnně používán pojem ředitel školy, který zahrnoval také ředitelky MŠ.

Pro pojem další vzdělávání pedagogických pracovníků je uváděna zkratka DVPP.

7.4 Metody výzkumu a jejich popis

Ve výzkumném šetření byla použita metoda dotazníku, tedy písemné kladení otázek a získávání písemných odpovědí. Metoda dotazníku umožňuje v relativně krátkém časovém úseku získat větší počet respondentů. Dotazník byl sestaven pro ředitele mateřských škol. Pro výzkum byl vytvořen nestandardizovaný dotazník. Obsahem dotazníku bylo 29 položek. Využito bylo uzavřených a polozavřených položek. Uzavřené položky nevyžadovaly velké soustředění a šlo o jednoznačné vyjádření. Polozavřené položky nabízely nejdříve výběr alternací a dávaly respondentům příležitost dopsat vlastní možnosti. Všechny položky byly formulovány tak, aby respondenti byli ochotni vypovídat. Údaje získané z dotazníku byly zpracovány statisticky s pomocí počítačového programu Excel. Jednotlivé položky byly hodnoceny podle relativních a absolutních četností a výsledky udány v %.

7.5 Pilotní výzkum

V průběhu měsíce ledna byl proveden pilotní výzkum za účelem zjištění, zda jsou všechny položky formulované srozumitelně. Dotazník byl rozdán v mateřských školách, ve kterých ředitelé nestudovali školský management. Cílem bylo zjistit, zda jsou všechny položky stylizované zřetelně. Zda jsou položky jasné i pro ředitele, kteří neměli možnost se jednotlivé informace dozvědět při studiu. Respondenti byli požádáni, aby sdělili, zda jsou položky srozumitelné a kolik času bylo potřeba k vyplnění dotazníku.

Z pilotního výzkumu vyplynulo:

1. Respondenti upozornili na neznalost pojmu SWOT analýza a navrhovali vyřazení položek č. 3, 4a), 4b), 7a), 7b).

Přesto byly tyto položky ponechány, neboť si myslím, že tato metoda je důležitá pro strategické plánování a zmapování možností, hrozeb, silných, slabých stránek školy a také schopností jednotlivých pedagogů, Tato metoda je nutná pro první kroky v plánování dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

Při posouzení času na vyplnění dotazníku se respondenti shodli, že je potřeba nejvíce 30

minut a není nutné dotazník upravovat a vyřazovat některé položky.

7.6 Metodika výzkumného šetření

Dotazník obsahoval 29 položek.

Respondenti vyplňovali křížkem skutečnost a v některých případech doplňovali slovně.

Položka č. 1:

Je ve vaší škole vytvořen systém DVPP?

ANO		NE	
-----	--	----	--

Cílem této položky bylo zjistit, zda jsou v jednotlivých školách vytvořeny systémy DVPP. Byla vypočtena relativní četnost.

Položka č. 2:

Znají všichni pedagogové vizi a cíle školy? Respondenti označili výběr křížkem.

ANO		NE	
-----	--	----	--

Tato položka zjišťovala, zda všichni pedagogové znají vizi a cíle školy, které jsou velmi důležité pro strategické plánování a následně pro vytvoření funkčního systému DVPP. Byla vypočtena relativní četnost.

Položka č. 3:

Znáte metodu SWOT analýzy a její postup zpracování?

ANO		Částečně ano		NE	
-----	--	--------------	--	----	--

Cílem této položky bylo zjistit, zda ředitelé školy dostatečně rozumí pojmu SWOT analýza. Respondenti měli na výběr jednu z uvedených možností a byla

vypočtena relativní četnost.

Položka č. 4a:

Má vaše škola vypracovanou SWOT analýzu? (příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky)

ANO		NE	
-----	--	----	--

Tato položka zjišťovala, zda se analýza SWOT využívá v mateřských školách. Vypočtena byla relativní četnost.

Položka č. 4b:

Pokud ano, tvoříte systém DVPP s přihlédnutím k výsledkům SWOT analýzy školy?

ANO		NE	
-----	--	----	--

Tato položka je druhou částí předcházející položky a bezprostředně na ni navazuje. Zde je cílem zjistit, pokud se SWOT analýza vypracovává, zda se k jejím výsledkům přihlíží v tvorbě systému DVPP. Výsledky v této položce lze odhadnout, zda je systém DVPP včleněn do strategického plánování školy. Vypočtena byla relativní četnost a porovnání výsledků.

Položka č. 5:

Má každý váš pedagog vypracovaný svůj vlastní plán osobního rozvoje?

ANO		NE	
-----	--	----	--

Cílem této položky je zjistit, zda pedagogové plánují svůj vlastní osobní rozvoj. Vypočtena byla relativní četnost.

Položka č. 6:

Má každý pedagog vypracovaný svůj vlastní plán osobního rozvoje s přihlédnutím na vizi a cíle školy?

ANO		NE	
-----	--	----	--

Tato položka zjišťuje, zda profesní rozvoj pedagogů je v souladu s rozvojem a vizí školy. Vypočtena byla relativní četnost.

Položka č. 7a:

Má každý pedagog vaší školy zpracovanou svoji osobní SWOT analýzu? (slabé, silné stránky, příležitosti a hrozby)

ANO		NE	
-----	--	----	--

Cílem této položky je zjistit, zda mají pedagogové zpracovanou osobní SWOT analýzu, tudíž zda mají představu o svých slabých a silných stránkách, o hrozbách a příležitostech vlastního osobního i profesního rozvoje. Vypočtena byla relativní četnost.

Položka č. 7b:

Pokud ano, má každý pedagog vypracovaný svůj vlastní plán osobního rozvoje s přihlédnutím k osobní SWOT analýze?

ANO		NE	
-----	--	----	--

Tato položka zjišťuje, zda mají pedagogové možnost profesně se rozvíjet na základě výsledků SWOT analýzy, tudíž dle svých silných stránek a možností. Vypočtena byla relativní četnost.

Položka č. 8:

Co bylo při tvorbě systému DVPP nejvíce upřednostněno? Vyberte 2 nejpreferovanější:

1.	Cíle školy	
2.	Analýza vzdělávacích potřeb školy	
3.	Zájmy pedagogů	
4.	Nabídky vzdělávacích akcí	
5.	Jiné (prosím uveďte)	

Tato položka zkoumá, které faktory respondenti nejvíce preferují při tvorbě DVPP. Z uvedených čtyř variant měli respondenti označit dva faktory, které nejvíce ovlivňují tvorbu systému DVPP. V pátém bodě mohli respondenti případně doplnit neuvedené. Byla zjišťována relativní četnost a výsledky vzájemně porovnány. Tabulka seřazena dle pořadí a výsledků.

Položka č. 9:

Máte na vaší škole stanovená pravidla DVPP?

ANO		NE	
-----	--	----	--

Cílem této položky bylo zjistit, zda je realizace DVPP plánovaně organizována. Pokud ano, následovalo vyplnění následující položky č. 10a, 10b. Vypočtena byla relativní četnost.

Položka č. 10a:

Pokud ano, ke kterým faktorům přihlížíte při stanovení pravidel DVPP? Označte křížkem všechny okolnosti, které zahrnujete do stanovení pravidel.

1.	Délce kurzů (zajištění suplování)	
2.	Dopravní dostupnosti kurzů	
3.	Finančním možnostem	
4.	Spravedlivému střídání pedagogů	
5.	Finanční spoluúčasti pedagogů	
6.	Možnosti samostudia	
7.	Způsobu předávání nových informací pedagogům	
8.	Využití dalšího vzdělávání v rámci nepřímé práce pedagoga	
9.	Plánu osobního rozvoje pedagoga	
10.	Jiná (prosím uveďte)	

V této položce měli respondenti označit všechny okolnosti, které zahrnují do organizování realizace DVPP. Respondenti v této položce mohli doplnit oblast, kterou zapracovávají do pravidel DVPP a není ve výběru. Byla vypočtena relativní četnost a výsledky vzájemně porovnány. Tabulka byla seřazena dle výsledků a pořadí.

Položka č. 10b:

Z vašich vybraných a zaškrtnutých ano následně označte pouze 4, které preferujete.

1.	Délce kurzů (zajištění suplování)	
2.	Dopravní dostupnosti kurzů	
3.	Finančním možnostem	
4.	Spravedlivému střídání pedagogů	
5.	Finanční spoluúčasti pedagogů	
6.	Možnosti samostudia	
7.	Způsobu předávání nových informací pedagogům	
8.	Využití dalšího vzdělávání v rámci nepřímé práci pedagoga	
9.	Plánu osobního rozvoje pedagoga	
10.	Jiná (prosím uveďte)	

V této položce měli respondenti označit pouze 4 okolnosti, které považují za nezbytná zahrnout do pravidel a stanovit jim jasné podmínky. Byla vypočtena relativní četnost a výsledky vzájemně porovnány. Tabulka byla seřazena podle pořadí výsledků.

Položka č. 11:

Daří se vám úspěšně motivovat pedagogy k DVPP?

ANO	Částečně ano	NE	
-----	--------------	----	--

Tato položka zjišťuje, zda se ředitelé škol domnívají, že jsou v motivaci pedagogů pro DVPP úspěšní. Byla vypočtena relativní četnost.

Položka č. 12:

Jak pedagogy motivujete k DVPP? Zaškrtněte pouze 4, které považujete za neúčinnější.

1.	Vlastní účastí DVPP	
2.	Vytvářením vědomí o přínosu a užitečnosti DVPP	
3.	Podporováním samostatností pedagogů v DVPP	
4.	Vytvářením podmínek pro DVPP (PC, internet, odborná literatura, aj)	
5.	Vaší aktivní účastí na předávání nových informací ostatním pedagogům	
6.	Vaším zájmem o potřeby pedagogů v DVPP	
7.	Sdílením nových poznatků s pedagogy	
8.	Přihlížením k plánům osobního rozvoje pedagogů	
9.	Financováním kurzů z prostředků školy	
10.	Zahrnutím účasti na DVPP do kritérií hodnocení pedagogů	
11.	Možností výběru volna na samostudium	
12.	Jiné (prosím uveďte)	

Cílem této položky bylo zjistit, které motivátory ředitelé považují za neúčinnější při motivaci pedagogů pro DVPP. Byla vypočtena relativní četnost a porovnány výsledky. V této položce byla dána respondentům možnost doplnit jimi využívaný a neuvedený motivátor. Tabulka byla seřazena podle pořadí výsledků.

Položka č. 13:

Jaké mají možnosti pro DVPP vaši pedagogové? Označte křížkem všechny kladné odpovědi.

1.	Neomezeného přístupu k internetu	
2.	Odbornou literaturu	
3.	Odborné časopisy	
4.	Katalogy nabídek vzdělávacích institucí	
5.	Jiné (prosím uveďte)	

Tato položka zkoumá, zda ředitelé vytvářejí podmínky pro DVPP a jakým způsobem. V této položce byla respondentům dána možnost doplnit další výhodné podmínky pro DVPP. Byla vypočtena relativní četnost a výsledky vzájemně porovnány. Tabulka byla seřazena podle výsledků a pořadí.

Položka č. 14:

Z jakých zdrojů získáváte finance na DVPP? Označte křížkem všechny kladné odpovědi.

1.	Z mzdového rozpočtu (ONIV)	
2.	Z provozního rozpočtu	
3.	Spoluúčasti pedagogů	
4.	Z jiných zdrojů (např. z projektů aj. prosím uveďte)	

V této položce respondenti označovali všechny využívané možnosti a měli možnost uvést jiné finanční zdroje pro DVPP. Tato položka zkoumá, zda jsou pro vzdělávání pedagogů na škole dostačující prostředky z tzv. ONIV (ostatní neinvestiční výdaje), nebo je nutné pro DVPP využívat i jiných finančních prostředků. Byla vypočtena relativní četnost a vzájemně porovnány výsledky. Tabulka byla seřazena podle pořadí výsledků.

Položka č. 15:

Kolik finančně přispíváte v průměru na jednoho pedagoga v kalendářním roce?

1.	Do 500,- Kč	
2.	Od 501,- do 1000,- Kč	
3.	Od 1001,- do 2000,- Kč	
4.	Od 2001,- a více	

Cílem této položky bylo zjistit, v jakém finančním rozsahu se pohybuje financování DVPP jednoho pedagoga na jednotlivých školách. Byla vypočítána relativní četnost a porovnány výsledky.

Položka č. 16a:

Jaký způsob zpětné vazby využíváte při předávání nových informací z DVPP mezi pedagogy ve škole? Označte křížkem všechny kladné odpovědi.

1.	Předáním písemných materiálů a případným ústním doplněním	
2.	Vzájemnými rozhovory mimo porady	
3.	Poradami pro předávání nových informací	
4.	Hospitacemi a kontrolou ředitele	
5.	Vzájemnými hospitacemi pedagogů	
6.	Jiné (prosím uveďte)	

Cílem této položky bylo zjistit, jaké způsoby zpětné vazby jsou na mateřských školách využívány. Respondenti měli možnost doplnit využívaný a neuvedený způsob zpětné vazby. Byla vypočítána relativní četnost a porovnány výsledky. Tabulka je seřazena podle výsledků a pořadí.

Položka č. 16b:

Z vašich vybraných a zaškrtnutých ano následně označte pouze 3, které považujete za nejúčinnější.

1.	Předáním písemných materiálů a případným ústním doplnění	
2.	Vzájemnými rozhovory mimo porady	
3.	Poradami pro předávání nových informací	
4.	Hospitacemi a kontrolou ředitele	
5.	Vzájemnými hospitacemi pedagogů	
6.	Jiné (prosím uveďte)	

Tato položka zjišťovala, kterou zpětnou vazbu respondenti považují za nejúčinnější. Byla vypočítána relativní četnost a porovnány výsledky. Tabulka je seřazena podle výsledků a pořadí.

Položka č. 17:

Co vám činí největší potíže v DVPP? Označte pouze 3, které považujete za nejzávažnější.

1.	Sestavení funkčního systému DVPP?	
2.	Motivace pedagogů	
3.	Finance	
4.	Zajištění suplování	
5.	Nechť některých pedagogů se vzdělávat	
6.	Vzájemná neochota spolupráce mezi pedagogy	
7.	Zajištění podmínek pro DVPP v MŠ	
8.	Nevyhovující nabídky témat institucí pro DVPP	
9.	Dopravní nedostupnost vzdělávacích center	
10.	Jiné (prosím uveďte)	

Cílem této položky bylo zjistit, co je největším úskalím v DVPP. Z uvedených 9 nabízených variant měli respondenti vybrat 3 nejzávažnější, které jsou pro respondenty největší komplikací. Byla zjišťována relativní četnost a porovnání výsledků. Tabulka je seřazená podle výsledků a pořadí.

