

Univerzita Karlova  
Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

Rozvoj pedagogických pracovníků ve vazbě na trendy v oblasti řízení  
středních škol

Development of pedagogical staff in relation to trends in secondary school  
management

Bc. Jiří Andr

Vedoucí práce: Ing. Lucie Paulovčáková, Ph.D., MBA

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

Odevzdáním této diplomové práce na téma Rozvoj pedagogických pracovníků ve vazbě na trendy v oblasti řízení středních škol potvrzuji, že jsem ji vypracoval/a pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze 19. 4. 2021.

## Poděkování

Děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Lucii Paulovčákové, Ph.D., MBA za odborné a věcné připomínky k této práci. Poděkování patří také ředitelům škol, kteří věnovali svůj čas společným rozhovorům, čímž se významně podíleli na výsledcích předkládané práce.

## **ABSTRAKT**

Předmětem diplomové práce nesoucí název Rozvoj pedagogických pracovníků ve vazbě na trendy v oblasti řízení středních škol je analýza přístupů z hlediska národní strategie, ale také z hlediska samotných středních škol. Teoretická část představuje vzdělávací politiku a vzdělávací systém v České republice, legislativní pojetí a vymezení vzdělávání a popis kontrolního orgánu, kterým je Česká školní inspekce. Práce také obsahuje teoretický základ a teoretická východiska zpracovávané problematiky zaměřené na strategické řízení lidských zdrojů v rovině obecné, ale i v pojetí sekundárního vzdělávání. Východiskem zkoumané problematiky je přístup ke strategickému řízení lidských zdrojů v oblasti vzdělávání pedagogických pracovníků na středních školách dle koncepčních dokumentů se zaměřením na kvalitu vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků v České republice a využívání prostředků nabízených výzvou Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Zkoumány jsou dokumenty a přístupy vztahující se ke strategii vzdělávací politiky pro následující období, ale i stanovená kritéria kvality středních škol a gymnázií. Na základě zjištěných skutečností z uvedených strategických a koncepčních dokumentů, které se týkají středních škol, a polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky vybraných středních škol, jsou formulována doporučení vedoucí ke zkvalitnění strategického řízení lidských zdrojů především v oblasti rozvoje a dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků i ředitelů samotných, ale také k možnostem snadnějšího získávání potřebných prostředků.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

další vzdělávání, ICT, kritéria kvality, lidské zdroje, projekt Šablony, rozvoj pracovníků, střední škola

## **ABSTRACT**

The subject of the diploma thesis entitled Development of pedagogical staff in relation to trends in the management of secondary schools is the analysis of approaches in terms of national strategy, but also in terms of secondary schools themselves. The theoretical part presents the educational policy and educational system in the Czech Republic, the legislative concept and definition of education and a description of the control body, which is the Czech School Inspectorate. The work also contains a theoretical basis and theoretical background of the issues focused on the strategic management of human resources in general, but also in the concept of secondary education. The starting point of the research is the approach to strategic management of human resources in the field of education of teachers at secondary schools according to conceptual documents focusing on the quality of education and development of teachers in the Czech Republic and the use of funds offered by the Ministry of Education, Youth and Sports. Documents and approaches related to the strategy of educational policy for the following period had examined, as well as the set quality criteria of secondary schools and grammar schools. Based on the findings from the above strategic and conceptual documents concerning secondary schools and semi-structured interviews with leaders of selected secondary schools, recommendations has been formulated to improve the strategic management of human resources, especially in the development and further education of teachers and principals themselves, but also to make it easier to obtain the necessary funds.

## **KEYWORDS**

further education, high school, human resources, ICT, project Templates, quality criteria, staff development

## Obsah

Úvod .....	8
1 Vzdělávací politika a strategie rozvoje v oblasti vzdělávání.....	10
1.1 Vzdělávací politika .....	10
1.1.1 Subjekty vzdělávací politiky .....	11
1.1.2 Cíle a zásady vzdělávací politiky .....	15
1.1.3 Funkce vzdělávací politiky .....	17
1.1.4 Nástroje vzdělávací politiky .....	18
1.1.5 Vzdělávání a vzdělávací soustava .....	21
1.2 Strategické dokumenty v oblasti vzdělávání .....	25
1.2.1 Bílá kniha – Národní program rozvoje vzdělávání v České republice .....	25
1.2.2 Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2019-2023 .....	26
1.2.3 Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+ .....	27
1.2.4 Legislativa pro další vzdělávání .....	29
1.3 Česká školní inspekce .....	32
1.3.1 Legislativní rámec .....	32
1.3.2 Kritéria hodnocení České školní inspekce.....	33
1.3.3 Kvalitní škola – Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání	34
2 Celoživotní vzdělávání .....	38
2.1 Další vzdělávání.....	40
2.2 Cíle a úkoly dalšího vzdělávání .....	42
2.3 Formy dalšího vzdělávání .....	43
2.4 Metody vzdělávání zaměstnanců .....	45