Položka č. 18:

Kdo je ve vaší škole pověřen výběrem instituce pro DVPP?

1.	Nikdo není pověřen	
2.	Ředitel	
3.	Zástupce ředitele	
4.	Pověřený pedagog	
5.	Každý pedagog sám	
6.	Jiný (prosím uveďte)	

Položka č. 19:

Kdo je ve vaší škole pověřen aktivním vyhledáváním a výběrem nabídek pro DVPP?

1.	Nikdo není pověřen	
2.	Ředitel	
3.	Zástupce ředitele	
4.	Pověřený pedagog	
5.	Každý pedagog sám	
6.	Jiný (prosím uveďte)	

Položka č. 20:

Kdo je ve vaší škole pověřen zajišťováním účasti pedagogů na kurzech? (vyplňování přihlášek, omlouvání při neúčasti apod.)

1.	Nikdo není pověřen	
2.	Ředitel	
3.	Zástupce ředitele	
4.	Pověřený pedagog	
5.	Každý pedagog sám	
6.	Jiný (prosím uveďte)	

Položka č. 21:

Kdo je na vaší škole pověřen výběrem jednotlivých kurzů?

1.	Nikdo není pověřen	
2.	Ředitel	
3.	Zástupce ředitele	
4.	Pověřený pedagog	
5.	Každý pedagog sám	
6.	Jiný (prosím uveďte)	

Položka č. 22:

Kdo je ve vaší škole pověřen spoluprací s lektory?

1.	Nikdo není pověřen	
2.	Ředitel	
3.	Zástupce ředitele	
4.	Pověřený pedagog	
5.	Každý pedagog sám	
6.	Jiný (prosím uveďte)	

Položka č. 23:

Kdo je ve vaší škole pověřen zjišťováním referencí o kvalitě kurzů a lektorů?

1.	Nikdo není pověřen	
2.	Ředitel	
3.	Zástupce ředitele	
4.	Pověřený pedagog	
5.	Každý pedagog sám	
6.	Jiný (prosím uveďte)	

Položka č. 24:

Kdo je ve vaší škole pověřen kontrolou a dokumentací DVPP?

1.	Nikdo není pověřen	
2.	Ředitel	
3.	Zástupce ředitele	
4.	Pověřený pedagog	
5.	Každý pedagog sám	
6.	Jiný (prosím uveďte)	

Cílem položek č. 18 – 24 bylo zjistit, zda ředitelé delegují pravomoc na další pracovníky v oblasti DVPP. Respondenti měli na výběr jednu z uvedených možností a mohli doplnit neuvedené. Byla vypočítána relativní četnost a porovnání výsledků.

Položka č. 25:

Je na vaší škole prováděna evaluace systému DVPP?

ANO	Částečně ano	NE	
-----	--------------	----	--

Cílem této položky je zjistit, zda se evaluuje kvalita systému DVPP. Byla vypočítána relativní četnost.

Položka č. 26:

Při tvorbě systému DVPP spolupracujete?

1.	S nikým, tvořím sama	
2.	S několika pedagogy	
3.	Se všemi pedagogy	

Cílem této položky bylo zjistit, jakým způsobem je tvořen systém DVPP. Byla

vypočítána relativní četnost a porovnány výsledky.

Položka č. 27:

Na jaké období tvoříte systém DVPP?

1.	Na 1 školní rok	
2.	Na 2 školní roky	
3.	Na více školních let (nad 2 roky)	
4.	Při aktuálních změnách koncepce	
5.	Jiné (prosím uveďte)	

Cílem této položky bylo zjistit, na jaké období se vytváří systém DVPP. Byla vypočítána relativní četnost a porovnány výsledky. Tabulka byla seřazena podle výsledků a pořadí.

Položka č. 28:

Domníváte se, že máte funkční systém DVPP?

ANO		Částečně ano		NE	
-----	--	--------------	--	----	--

Tato položka byla úmyslně zařazena na konec dotazníku. Respondenti si měli možnost při vyplňování předcházejících položek uvědomit, zda mají dostatečně vypracován vlastní systém DVPP. Byla vypočítána relativní četnost.

Položka č. 29:

Uvítal byste pomoc a rady pro vypracování systému DVPP?

ANO		NE	
-----	--	----	--

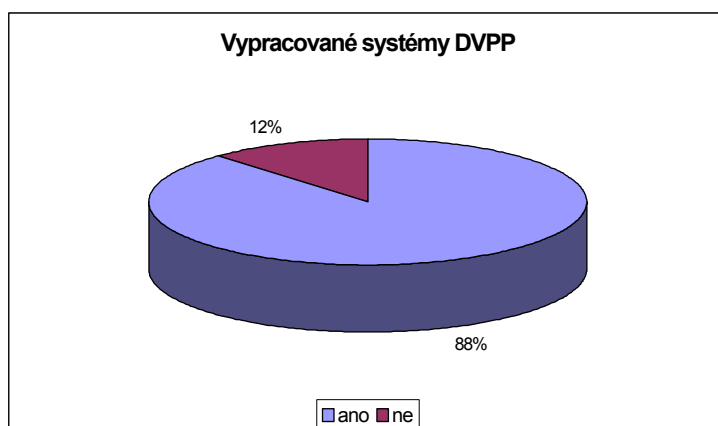
Cílem této položky bylo zjistit, zda mají respondenti zájem o pomoc při tvorbě DVPP. Zjišťována byla relativní četnost.

8. Výsledky výzkumného šetření

Tabulka č. 4 a graf č. 1:

Je ve vaší škole vytvořen systém DVPP?

	počet	%
ano	95	87,96
ne	13	12,04
celkem	108	100

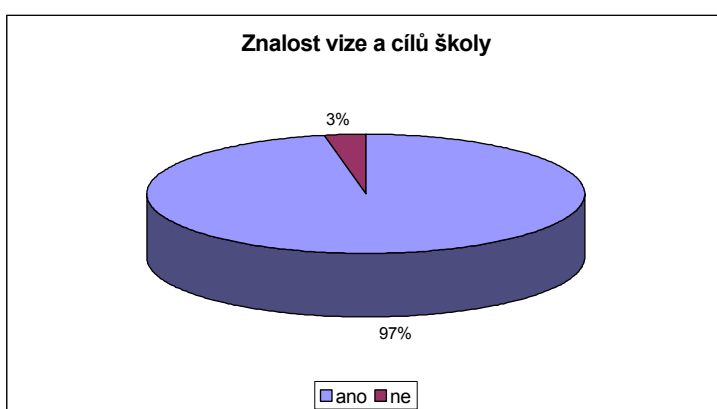


Z výzkumu vyplývá, že převážná část respondentů má vypracovaný systém DVPP a uvědomuje si povinnost vyplývající ze školského zákona organizovat další vzdělávání pedagogických pracovníků podle plánu (systému).

Tabulka č. 5 a graf č. 2:

Znají všichni pedagogové vizi a cíle školy?

	počet	%
ano	105	97,22
ne	3	2,78
celkem	108	100



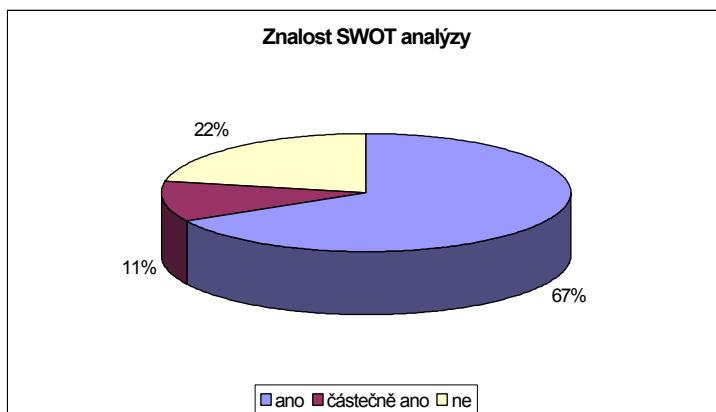
Z tabulky i grafu je patrné, že téměř všichni respondenti uvedli, že všichni pedagogové znají vizi a cíle školy. Jen tři respondenti uvedli negativní odpověď. Znalost a ztotožnění s vizí a cíli školy je velmi důležité pro rozvoj školy a její strategické plánování.

V odborné literatuře teoretici uvádějí, že sdílení vizí a akceptování cílů školy jsou cenným artiklem pro zvyšování efektivity rozvoje školy. Pokud nejsou cíle a vize školy projednány a vytvořeny společně se všemi pedagogy, může vzniknout situace, kdy pedagogové nejen nesdílejí cíle školy, ale také lze předpokládat neshody ve stanoviscích hodnot a názorů ředitele a pedagogů.

Tabulka č. 6 a graf č. 3:

Znáte metodu SWOT analýzy a její postup zpracování?

	počet	%
ano	72	66,67
částečně ano	12	11,11
ne	24	22,22
celkem	108	100

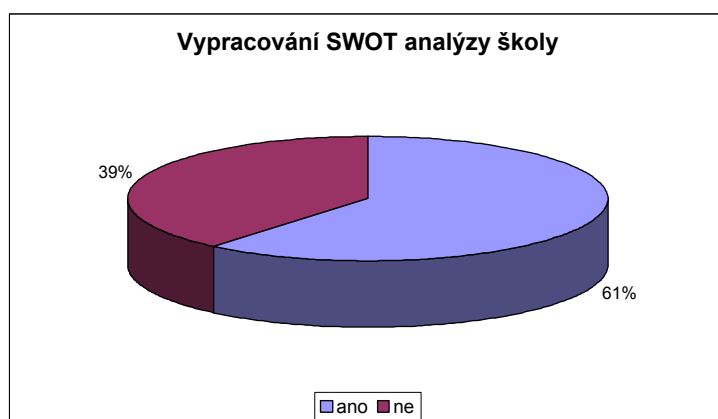


Z tabulky i grafu je patrné, že metodu SWOT analýzu zná většina respondentů. Bylo potvrzeno, že nebylo nutné podle návrhu respondentů pilotního šetření, vyřadit položky s tímto pojmem. Pouze 22,22% respondentů tuto metodu vůbec nezná.

Tabulka č. 7a) a graf č. 4:

Má vaše škola vypracovanou SWOT analýzu? (příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky)

	počet	%
ano	66	61,11
ne	42	38,89
celkem	108	100

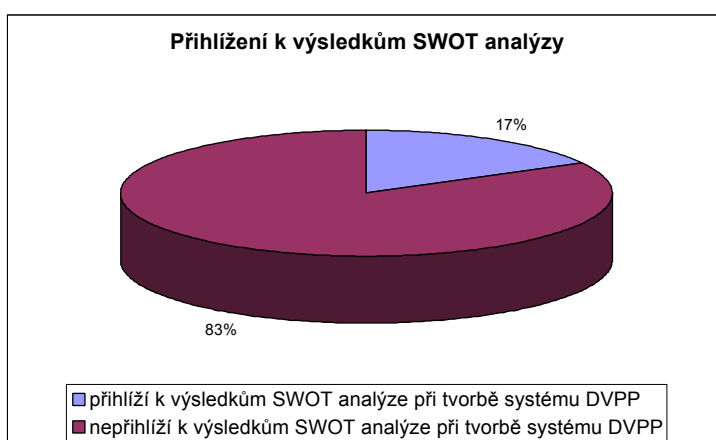


Překvapivým zjištěním bylo, že tuto metodu využívá 66 respondentů. SWOT analýza je součástí strategického plánování. Z výsledků lze usuzovat, že u 61,11% respondentů, byly první kroky strategického plánování provedeny.

Tabulka č. 7b) a graf č. 5:

Pokud ano, tvoříte systém DVPP s přihlédnutím k výsledkům SWOT analýzy školy?

	počet	% z odpovědí
přihlíží k výsledkům SWOT analýzy při tvorbě systému DVPP	11	16,67
nepřihlíží k výsledkům SWOT analýzy při tvorbě systému DVPP	55	83,33
celkem vypracovává SWOT analýzu na škole	66	100



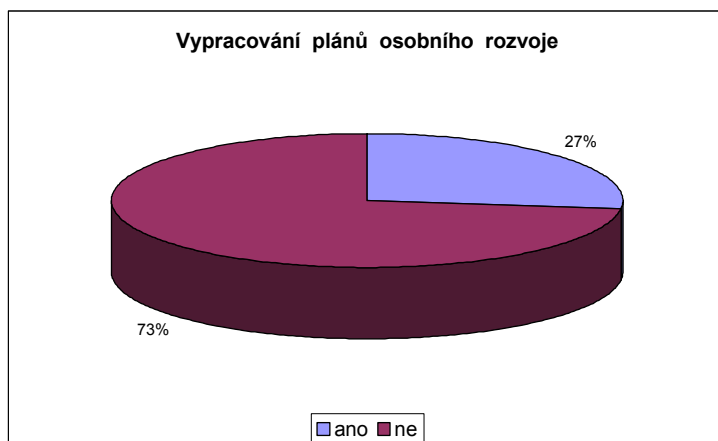
V této tabulce bylo posuzováno 66 respondentů, kteří uvedli, že na své škole uskutečňují SWOT analýzu, jak je uvedeno v tabulce č.7a).

Jak je z tabulky patrné, tak při tvorbě systému DVPP většina respondentů (83,33%) nepřihlíží k výsledkům SWOT analýzy na své škole. Lze se domnívat, že pouze 11 respondentů (16,67%) si je vědomo této závažnosti při tvorbě vlastního systému DVPP a využívá SWOT analýzy. SWOT analýza umožňuje identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb školy. Tvorba systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků na základě SWOT analýzy zajišťuje větší kvalitu a funkčnost. Vypracování systému DVPP na východiscích analýzy zaručí systému soulad se strategií školy.

Tabulka č. 8 a graf č. 6:

Má každý váš pedagog vypracovaný svůj vlastní plán osobního rozvoje?

	počet	%
ano	29	26,85
ne	79	73,15
celkem	108	100



Většina respondentů uvádí absenci vytvoření vlastních plánů osobního rozvoje u jednotlivých pedagogů. Jen 26,85% pedagogů má vytvořen plán osobního rozvoje svých pedagogů. Pedagogové 73,15% oslovených respondentů, pravděpodobně netvoří svůj plán osobního rozvoje.

Pokud pedagogové nemají vypracovaný plán osobního rozvoje, lze se domnívat, že jejich vzdělávání je nahodilé a spoléhají na školu při vyhledávání vzdělávacích akcí. V takovémto případě nelze předpokládat systematické vzdělávání pedagogů dle jejich zájmů a potřeb a současně nedochází k rozvoji mateřské školy.

Tabulka č. 9 a graf č. 7:

Má každý pedagog vypracovaný svůj vlastní plán osobního rozvoje s přihlédnutím na vizi a cíle školy?

	počet	%
ano	27	25
ne	81	75
celkem	108	100

..

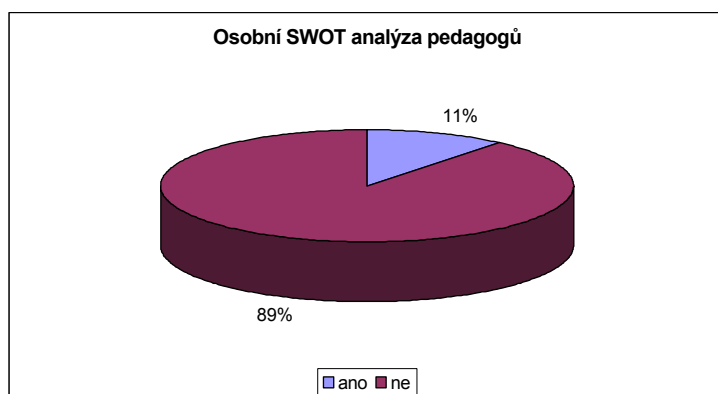


Z celkového počtu posuzovaných respondentů (108) jich pouze 27 plánuje svůj osobní plán rozvoje v souladu na vizi a cíle školy. Celkové výsledky z této položky jsou neuspokojivé a svědčí o velkém nedostatku v prvotních krocích strategického plánování rozvoje školy.

Tabulka č. 10a) graf č. 8:

Má každý pedagog vaší školy zpracovanou svoji osobní SWOT analýzu? (slabé, silné stránky, příležitosti a hrozby)

	počet	%
ano	12	11,11
ne	96	88,89
celkem	108	100



Jak je z tabulky patrné, tak 12 respondentů (11,11%) uvádí, že jejich pedagogové mají vypracovanou svoji vlastní SWOT analýzu. Počet kladných odpovědí je nízký, ale potěšující. Tato metoda je velice hodnotná, ale velmi složitá a náročná na zpracování, proto je zřejmě málo používaná. Lze se domnívat, že je pro respondenty těžce uchopitelná a je zapotřebí osvětlit její velký přínos pro pedagogy a následně pro rozvoj školy.

Tabulka č. 10b) a graf č. 9:

Pokud ano, má každý pedagog vypracovaný svůj vlastní plán osobního rozvoje s přihlédnutím k osobní SWOT analýze?

	počet	%
ano	2	16,67
ne	10	83,33
celkem	12	100



Tato tabulka navazuje na první část položky, vypočítává se relativní četnost pouze z kladných odpovědí v první části. Posuzuje se 12 kladných odpovědí respondentů. Pouze 2 (16,67%) respondenti uvedli, že jejich pedagogové při tvorbě plánu osobního rozvoje přihlížejí k výsledkům osobní SWOT analýzy.

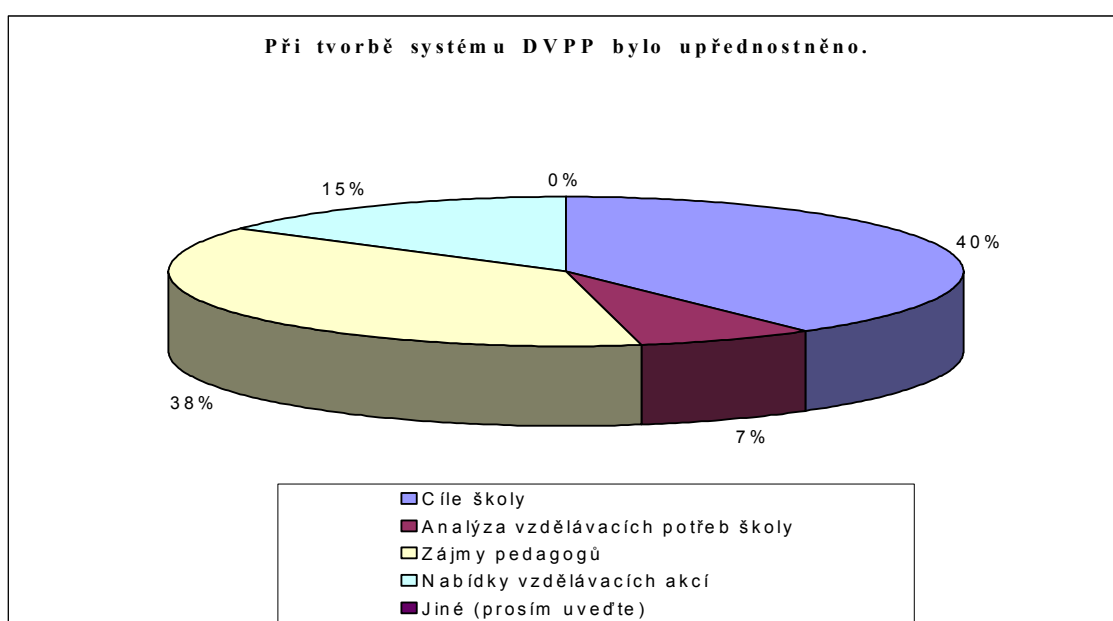
Opodstatněným doporučením je znovu zvážit důležitost osobní analýzy pedagogů pro zjištění jejich schopností a možností.

Drucker uvádí, že uspokojivého výkonu lze dosáhnout pouze jen při využití svých předností a nelze výkonnost stavět na slabinách a už vůbec ne na něčem, co vůbec neumíme. (Drucker, 2007, s. 186)

Proto je důležité znát své možnosti (silné stránky), ale také opak, a na základě těchto zjištění tvořit osobní plán rozvoje.

Tabulka č. 11 a graf č. 10:***Co bylo při tvorbě systému DVPP nejvíce upřednostněno?***

	pořadí	počet	% z odpovědí
Cíle školy	1.	59	39,6
Zájmy pedagogů	2.	56	37,58
Nabídky vzdělávacích akcí	3.	23	15,44
Analýza vzdělávacích potřeb školy	4.	11	7,38
Jiné (prosím uveďte)	5.	0	0
Celkem		149	100



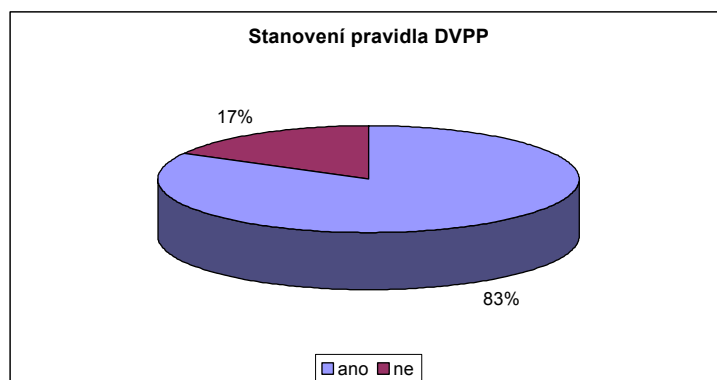
Respondenti měli vybrat dva nejdůležitější faktory, které nejvíce preferují při tvorbě DVPP. Posuzováno v této položce bylo 95 respondentů, protože 13 respondentů uvedlo v položce č.1, že nemají zpracovaný systém DVPP a s výsledky této položky se shodují. Někteří respondenti uvedli pouze jeden preferovaný faktor, proto je počet 149. Výsledky této položky korespondují s výsledky položky č. 7a), b), ve kterých je uvedeno, že 66 respondentů zpracovalo analýzu školy a z toho pouze 11 respondentů přihlíží k výsledkům při tvorbě systému DVPP. V této položce, která se zabývá upřednostňováním podle důležitosti při tvorbě systému DVPP, je analýza respondenty ohodnocena až na posledním místě v pořadí a s celkovým počtem označení opět pouze od 11 respondentů. Respondenti uvádějí, že při tvorbě systému DVPP nejvíce

upřednostňují cíle školy a zájmy pedagogů. Nabízí se otázka, zda je zcela dostačující, že při tvorbě systému DVPP jen 7% respondentů přihlíží k výsledkům analýzy školy. Již z výsledků předcházejících položek je patrné, že oblast strategického plánování včetně analýzy je pro respondenty náročným tématem a je potřeba rad a pomoci. K této otázce by bylo dobré se vrátit za 2 – 3 roky po seznámení se s bližšími podrobnostmi o efektivitě systému DVPP a pak zjistit, zda se zlepšila kvalita této manažerské dovednosti, která je velice náročná, ale nezbytná pro rozvoj školy.

Tabulka č. 12 a graf č. 11:

Máte na vaší škole stanovená pravidla DVPP?

	počet	% z odpovědí
ano	79	83,16
ne	29	16,84
celkem	95	100



Do této položky byly zařazeny odpovědi respondentů, kteří uvedli v položce č.1, že DVPP zpracovávají. Tudiž bylo posuzováno 95 respondentů.

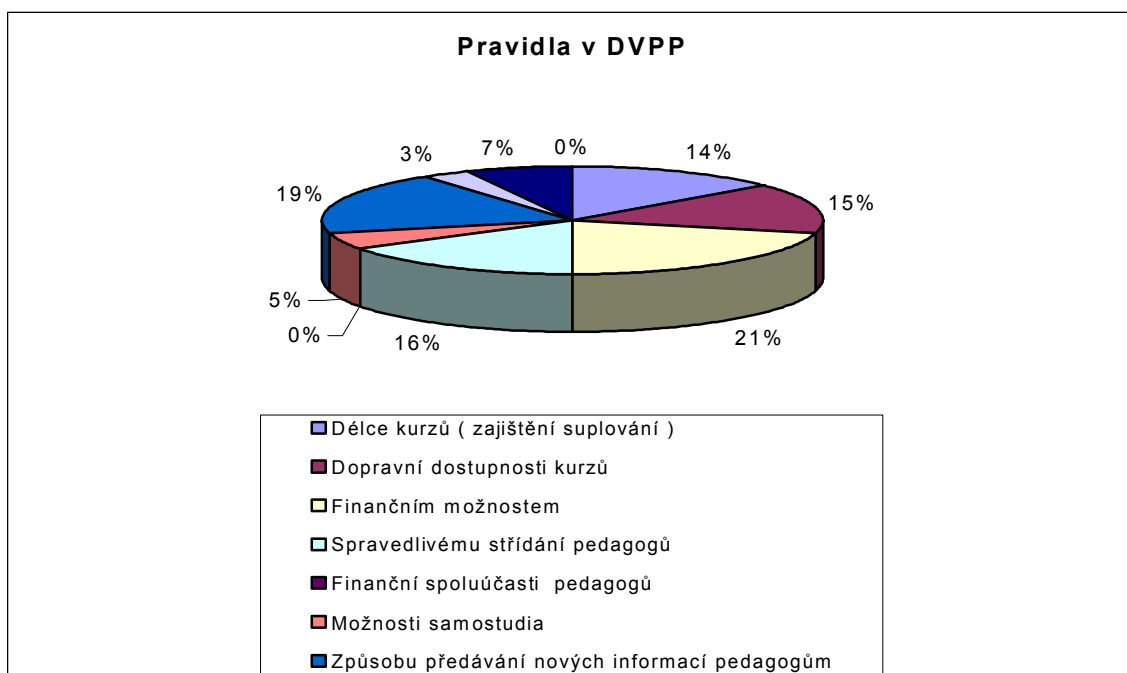
Pozitivním zjištěním je, že 83,16% respondentů má vytvořena pravidla pro realizování DVPP a touto oblastí se zabývá. Utvoření pravidel dává DVPP jistý řád a uspořádání, ale je nutné neopomenout, aby tato pravidla nebyla jen omezujícím faktorem, a tím by mohlo dojít ke ztrátě motivace pro další vzdělávání pedagogů. Vytvoření pravidel by mělo být společným výstupem všech pedagogů mateřské školy.

Tabulka č. 13a) a graf č. 12:

Pokud ano, ke kterým faktorům přihlížíte při stanovení pravidel DVPP?

Označte křížkem všechny okolnosti, které zahrnujete do stanovení pravidel.

	pořadí	počet	% z odpovědí
Finančním možnostem	1.	79	20,84
Způsobu předávání nových informací pedagogům	2.	73	19,26
Spravedlivému střídání pedagogů	3.	60	15,83
Dopravní dostupnosti kurzů	4.	58	15,30
Délce kurzů (zajištění suplování)	5.	53	13,98
Plánu osobního rozvoje pedagoga	6.	25	6,61
Možnosti samostudia	7.	20	5,28
Využití dalšího vzdělávání v rámci nepřímé práci pedagoga	8.	11	2,90
Finanční spoluúčasti pedagogů	9 – 10.	0	0
Jiná (prosím uveďte)	9 – 10.	0	0
Celkem		379	100



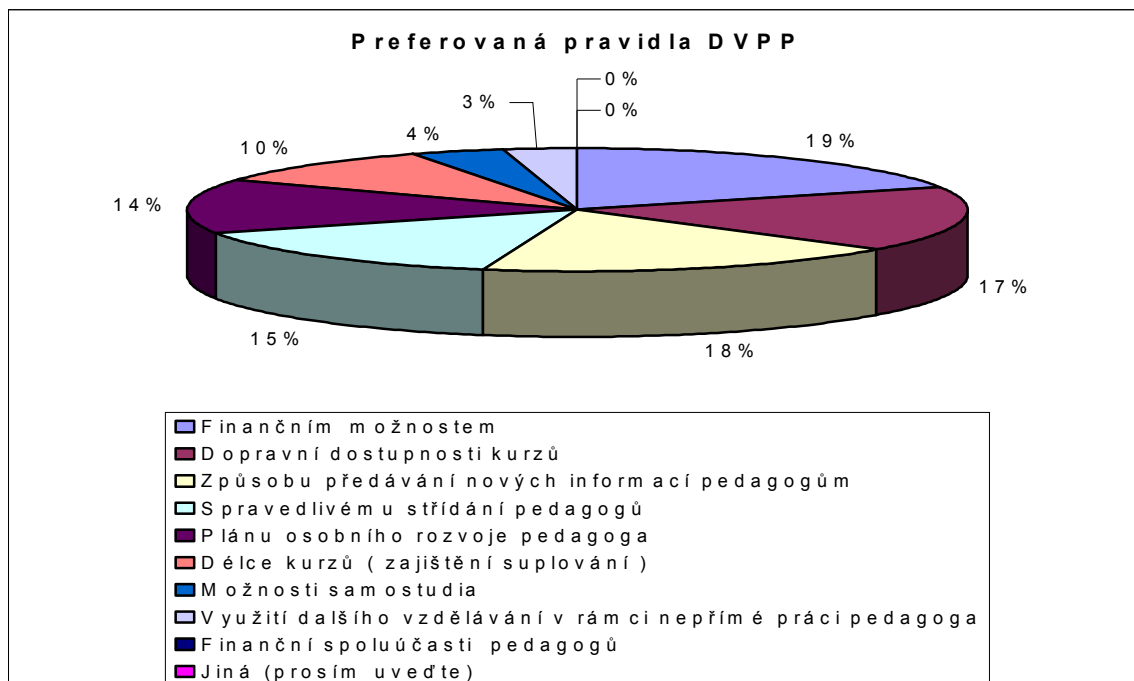
V této položce odpovídalo 79 respondentů. Třináct jich nemá vytvořen systém DVPP a 16 netvoří pravidla pro DVPP. Celkem z počtu 108 neodpovídalo

29 respondentů. Z výsledků vyplývá, že při tvorbě pravidel systému DVPP jsou v největší míře zapracovávány okolnosti s ohledem na finanční možnosti, způsob vzájemného předávání nových informací mezi pedagogy, dopravní dostupnosti a spravedlivé střídání v účasti na vzdělávacích akcích. Dle výzkumného zjištění respondenti nejméně berou zřetel při sestavování systému pravidel na finanční spoluúčast pedagogů vlastního vzdělávání a využití vzdělávání v rámci nepřímé práce pedagogů. Výzkumem bylo potvrzeno předpokládané, že respondenty při tvorbě pravidel systému DVPP nejvíce ovlivňují finanční možnosti školy. Se stoupající nabídkou vzdělávacích akcí, tudíž s nárůstem konkurence mezi jednotlivými vzdělávacími institucemi, se také zvyšuje kvalita a současně i ceny za tyto akce. Přestože je další vzdělávání stále finančně náročnější, ředitelům základní zdroje na vzdělávání nenarůstají. Proto již někteří ředitelé mateřských škol začínají vyhledávat jiné zdroje na vzdělávání pedagogů.

Tabulka č. 13b) a graf č. 13

Z vašich vybraných a zaškrtnutých ano následně označte pouze 4 faktory, které preferujete.

	pořadí	počet	% z odpovědí
Finančním možnostem	1.	61	19,30
Dopravní dostupnosti kurzů	2.	55	17,41
Způsobu předávání nových informací pedagogům	3.	53	16,77
Spravedlivému střídání pedagogů	4.	47	14,87
Plánu osobního rozvoje pedagoga	5.	43	13,61
Délce kurzů (zajištění suplování)	6.	32	10,13
Možnosti samostudia	7.	14	4,43
Využití dalšího vzdělávání v rámci nepřímé práci pedagoga	8.	11	3,48
Finanční spoluúčasti pedagogů	9 – 10.	0	0
Jiná (prosím uveďte)	9 – 10.	0	0
Celkem		316	100



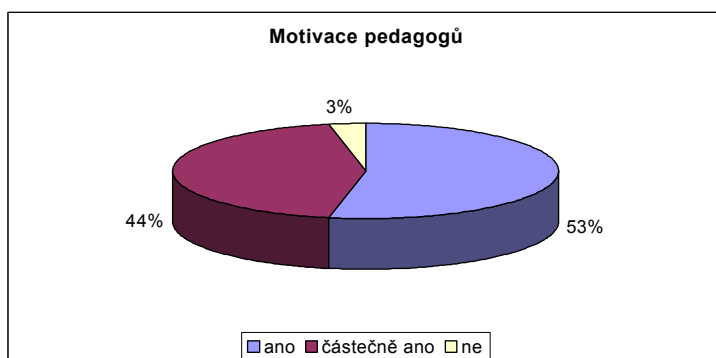
Výsledek v tabulce koresponduje s předchozím zjištěním položky č.13b).

Faktory, které jsou respondenty nejvíce preferované v pravidlech DVPP, jsou totožné s faktory, které jsou zapracovávány do pravidel DVPP. Z výsledků vyplývá, že při tvorbě pravidel do systému DVPP jsou v největší míře zapracovávány a preferovány okolnosti s ohledem na finanční položky, způsob vzájemného předávání nových informací mezi pedagogy, dopravní dostupnosti a spravedlivé střídání v účasti na vzdělávacích akcích. Opět vychází z odpovědí, že nejméně se využívá vzdělávání v rámci nepřímé práce pedagoga a finanční spoluúčast pedagogů na vlastním vzdělávání. Také v této části položky byly posuzovány odpovědi od 79 respondentů. Respondenti označovali pouze 4 faktory, které nejvíce preferují ve svých pravidlech pro DVPP. Všichni respondenti označili 4 faktory, proto celkový počet odpovědí je 316.

Tabulka č. 14 a graf č. 14:

Daří se vám úspěšně motivovat pedagogy k DVPP?

	počet	%
ano	57	52,78
částečně ano	48	44,44
ne	3	2,78
celkem	108	100



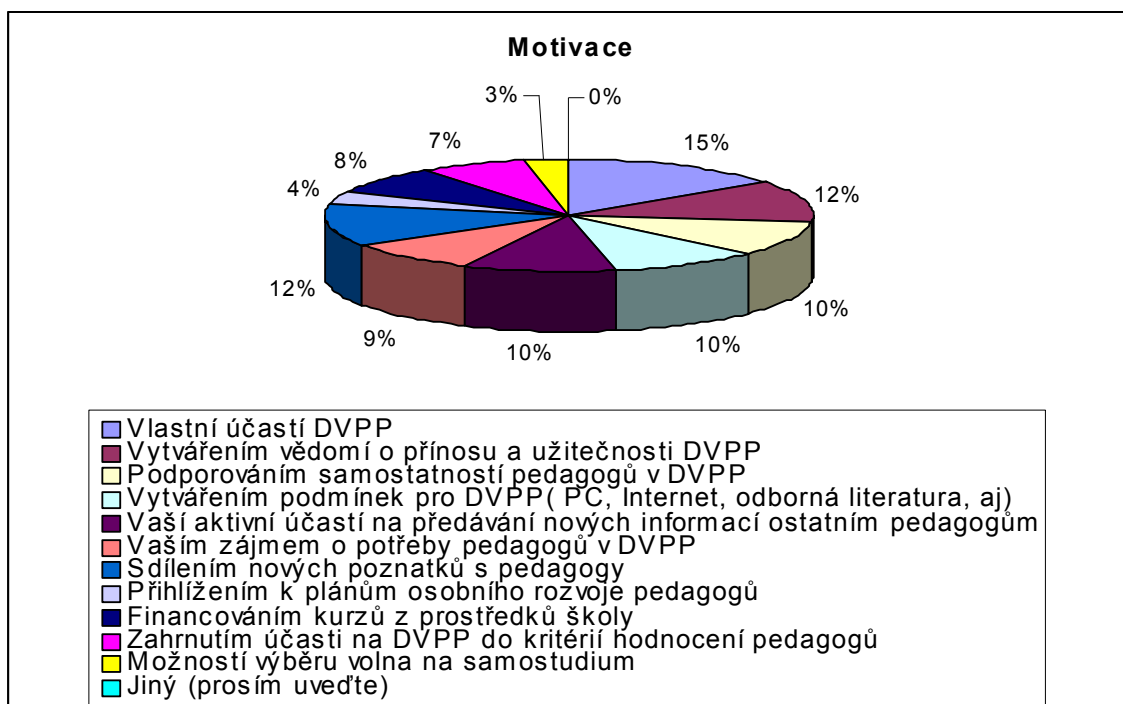
Většina respondentů se domnívá, že se jim zcela či částečně daří motivovat pedagogy pro DVPP. Jen necelá 3% respondentů uvádí, že jsou neúspěšní v motivaci pedagogů.

Je potěšujícím zjištěním, že většina respondentů je úspěšná v motivování pedagogů mateřských škol. Lze se domnívat, že následkem této úspěšnosti je zájem pedagogů o další vzdělávání.

Tabulka č. 15 a graf č. 15:

Jak pedagogy motivujete k DVPP?

	pořadí	počet	% z odpovědí
Vlastní účasti DVPP	1.	65	15,48
Vytvářením vědomí o přínosu a užitečnosti DVPP	2.	50	11,90
Sdílením nových poznatků s pedagogy	3.	49	11,67
Vytvářením podmínek pro DVPP(PC, internet, odborná literatura, aj)	4.	44	10,48
Podporováním samostatností pedagogů v DVPP	5.	42	10
Vaší aktivní účasti na předávání nových informací ostatním pedagogům	6.	40	9,52
Vaším zájmem o potřeby pedagogů v DVPP	7.	38	9,04
Financováním kurzů z prostředků školy	8.	33	7,86
Zahrnutím účasti na DVPP do kritérií hodnocení pedagogů	9.	31	7,38
Přihlížením k plánům osobního rozvoje pedagogů	10.	17	4,05
Možností výběru volna na samostudium	11.	11	2,62
Jiný (prosím uveďte)	12.	0	0
Celkem		420	100



V této položce respondenti měli označit 4 motivátory, které považují za neúčinnější pro motivaci k DVPP. Někteří vybrali méně jak 4, proto součet odpovědí je 420. Respondenti považují za neúčinnější motivátory vlastní účast DVPP (65 respondentů), vytváření vědomí o přínosu a užitečnosti dalšího vzdělávání (50 respondentů) a také sdílení nových poznatků s pedagogy (49 respondentů). Za nejméně účinné motivátory bylo označeno přihlížení k plánům osobního rozvoje pedagogů (17 respondentů) a možnost výběru volna na samostudium (11 respondentů). Domnívám se, že uvedený motivátor, přihlížení k plánům osobního rozvoje, je považován za jeden z nejméně účinný, protože 98% respondentů uvedlo, že pedagogové nepřihlížejí k výsledkům osobní SWOT analýzy. Lze se domnívat, že plány osobního rozvoje nejsou v co největší míře v souladu s potřebami, zájmy, ale i možnostmi pedagogů. Proto tento motivátor není zdaleka tak účinný, jak by mohl. K motivátoru možnosti výběru volna na samostudium konstatuji, že na mateřských školách je velmi problematické poskytovat pedagogům volno na samostudium hlavně pro nesnáze zajistit kvalitu vzdělávání a organizační důvody.

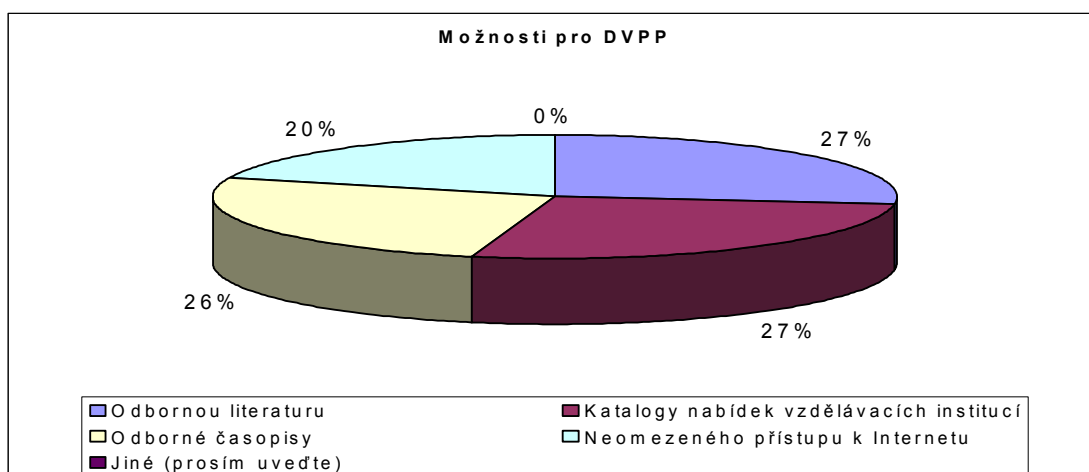
Výsledky v této položce korespondují s teorií o motivaci k dalšímu vzdělávání. Vždy je silným motivátorem vzor vedoucího pracovníka a jeho příkladný zájem o vzdělávání a vytváření prostředí a jeho uvědomění nutnosti neustálého zdokonalování.

Uvedené zjištění koresponduje s výsledky položky č. 10a) b), ve které se zjišťovalo, zda mají pedagogové vypracovanou osobní SWOT analýzu a jestli jejich plán osobního rozvoje je vypracován na základě těchto výsledků. Pouze 12 respondentů uvedlo, že jejich pedagogové mají vypracovanou osobní SWOT analýzu a jen 2 respondenti uvedli soulad plánu osobního rozvoje s přihlédnutím k výsledkům analýzy. Lze se domnívat, že ředitelé posuzovaných mateřských škol při sestavování systému DVPP neberou zřetel na možnosti a schopnosti pedagogů, což může některé pedagogy méně motivovat.

Tabulka č. 16 a graf č. 16:

Jaké mají možnosti pro DVPP vaši pedagogové?

	pořadí	počet	% z odpovědí
Odbornou literaturu	1 – 2.	104	26,74
Katalogy nabídek vzdělávacích institucí	1 – 2.	104	26,74
Odborné časopisy	3.	103	26,47
Neomezeného přístupu k internetu	4.	78	20,05
Jiné (prosím uveďte)	5.	0	0
Celkem		389	100

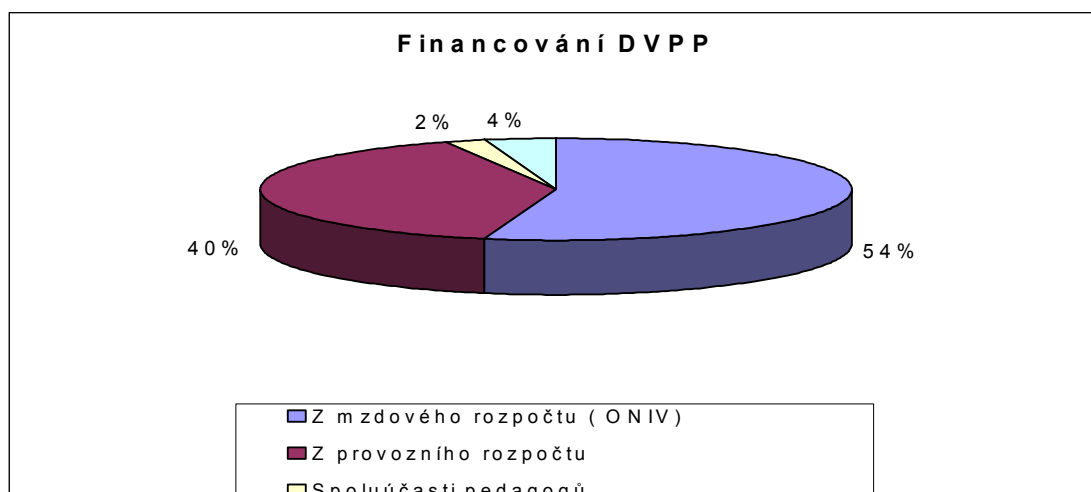


Tato položka zjišťovala, jaké možnosti mají pedagogové pro DVPP ve vlastní škole. Výsledky v této položce jsou uspokojivé a je patrné, že pedagogové mají možnost přístupu k odborné literatuře, časopisům a katalogům nabídek. Vytvoření podmínek volného přístupu k internetu v prostředí mateřské školy bylo uvedeno 78krát. Pokud vezmeme v úvahu celkový vzorek 108 respondentů, tak výsledek je, že 78 z nich má vytvořeny podmínky pro volný přístup pedagogů k internetu, tedy možný přístup k odbornému internetovému portálu pro mateřské školy, který je velmi kvalitní a inspirativní. Lze se domnívat, že vzdělávání pedagogů v oblasti počítačové gramotnosti bylo přínosem pro zkvalitnění podmínek pro vzdělávání pedagogů. Následně dopomohlo k nutnosti zajištění postupného vybavení mateřských škol počítači, přístupu internetu, a tím k nepřetržitému zdroji nových informací.

Tabulka č. 17 a graf č. 17:

Kterých financí využíváte na DVPP? Označte křížkem všechny kladné odpovědi.

	pořadí	počet	% z odpovědí
Z mzdového rozpočtu (ONIV)	1.	105	53,85
Z provozního rozpočtu	2.	78	40
Z jiných zdrojů (např. z projektů aj.prosím uveďte)	3.	8	4,10
Spoluúčasti pedagogů	4.	4	2,05
Celkem		195	100

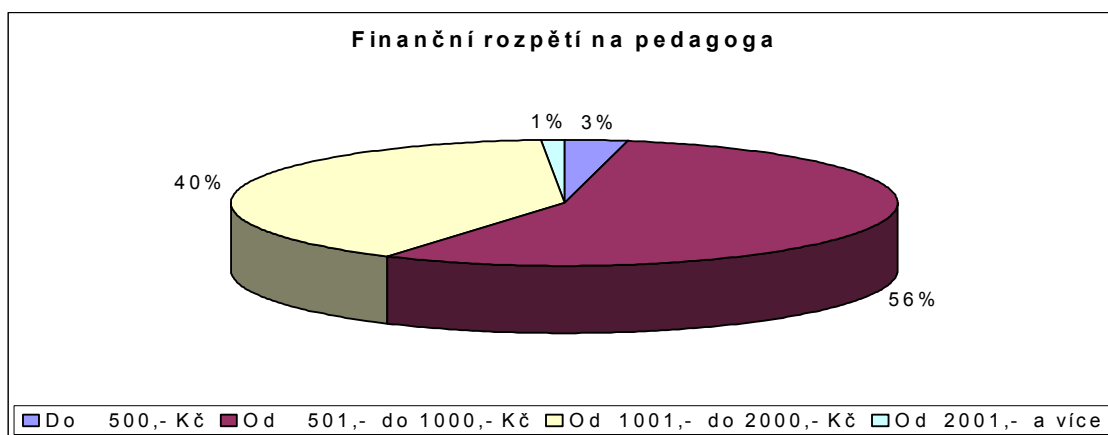


Další vzdělávání pedagogických pracovníků respondenti převážně financují ze mzdového rozpočtu a z velké části také z provozního rozpočtu. To svědčí o nedostačujících financích v mzdovém rozpočtu a zároveň o zájmu pedagogů na dalším vzdělávání. Pět respondentů uvedlo jiné zdroje a to projekty, granty, spolupráce a dary. Je potěšující, že již někteří z ředitelů mají zkušenosti v získávání jiných zdrojů pro další vzdělávání pedagogických pracovníků.

Tabulka č. 18 a graf č. 18:

Kolik finančně přispíváte v průměru na jednoho pedagoga v kalendářním roce?

	pořadí	počet	%
Do 500,- Kč	3.	3	2,77
Od 501,- do 1000,- Kč	1.	61	56,49
Od 1001,- do 2000,- Kč	2.	43	39,81
Od 2001,- a více	4.	1	0,93
Celkem		108	100

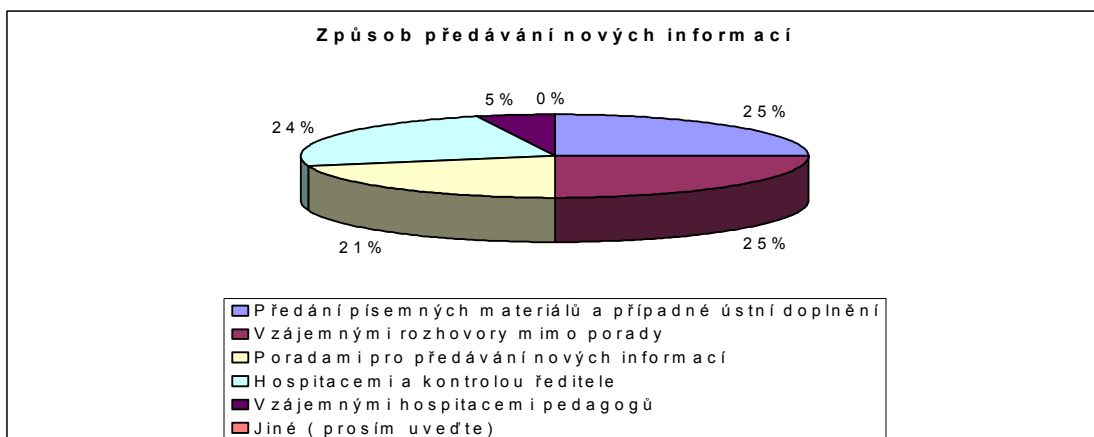


Převážná většina dotázaných (56,49%) uvádí, že náklady na jednoho pedagoga v kalendářním roce jsou v rozsahu od 501,- do 1000,- Kč. V rozsahu od 1001,- do 2000,- Kč v průměru financuje jednoho pedagoga 39,81% ředitelů. Do částky 500,- Kč financují jednoho pedagoga 3 respondenti z dotazovaných (2,77%). Z výsledků tabulky vychází, že nejvyšší uvedenou částkou od 2001,- Kč financuje pedagoga pouze 1 respondent (0,93%).

Tabulka č. 19a) a graf č. 19:

Jaký způsob zpětné vazby využíváte při předávání nových informací z DVPP mezi pedagogy ve škole?

	pořadí	počet	% z odpovědí
Předáním písemných materiálů a případným ústním doplněním	1 – 2.	108	25,12
Vzájemnými rozhovory mimo porady	1 – 2.	108	25,12
Hospitacemi a kontrolou ředitele	3.	103	23,95
Poradami pro předávání nových informací	4.	90	20,93
Vzájemnými hospitacemi pedagogů	5.	21	4,88
Jiné (prosím uveďte)	6.	0	0
Celkem		430	100

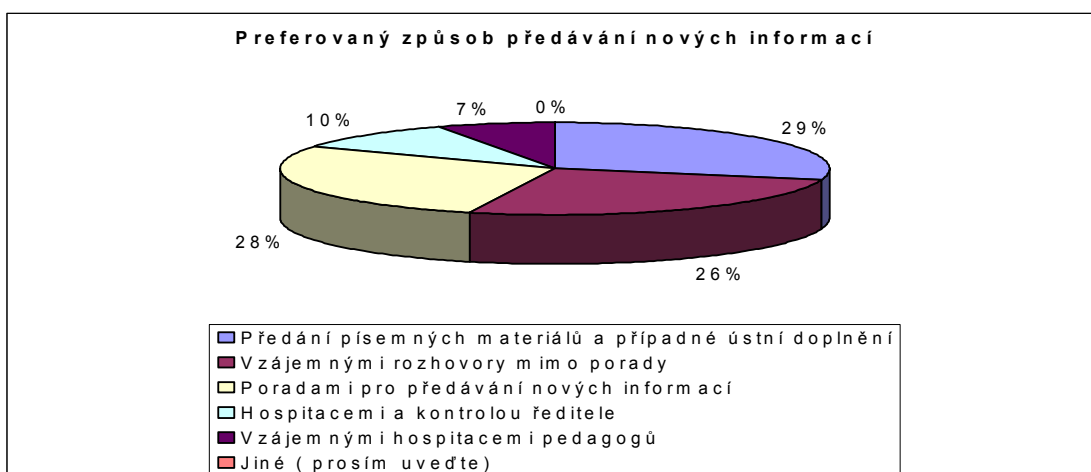


Respondenti označili všechny nabízené možnosti způsobu předávání nových poznatků, které uskutečňují na své škole. Z výsledků můžeme zaznamenat, že všechny varianty jsou na mateřských školách využívány téměř ve stejném poměru. Pouze vzájemné hospitace mezi pedagogy využívá jenom 4,88% ředitelů.

Tabulka č. 19b) a graf č. 20:

Z vašich vybraných a zaškrtnutých ano následně označte pouze 3, které považujete za nejúčinnější.

	pořadí	počet	% z odpovědí
Předání písemných materiálů a případné ústní doplnění	1.	86	28,67
Poradami pro předávání nových informací	2.	84	28
Vzájemnými rozhovory mimo porady	3.	79	26,33
Hospitacemi a kontrolou ředitele	4.	31	10,33
Vzájemnými hospitacemi pedagogů	5.	20	6,67
Jiné (prosím uveďte)	6.	0	0
Celkem		300	100

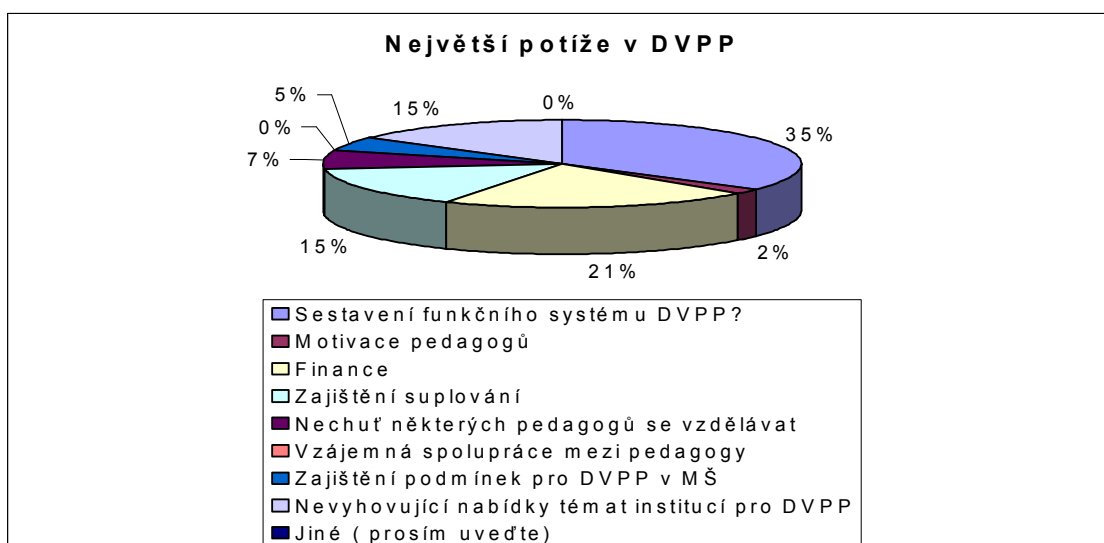


V této položce někteří respondenti uvedli pouze dvě možnosti, které pro účinnost nejvíce preferují, proto celkový počet je 300. Tabulka je seřazena podle výsledků a pořadí. Dotazovaní považují za nejúčinnější předávání nových poznatků ze vzdělávání písemným předáním a případným ústním doplněním (28,67%) a prostřednictvím porad (28%). Výsledky poslední možnosti v pořadí, tudíž s nejmenší účinností, jsou shodné s předcházející první částí této položky. Ředitelé opět považují vzájemné hospitace pedagogů za nejméně důležité a účinné (6,67%).

Tabulka č. 20 a graf č. 21:

Co vám činí největší potíže v DVPP? Označte pouze 3, které považujete za nejzávažnější.

	pořadí	počet	% z odpovědí
Sestavení funkčního systému DVPP?	1.	113	34,88
Finance	2.	67	20,68
Zajištění suplování	3.	50	15,43
Nevyhovující nabídky témat institucí pro DVPP	4.	48	14,81
Nechuť některých pedagogů se vzdělávat	5.	23	7,098
Zajištění podmínek pro DVPP v MŠ	6.	16	4,938
Motivace pedagogů	7.	7	2,16
Vzájemná spolupráce mezi pedagogy	8 – 9.	0	0
Jiné (prosím uveďte)	8 – 9.	0	0
Celkem		324	100

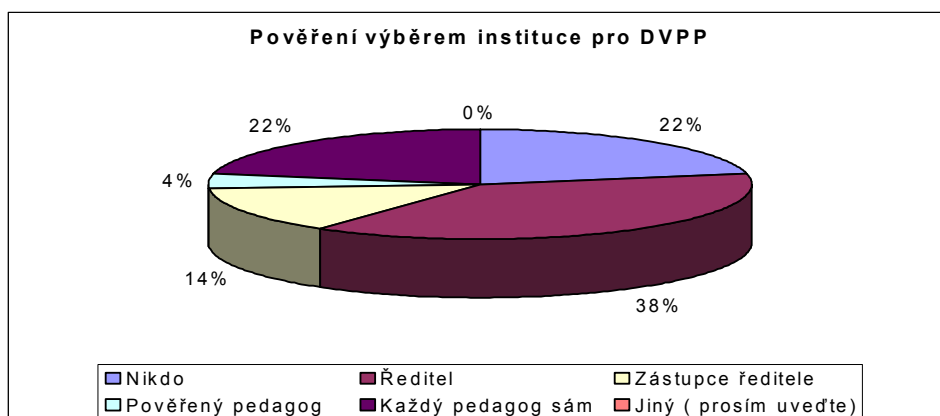


Všichni respondenti označili 3 možnosti, které jim činí největší potíže. Největší úskalí v DVPP ředitelé pocítují v sestavení funkčního systému dalšího vzdělávání, také v nedostatku financí a v zajišťování suplování. Nejvíce jsou spokojeny s vzájemnou spoluprací mezi pedagogy. Opět se objevuje ve výsledcích výzkumu vliv nedostatku financí.

Tabulka č. 21 a graf č. 22:

Kdo je ve vaší škole pověřen výběrem instituce pro DVPP?

	počet	%
Nikdo není pověřen	30	22,39
Ředitel	51	38,06
Zástupce ředitele	18	13,43
Pověřený pedagog	5	3,73
Každý pedagog sám	30	22,39
Jiný (prosím uveďte)	0	0
Celkem	134	100

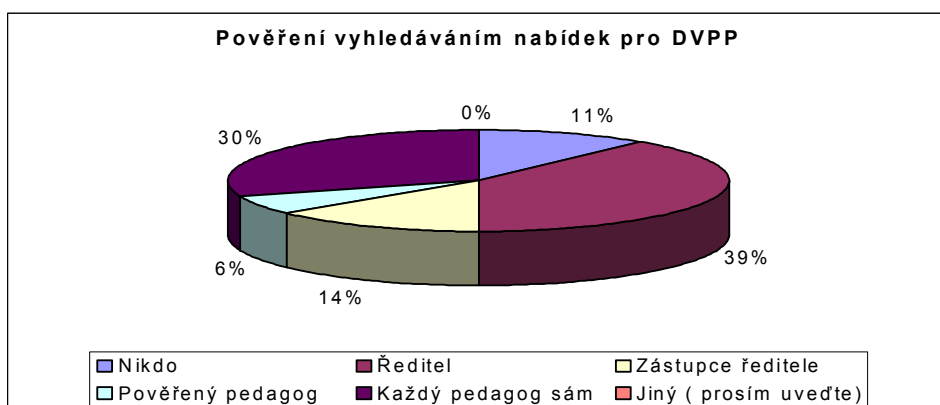


Dotazovaní uvedli i více odpovědí. Překvapujícím zjištěním bylo, že 30 respondentů (22,39%) uvedlo, že výběrem instituce pro DVPP není nikdo pověřen. Tento výsledek je velmi zvláštní a lze usuzovat, že výběr instituce pro vzdělávání je nahodilý. Z výsledků také vyplývá, že převážná většina dotazovaných (51) nikoho nedeleguje výběrem instituce DVPP a zajišťuje ho sama. Na zástupce ředitele deleguje pravomoc výběru instituce pro DVPP 13,43%. Na pověřeného pedagoga převádí kompetence 3,75% respondentů. Zbývajících 22,39% dotazovaných deleguje pravomoc na jednotlivé pedagogy.

Tabulka č. 22 a graf č. 23:

Kdo je ve vaší škole pověřen aktivním vyhledáváním a výběrem nabídek pro DVPP?

	počet	%
Nikdo není pověřen	15	10,95
Ředitel	53	38,68
Zástupce ředitele	19	13,87
Pověřený pedagog	8	5,84
Každý pedagog sám	42	30,66
Jiný (prosím uveďte)	0	0
Celkem	137	100



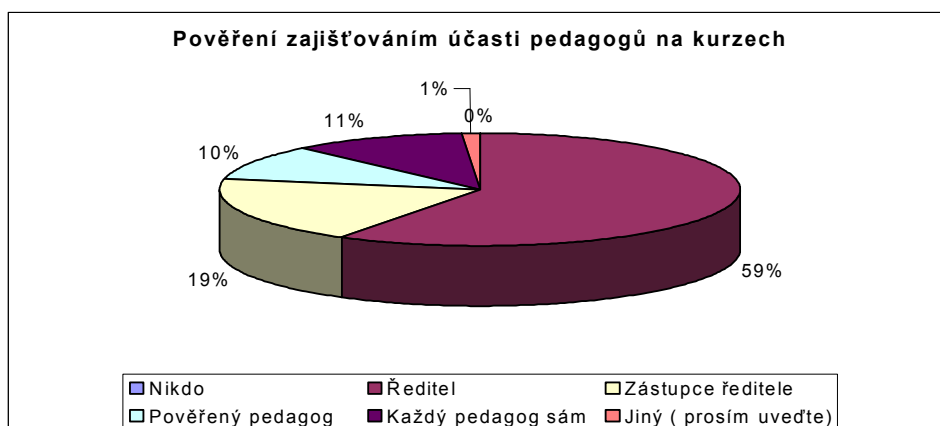
Dotazovaní uvedli i více odpovědí. Z dalšího vyhodnocení položky můžeme vyčíst, že 10,95% respondentů uvádí absenci delegování vyhledávání a výběr nabídky DVPP. Z tohoto výsledku lze usuzovat, že se výběrem vzdělávacích nabídek nikdo na škole nezajímá a opět dochází k nahodilé volbě, nebo neprobíhá další vzdělávání tímto způsobem. Z výsledků také vyplývá, že převážná většina ředitelů (53) nikoho nedeleguje výběrem instituce DVPP a zajišťuje ho sama. Na zástupce ředitele deleguje pravomoc výběru instituce pro DVPP 13,87%. Na pověřeného pedagoga převádí kompetence 5,84% respondentů. Zbývajících 30,66% dotazovaných deleguje pravomoc na jednotlivé pedagogy.

Teoretici v manažerské literatuře doporučují, že by aktivním vyhledáváním i výběrem nabídek měli být zainteresováni přímo pedagogové. Tímto je předána odpovědnost za vlastní vzdělávání pedagogům, která by je mohla více motivovat.

Tabulka č. 23 a graf č. 24:

Kdo je ve vaší škole pověřen zajišťováním účasti pedagogů na kurzech? (vyplňování přihlášek, omlouvání při neúčasti apod.)

	počet	%
Nikdo není pověřen	0	0
Ředitel	72	59,01
Zástupce ředitele	23	18,85
Pověřený pedagog	12	9,84
Každý pedagog sám	14	11,48
Jiný (prosím uveďte)	1	0,82
Celkem	122	100

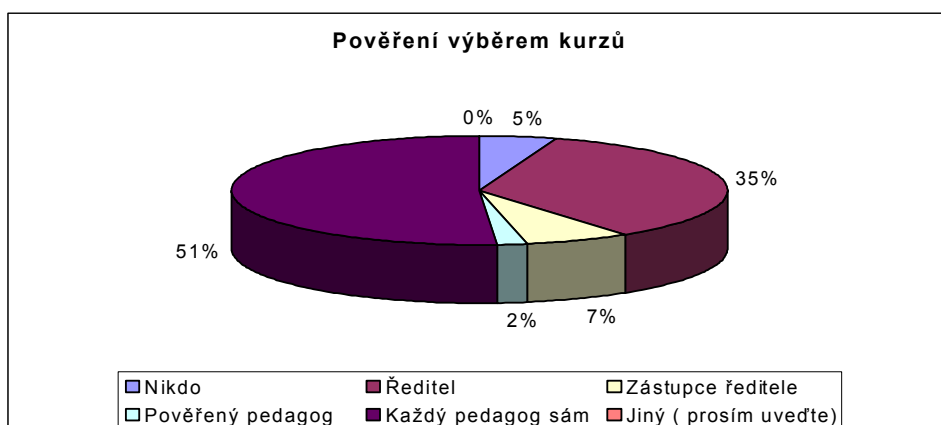


Dotazovaní uvedli i více odpovědí. Z výsledků v této položce vyplývá, že 59,01% dotazovaných nedeleguje zajišťování účasti pedagogů na kurzech a vykonává je ředitel školy sám. Zástupce ředitele pověřuje 18,85% dotazovaných. Pověřeného pedagoga 9,84% a na jednotlivé pedagogy deleguje tuto pravomoc 11,48% respondentů. Jeden dotazovaný uvádí, že zajišťováním účasti pedagogů na kurzech je pověřena účetní.

Tabulka č. 24 a graf č. 25:

Kdo je na vaší škole pověřen výběrem jednotlivých kurzů?

	počet	%
Nikdo není pověřen	7	5,26
Ředitel	46	34,59
Zástupce ředitele	9	6,78
Pověřený pedagog	3	2,25
Každý pedagog sám	68	51,12
Jiný (prosím uveďte)	0	0
Celkem	133	100



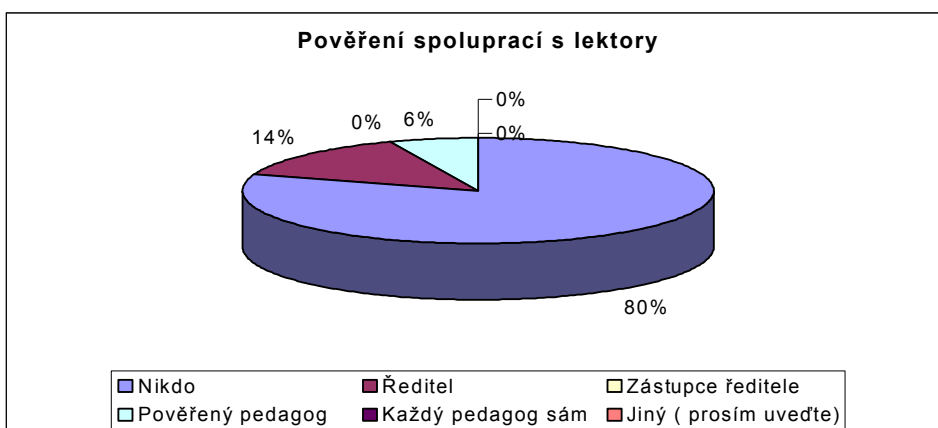
Dotazovaní uvedli i více možností. Z celkového počtu dotazovaných jich 5,26% uvedlo, že na jejich škole není nikdo pověřen výběrem jednotlivých kurzů. Lze se opět domnívat, že k výběru jednotlivých kurzů dochází nahodile, nebo se vzdělávání ve škole neuskutečňuje formou kurzů. 34,59% ředitelů zajišťuje kurzy samo. Zástupce je pověřen v 6,78% a pověřený pedagog v 2,25%. Na pedagogy je převedena pravomoc od 51,12% ředitelů.

Ředitelé více delegují na pedagogy výběr jednotlivých kurzů než vyhledávání nabídek. Je potěšující, že byl zjištěn znatelný nárůst ředitelů, kteří v této oblasti delegují odpovědnost za vlastní vzdělávání na pedagogy.

Tabulka č. 25 a graf č. 26:

Kdo je ve vaší škole pověřen spoluprací s lektory?

	počet	%
Nikdo není pověřen	87	80,56
Ředitel	15	13,89
Zástupce ředitele	0	0
Pověřený pedagog	6	5,55
Každý pedagog sám	0	0
Jiný (prosím uveďte)	0	0
Celkem	108	100

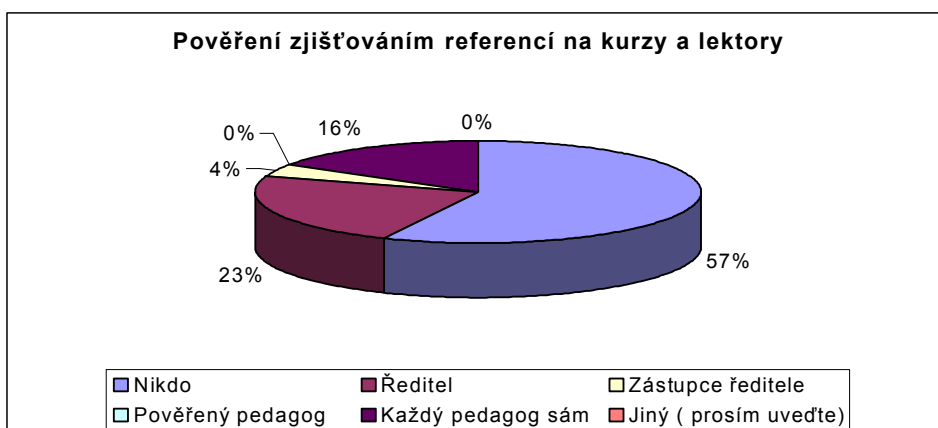


Všichni dotazovaní v této položce uvedli pouze jednu možnost. 80,56% se nikdo spoluprací s lektory nezabývá. Na pověřeného pedagoga je delegována pravomoc spolupráce s lektory jen u 5,55%. Ostatní (13,89%) z dotazovaných ředitelů si spolupráci s lektory zajišťují sami.

Tabulka č. 26 a graf č. 27:

Kdo je ve vaší škole pověřen zjišťováním referencí o kvalitě kurzů a lektorů?

	počet	%
Nikdo není pověřen	62	57,41
Ředitel	25	23,15
Zástupce ředitele	4	3,7
Pověřený pedagog	0	0
Každý pedagog sám	17	15,74
Jiný (prosím uveďte)	0	0
Celkem	108	100



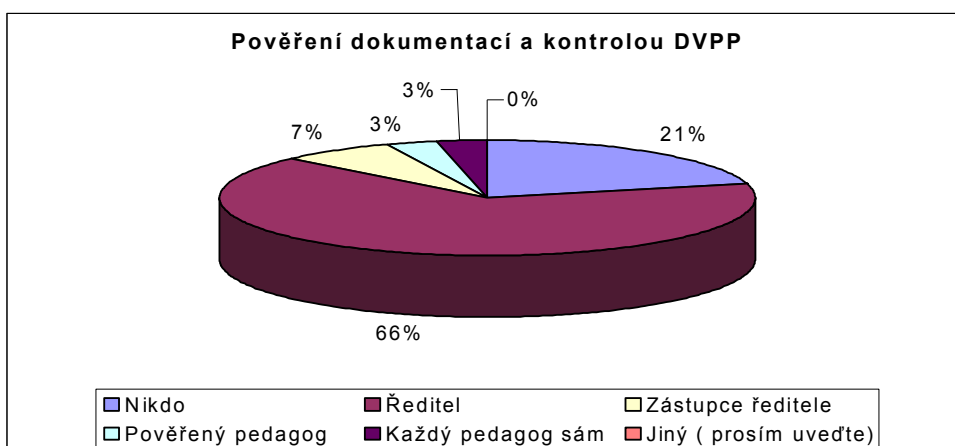
Všichni dotazovaní v této položce uvedli pouze jednu možnost. Z výsledků této položky je patrné, že 57,41% dotazovaných se nezabývá posuzováním referencí na kvalitu lektorů i kurzů. Pouze 3,7% uvádí, že zjišťuje reference zástupce ředitele. Pravomoc na pedagogy deleguje 15,74% respondentů a 23,15% ředitelů si reference obstarává samo.

Vzhledem ke stále přibývajícím institucím nabízející vzdělávací akce a jejich finančním nárokům by nebylo od věci si zjišťovat nejen kvalitu jednotlivých akcí, ale také kvalitu jednotlivých lektorů.

Tabulka č. 27 a graf č. 28:

Kdo je ve vaší škole pověřen kontrolou a dokumentací DVPP?

	počet	%
Nikdo není pověřen	23	21,31
Ředitel	71	65,74
Zástupce ředitele	8	7,41
Pověřený pedagog	3	2,77
Každý pedagog sám	3	2,77
Jiný (prosím uveďte)	0	0
Celkem	108	100

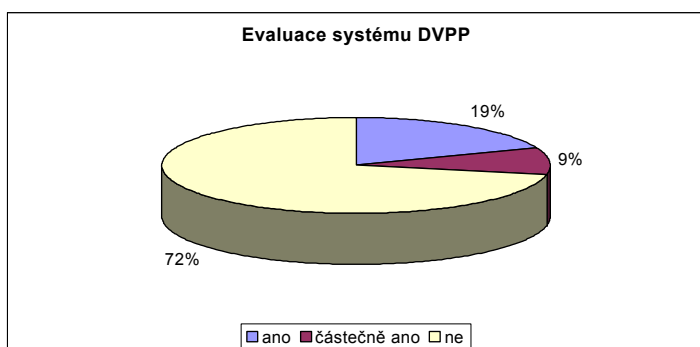


Všichni dotazovaní v této položce uvedli pouze jednu možnost. Z výsledků celkového počtu odpovědí je patrné, že 21,31% dotazovaných nedokumentuje DVPP. Z podstatné části si dokumentaci vedou ředitelé sami (65,74%). Delegováním jsou pověřeni u 7,41% zástupci ředitele u 2,77% pověřený pedagog a taktéž ve stejném procentu pedagog sám.

Tabulka č. 28 a graf č. 29:

Je na vaší škole prováděna evaluace systému DVPP?

	počet	%
ano	20	18,52
částečně ano	10	9,26
ne	78	72,22
celkem	108	100



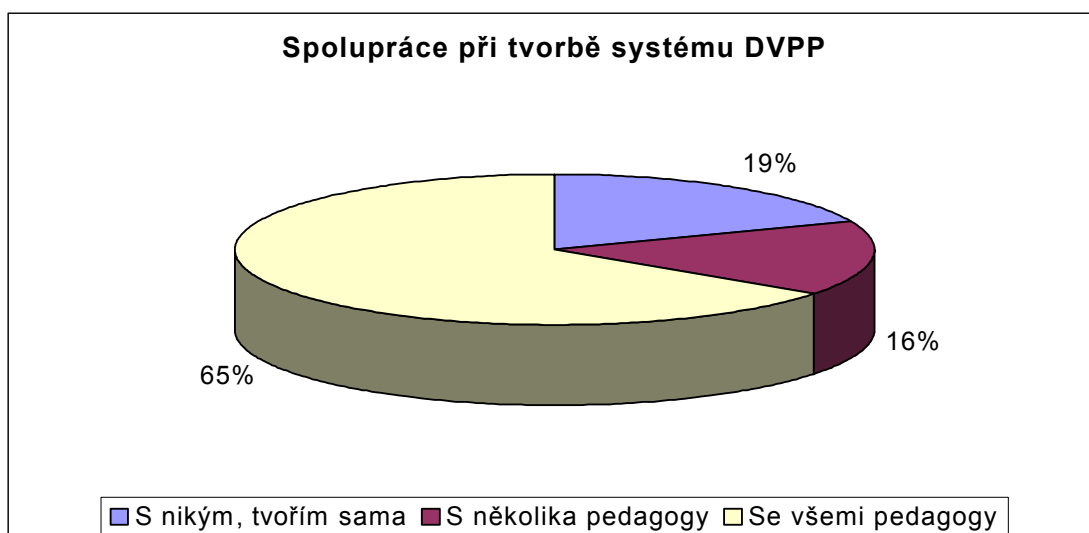
Výsledky v této položce nejsou uspokojivé. Pouze 18,52% respondentů uvedlo, že v jejich škole je prováděna evaluace systému DVPP. Naopak 72% respondentů uvedlo, že evaluaci systému DVPP na své škole neuskutečňují.

Zpracovávání evaluace je nezbytné pro poskytnutí zpětné vazby o kvalitě a o úrovni vzdělávání a ukazuje na kvalitu a funkčnost systému DVPP.

Tabulka č. 29 a graf č. 30:

Při tvorbě systému DVPP spolupracujete?

	pořadí	počet	%
S nikým, tvořím sama	2.	18	18,95
S několika pedagogy	3.	15	15,78
Se všemi pedagogy	1.	62	65,27
Celkem		95	100

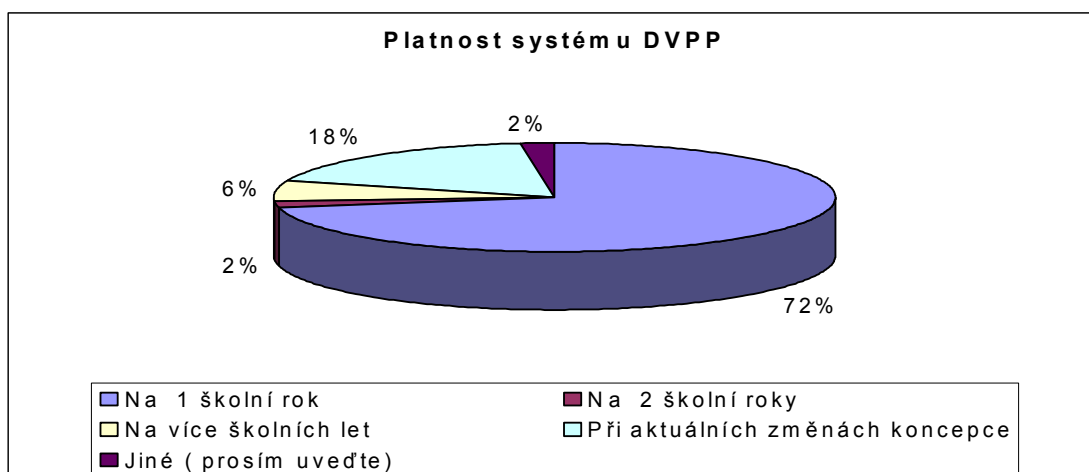


V této položce odpovídalo 95 respondentů, jen ti uvedli, že mají zpracovaný systém DVPP. Je potěšujícím zjištěním, že na tvorbě systému DVPP převážně spolupracují všichni pedagogové. V 18,95% tvoří ředitelé systém DVPP zcela sami a 15,78% spolupracuje s několika pedagogy.

Tabulka č. 30 a graf č. 31:

Na jaké období tvoříte systém DVPP?

	pořadí	počet	%
Na 1 školní rok	1.	68	71,58
Při aktuálních změnách koncepce	2.	17	17,9
Na více školních let (nad 2 roky)	3.	6	6,32
Na 2 školní roky	4 – 5.	2	2,1
Jiné (prosím uveďte)	4 – 5.	2	2,1
Celkem		95	100



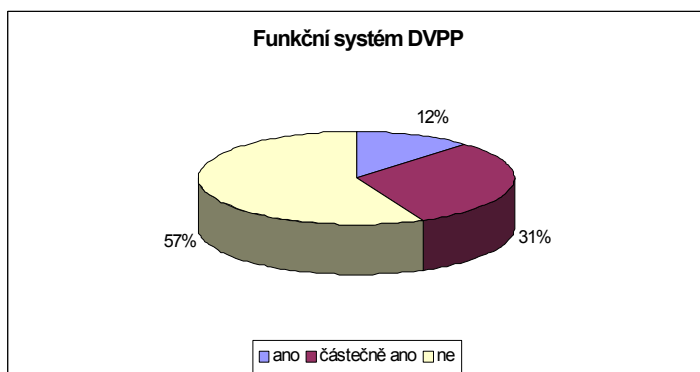
Odpovědělo 95 respondentů. Dva respondenti využili odpovědi jiné, tvoří systém na kalendářní rok a podle nabídky vzdělávacích akcí. Nejpočetněji respondenti uvádějí platnost systému DVPP na jeden školní rok (71,58%). Při změnách koncepce tvoří nový systém DVPP 17,9% ředitelů. Na více školních let a na 2 školní roky vypracovává systém DVPP celkem 8,42% dotazovaných. Lze se domnívat, že pouze těchto 8% ředitelů plánuje systém DVPP v rámci strategického plánování rozvoje školy.

Teoretici uvádějí, že strategické plánování se týká časového rozpětí déle jak tři roky.

Tabulka č. 31 a graf č. 32:

Domníváte se, že máte funkční systém DVPP?

	počet	%
Ano	13	12,03
Částečně ano	33	30,55
Ne	62	57,42
Celkem	108	100



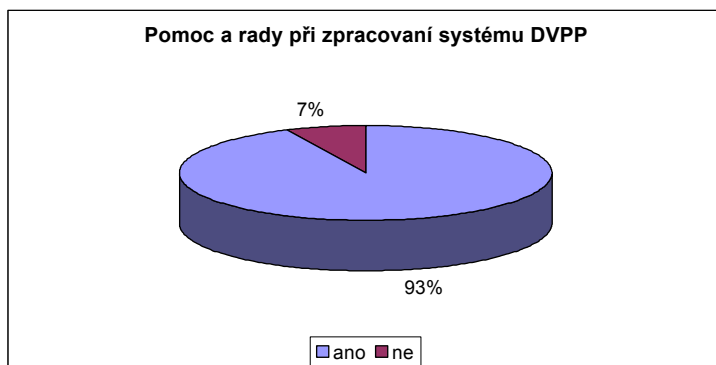
Jen 12% respondentů uvedlo, že jejich systém DVPP je funkční. 31% respondentů je částečně spokojeno s funkčností systému DVPP na své mateřské škole. Téměř 60% respondentů není spokojeno s vlastním systémem DVPP a jeho funkčností.

Respondenti se z velké části domnívají, že jejich systémy nejsou zcela funkční.

Tabulka č. 32 a graf č. 33:

Uvítal/a byste pomoc a rady pro vypracování systému DVPP?

	počet	%
ano	100	92,6
ne	8	7,4
celkem	108	100



Celkem 92,6% respondentů má zájem o pomoc a rady pro vypracování systému DVPP.

Těžištěm této závěrečné práce je teorie pro vypracování systému DVPP a návrh postupného vypracování. Z výzkumu vyplývá, že o tento materiál mají ředitelé mateřských škol zájem.

9. Odpovědi na stanovené výzkumné otázky

1. Mají ředitelé školy zpracovaný funkční systém DVPP?

Šetřením bylo zjištěno, že ředitelé mateřských škol našeho vzorku mají vypracovaný systém DVPP. Otázka, zda se domnívají, jestli je jejich systém DVPP funkční, byla úmyslně zařazena na konec dotazníku. Ředitelé měli možnost si při vyplňování dotazníku uvědomit, co by mělo být obsahem systému DVPP a následně posoudit, zda se domnívají, že je jejich systém funkční. Pouze 13 (12,03%) posuzovaných respondentů uvedlo, že mají vypracovaný funkční vzdělávací systém DVPP, což není pozitivním zjištěním.

2. Co činí ředitelům největší potíže při vypracování systému dalšího vzdělávání ?

Největší potíže činí ředitelům oblast strategického plánování. Již v první fázi tvorby systému DVPP ředitelé těžce uchopují jednotlivé kroky. Strategické plánování je jednou z důležitých dovedností manažera, ale velmi náročnou a složitou. Především je nutné ředitele seznámit s nutností důsledně a nezbytně propracovat první etapu systému DVPP. Seznámit se s principy a přínosem SWOT analýzy školy a také jednotlivých možností pedagogů. Potřebné je zdůraznit vážnost a nenahraditelnost vypracovávání plánů osobního rozvoje pedagogů.

3. Mají ředitelé mateřských škol zájem o pomoc při vypracování systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků?

Celkem 100 ředitelů (92,6%) projevilo zájem o pomoc při vypracování systému DVPP. Pozitivem je, že se ředitelé mají zájem v této oblasti zdokonalovat, což by mohlo vést k vytvoření kvalitně propracovaných systému DVPP v mateřských školách, které budou přínosem nejen pro školu, ale také pro pedagogy.

10. Závěr s využitím v praxi

Prostřednictvím této závěrečné bakalářské práce jsem chtěla zmapovat úroveň zpracovaných systémů dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků v mateřských školách. Cílem bylo také osvětlit potřebnou teorii a nastínit cestu, jak zpracovat funkční systém dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků v mateřských školách, jenž by pomohl ředitelům škol zkvalitnit vlastní systémy DVPP. Práce přináší komplexnější pohled na danou problematiku.

V teoretické části jsem se věnovala terminologii pojmů, fází, jednotlivým krokům zpracování systému DVPP. Větší důraz byl kladen na samotnou teorii, jak postupovat při tvorbě systému DVPP, který je podle § 24 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů povinností ředitele školy. Úkolem ředitele je organizovat další vzdělávání pedagogických pracovníků. Projednat systém (plán) DVPP s pedagogy a při jeho tvorbě přihlížet ke studijním zájmům pedagogů a k potřebám a rozpočtu školy. Další povinností ředitele školy je vytváření podmínek pro další vzdělávání pedagogů, dle § 164 zákona č. 561/2004 Sb., (školského zákona).

Domnívala jsem se, že ředitelé mateřských škol by měli být více seznámeni s teorií tvorby systému DVPP. Tato oblast je velmi spleťitá, rozsáhlá, náročná a vyžaduje dokonalé osvojení manažerských dovedností. Tato problematika přináší mnohá úskalí, a proto jsem touto prací chtěla ředitelům mateřských škol osvětlit, jak uchopit a zpracovat systém DVPP na vlastní mateřské škole. Vytvořený návrh postupu tvorby systému dalšího vzdělávání, který je obsahem teoretické části, je zpracován v souladu s teoretickou částí a předpokládám, že bude nápomocí ředitelům mateřských škol.

Analýzou výzkumného šetření bylo zjištěno, že strategické plánování je pro většinu ředitelů mateřských škol našeho souboru nejnáročnější základní manažerskou funkcí. Je zarážející, že metodu SWOT analýzy zná většina ředitelů, také ji většina vypracovává, ale pouze 11 ředitelů k jejím výsledkům přihlíží při tvorbě systému DVPP.

Pokud připomeneme znění zákona, že ředitel vypracovává systém DVPP s přihlédnutím k studijním potřebám a zájmům pedagogů, je potřeba ředitelům mateřských škol více osvětlit důležitost vypracování plánů osobního rozvoje pedagogy pro zajištění kvality a efektivity, aby si pedagogové provedli analýzu svých možností a schopností a tvořili svůj plán rozvoje na základě těchto výsledků a požadavků školy. Pouze 29 ředitelů našeho vzorku odpovědělo, že jejich pedagogové mají vypracovaný svůj osobní plán rozvoje a jen 2 ředitelé odpověděli kladně v případě souladu plánu s osobní analýzou pedagogů. V případě zajištění podmínek pro vzdělávání, je velmi potěšující zjištění, že téměř na všech posuzovaných školách jsou počítače s volným přístupem k internetu, ale také dostupná odborná literatura a časopisy. V oblasti motivování, organizování a spolupráce ředitelé nemají problémy a jsou zvládnuty bez zjevných nesnází. Proces evaluace v systému DVPP je prováděn pouze na 20 mateřských školách z uvedeného vzorku. Tento fakt koresponduje s výsledky analýzy vlastního ohodnocení kvality systémů DVPP posuzovaných ředitelů. Pouze 13 ředitelů konstatovalo spokojenost s kvalitou systému dalšího vzdělávání. Vytvoření systému a realizace dalšího vzdělávání a všechny související záležitosti jsou pro ředitele velice náročné. Určité řešení by se mohlo najít v delegování zodpovědnosti na pracovníka (například zástupkyni školy, určeného pedagoga a pedagogy vůbec). Tuto možnost většina ředitelů nevyužívá.

Výzkumné šetření ukázalo u dotázaných ředitelů na některé dílčí nedostatky zpracovaných systémů DVPP v mateřských školách a při jeho implementaci do praxe.

Na základě zjištění v nedostacích systémů DVPP u sledovaného vzorku navrhuji:

- využívat SWOT analýzu jako prostředek ke stanovení cílů DVPP,
- nepodceňovat vlastní analýzu dovedností a možností pedagogů,
- zajistit tvorbu plánů osobního rozvoje pedagogů na základě jejich potřeb,
- pro zajištění efektivity DVPP sladit potřeby vzdělávání školy se zájmy pedagogů,
- pro předávání nových poznatků ze vzdělávacích akcí více využívat vzájemných hospitací,
- delegovat odpovědnost za vlastní vzdělávání na pedagogy,
- nepodceňovat kontrolu a dokumentaci dalšího vzdělávání,

- nepodceňovat zjišťování referencí kvality vzdělávacích kurzů i lektorů,
- evaluovat systém DVPP a tím získávat informace o jeho efektivnosti a kvalitě,
- upravovat nebo sestavovat následný systém DVPP s přihlédnutím k výsledkům evaluace.

Předcházející návrhy jsou zároveň cennými poznatky pro praxi, zejména pro respondenty, ale i pro ty, kteří se chtějí vyvarovat chyb při zpracování systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

Vzhledem k tomu, že kvalita předškolního vzdělávání závisí zejména na osobnosti pedagoga, je důležité, aby jeho profesní rozvoj nebyl nahodilý, ale zcela systematický.

Výsledky šetření nemohly být porovnány s jiným výzkumem, poněvadž mně takový nebyl znám.

Domnívám se, že cíle a očekávání, které jsem si na počátku stanovila, se podařilo naplnit a práce přináší relativně bohaté i věrohodné poznatky v teorii o zpracování systému DVPP. Věřím, že tato práce bude nápomocna ředitelům mateřských škol při tvorbě systému vzdělávání pedagogických pracovníků a lépe se vypořádají s řadou úskalí v této problematice. Přesto jsem si vědoma, že vzhledem k šíři a složitosti problematiky, jakou další vzdělávání pedagogických pracovníků obnáší, je tato bakalářská práce dílčím krokem na cestě k poznání a zefektivnění kvality rozvoje mateřské školy a pedagogů.

11. Seznam použité literatury

- ADAIR, J. *Efektivní motivace*, Praha : Alfa Publishing, 2004. ISNB 80-86851-00-1.
- ADAIR, J. *Jak řídit druhé i sám sebe*, Brno : Computer Přes, 2005. ISNB 80251-0784-1.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, Praha : Grada, 2007. ISNB 978-80-247-1407-3.
- ČERNÍKOVÁ, H. *Teorie a praxe školského managementu*, PF UK, Praha 2004.
- DRUCKER, P.F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*, Praha : Management Press, 2007. ISNB 978-80-7261-066-2.
- GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno : Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*, Praha : Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
- KOHNNOVÁ, J. *Další vzdělávání učitelů a jejich profesní rozvoj*, Praha : Univerzita Karlova v Praze – Pedagogická fakulta, 2004. ISNB 80-7290-148-6.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, Praha : Management Press, 2007. ISNB 978-80-7261-168-3.
- LAZAROVÁ, B.; A KOL, B, *Cesty dalšího vzdělávání učitelů*, Brno : Paido, 2006. ISNB 80-7315-114-6.
- POLÁKOVÁ, H. *Školské zákony o pedagogických pracovnících*, Žďár nad Sázavou : Fakta, 2004. ISNB 80-902614-3-4.
- PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. Praha : Portál, 1995. ISBN 80-7178-029-4.
- SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*, Praha : ASPI, 2006. ISBN 80-7357-176-5.
- VALENTA, J. *Školské zákony s komentářem a prováděcí předpisy*, Olomouc : ANAG, 2005, ISBN 80-7263-265-5.
- VEBER, J.; A KOL. *Management, základy, prosperita, globalizace*, Praha : Management Press, 2005. ISNB 80-7261-0295.
- VETEŠKA, J.; TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*, Praha : Grada, 2008. ISNB 978-80-2471770-8.

VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, Praha : Grada, 2007. ISNB 978-80-2471904-7.

12. Seznam elektronických dokumentů

Wikipedia : the free encyclopedia [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikimedia Foundation,2001[cit.2009-03-20].Dostupné na <<http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>>

13. Seznam tabulek

- Tabulka č.1:** SWOT analýza
- Tabulka č.2:** Náležitosti plánu vzdělávání
- Tabulka č.3:** Statistika zaslaných dotazníků
- Tabulka č.4:** Je ve vaší škole vytvořen systém DVPP?
- Tabulka č.5:** Znájí všichni pedagogové vizi a cíle školy?
- Tabulka č.6:** Znáte metodu SWOT analýzy a její postup zpracování?
- Tabulka č.7a):** Má vaše škola vypracovanou SWOT analýzu?
- Tabulka č.7b):** Pokud ano, tvoříte systém DVPP s přihlédnutím k výsledkům SWOT analýzy školy?
- Tabulka č.8:** Má každý váš pedagog vypracovaný svůj vlastní plán osobního rozvoje?
- Tabulka č.9:** Má každý pedagog vypracovaný svůj vlastní plán osobního rozvoje s přihlédnutím na vizi a cíle školy?
- Tabulka č.10a):** Má každý pedagog vaší školy zpracovanou svoji osobní SWOT analýzu?
- Tabulka č.10b):** Pokud ano, má každý pedagog vypracovaný svůj vlastní plán osobního rozvoje s přihlédnutím k osobní SWOT analýze?
- Tabulka č.11:** Co bylo při tvorbě systému DVPP nejvíce upřednostněno?
- Tabulka č.12:** Máte na vaší škole stanovená pravidla DVPP?
- Tabulka č.13a):** Pokud ano, ke kterým faktorům přihlížíte při stanovení pravidel DVPP?
- Tabulka č.13b):** Z vašich vybraných a zaškrtnutých ano následně označte pouze 4 faktory, které preferujete.
- Tabulka č.14:** Daří se vám úspěšně motivovat pedagogy k DVPP?
- Tabulka č.15:** Jak pedagogy motivujete k DVPP?
- Tabulka č.16:** Jaké mají možnosti pro DVPP vaši pedagogové?`
- Tabulka č.17:** Kterých financí využíváte na DVPP? Označte křížkem všechny kladné odpovědi.

Tabulka č.18: Kolik finančně přispíváte v průměru na jednoho pedagoga v kalendářním roce?

Tabulka č.19a): Jaký způsob zpětné vazby využíváte při předávání nových informací z DVPP mezi pedagogy ve škole?

Tabulka č.19b): Z vašich vybraných a zaškrtnutých ano následně označte pouze 3, které považujete za nejúčinnější.

Tabulka č.20: Co vám činí největší potíže v DVPP?

Tabulka č.21: Kdo je ve vaší škole pověřen výběrem instituce pro DVPP?

Tabulka č.22: Kdo je ve vaší škole pověřen aktivním vyhledáváním a výběrem nabídek pro DVPP?

Tabulka č.23: Kdo je ve vaší škole pověřen zajišťováním účasti pedagogů na kurzech?

Tabulka č.24: Kdo je na vaší škole pověřen výběrem jednotlivých kurzů?

Tabulka č.25: Kdo je ve vaší škole pověřen spoluprací s lektory?

Tabulka č.26: Kdo je ve vaší škole pověřen zjišťováním referencí o kvalitě kurzů a lektorů?

Tabulka č.27: Kdo je ve vaší škole pověřen kontrolou a dokumentací DVPP?

Tabulka č.28: Je na vaší škole prováděna evaluace systému DVPP?

Tabulka č.29: Při tvorbě systému DVPP spolupracujete?

Tabulka č.30: Na jaké období tvoříte systém DVPP?

Tabulka č.31: Domníváte se, že máte funkční systém DVPP?

Tabulka č.32: Uvítal byste pomoc a rady pro vypracování systému DVPP?

14. Seznam grafů

- Graf č.1:** Je ve vaší škole vytvořen systém DVPP?
- Graf č.2:** Znájí všichni pedagogové vizi a cíle školy?
- Graf č.3:** Znáte metodu SWOT analýzy a její postup zpracování?
- Graf č.4:** Má vaše škola vypracovanou SWOT analýzu?
- Graf č. 5:** Pokud ano, tvoříte systém DVPP s přihlédnutím k výsledkům SWOT analýzy školy?
- Graf č.6:** Má každý váš pedagog vypracovaný svůj vlastní plán osobního rozvoje?
- Graf č.7:** Má každý pedagog vypracovaný svůj vlastní plán osobního rozvoje s přihlédnutím na vizi a cíle školy?
- Graf č.8:** Má každý pedagog vaší školy zpracovanou svoji osobní SWOT analýzu?
- Graf č.9:** Pokud ano, má každý pedagog vypracovaný svůj vlastní plán osobního rozvoje s přihlédnutím k osobní SWOT analýze?
- Graf č.10:** Co bylo při tvorbě systému DVPP nejvíce upřednostněno?
- Graf č.11:** Máte na vaší škole stanovená pravidla DVPP?
- Graf č.12:** Pokud ano, ke kterým faktorům přihlížíte při stanovení pravidel DVPP?
- Graf č.13:** Z vašich vybraných a zaškrtnutých ano následně označte pouze 4 faktory, které preferujete.
- Graf č.14:** Daří se vám úspěšně motivovat pedagogy k DVPP?
- Graf č.15:** Jak pedagogy motivujete k DVPP?
- Graf č.16:** Jaké mají možnosti pro DVPP vaši pedagogové?..
- Graf č.17:** Kterých financí využíváte na DVPP? Označte křížkem všechny kladné odpovědi.
- Graf č.18:** Kolik finančně přispíváte v průměru na jednoho pedagoga v kalendářním roce?
- Graf č.19:** Jaký způsob zpětné vazby využíváte při předávání nových informací z DVPP mezi pedagogy ve škole?

Graf č.20: Z vašich vybraných a zaškrtnutých ano následně označte pouze 3, které považujete za neúčinnější.

Graf č.21: Co vám činí největší potíže v DVPP?

Graf č.22: Kdo je ve vaší škole pověřen výběrem instituce pro DVPP?

Graf č.23: Kdo je ve vaší škole pověřen aktivním vyhledáváním a výběrem nabídek pro DVPP?

Graf č.24: Kdo je ve vaší škole pověřen zajišťováním účasti pedagogů na kurzech?

Graf č.25: Kdo je na vaší škole pověřen výběrem jednotlivých kurzů?

Graf č.26: Kdo je ve vaší škole pověřen spoluprací s lektory?

Graf č.27: Kdo je ve vaší škole pověřen zjišťováním referencí o kvalitě kurzů a lektorů?

Graf č.28: Kdo je ve vaší škole pověřen kontrolou a dokumentací DVPP?

Graf č.29: Je na vaší škole prováděna evaluace systému DVPP?

Graf č.30: Při tvorbě systému DVPP spolupracujete?

Graf č.31: Na jaké období tvoříte systém DVPP?

Graf č.32: Domníváte se, že máte funkční systém DVPP?

Graf č.33: Uvítal byste pomoc a rady pro vypracování systému DVPP?

15. Seznam obrázků

Obrázek č.1: Schéma DVPP