2.5	Další vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP).....	47
3	Řízení lidských zdrojů v oblasti vzdělávání .....	50
3.1	Pojetí řízení lidských zdrojů .....	50
3.2	Vývoj personálních činností .....	53
3.3	Personální činnosti .....	53
3.4	Strategie vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků .....	54
3.5	Požadavky z pohledu řízení středních škol .....	56
3.5.1	Plánování lidských zdrojů .....	57
3.5.2	Získávání zaměstnanců .....	57
3.5.3	Analýza pracovního místa .....	58
3.5.4	Výběr zaměstnanců.....	59
3.5.5	Adaptace nového zaměstnance .....	60
3.5.6	Hodnocení zaměstnanců .....	61
3.5.7	Rozvoj pedagogických pracovníků .....	62
4	Metodologie výzkumného šetření .....	63
4.1	Teoretická východiska metodologie výzkumného šetření .....	63
4.2	Vlastní výzkumné šetření.....	64
5	Výstupy výzkumného šetření .....	69
5.1	Výstupy z rozhovorů.....	69
6	Vyhodnocení a interpretace výstupů šetření.....	85
6.1	Vyhodnocení a interpretace rozhovorů .....	85
6.2	Vyhodnocení výzkumných otázek a hypotéz .....	112
7	Návrhy a doporučení .....	115
	Závěr.....	117
	Seznam použitých informačních zdrojů .....	119

Seznam příloh.....	124
--------------------	-----



## Úvod

Součástí konkurenceschopného řízení jakékoli organizace, ať už ve veřejném či soukromém sektoru, ale i ve školách či jiných vzdělávacích institucích, jsou k činnosti a k plnění stanovených cílů, vize a mise potřeba základní zdroje, ať už materiální, technické nebo například informační. Jedním z těchto základních zdrojů jsou i lidské zdroje. Zaměstnanec se jakožto lidský zdroj podílí zásadní měrou na tom, jak se bude organizace rozvíjet a jak bude dosahovat stanovených cílů.

V současné době technologického a společenského pokroku již informace, dovednosti a kompetence získané během formálního vzdělávání v dětství, či v průběhu dospívání, ale i v počátcích pracovní kariéry, nestačí. Jestliže chce zaměstnanec v pracovním životě dosáhnout úspěchu, musí se vzdělávat a rozvíjet v souladu s požadavky, které jsou na něho, potažmo na jeho pracovní pozici, kladeny. Rozvíjet se a díky tomu případně inovovat své pracovní postupy lze dnes velmi snadno i s pomocí nových technologií a informací, ke kterým je v současné době mnohem lepší přístup.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je mnohdy pro úspěšnost podniku rozhodujícím faktorem. K této problematice se vyjádřil i Koubek (2011, s. 14) takto: *„Vzhledem k tomu, že současné trhy se globalizují a jsou značně proměnlivé, vyžaduje to od firem, aby byly pružné a připravené na změny. Proto se klade mimořádný důraz na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, protože zkušenosti ukazují, že je to nejefektivnější nástroj flexibility a udržení konkurenceschopnosti firmy.“*

Situace, ve které se momentálně nachází trh práce v České republice, kdy je míra nezaměstnanosti 3,3 % (ČSÚ, 2021), s vyšší poptávkou po zaměstnancích, je možnost dalšího vzdělávání a rozvoje nejrozšířenějším nabízeným benefitem. V případě pedagogických pracovníků je dokonce povinnost dalšího vzdělávání zakotvena přímo v § 24 zákona č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících.

Další vzdělávání pedagogických pracovníků nesouvisí pouze s profesním rozvojem pracovníka, ale také s rozvojem samotné školy, která má možnost získat benefit v podobě aplikace zaměstnancem získaných znalostí a nových trendů do praxe a tedy do vzdělávání.

Lze tedy za pomoci motivovaných, připravených a vzdělaných pedagogických pracovníků udržet požadovanou kvalitu vzdělávání.

Diplomová práce se zabývá možnostmi rozvoje pedagogických pracovníků na středních školách ve vazbě na požadavky vyplývající ze strategických dokumentů pro oblast vzdělávání a vzdělávací politiky. Pozornost je věnována zejména takovým oblastem, jako jsou digitální technologie, multikulturalita, inkluze apod.

Cílem diplomové práce je identifikovat současný stav úrovně kompetencí učitelů vybraných středních škol a na základě analýzy požadavků z legislativních a strategických dokumentů a výsledků řízených rozhovorů a dotazníků s řediteli středních škol navrhnout možnosti rozvoje pedagogických pracovníků v rámci manažerské práce ředitelů škol v oblasti středního školství. Ve vazbě na stanovený cíl diplomové práce byly formulovány výzkumné otázky:

1. Jakým způsobem řídí ředitelé středních škol systém rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků?
2. Jaké jsou požadavky a potřeby ve vzdělávání a rozvoji pedagogických pracovníků (včetně ředitelů) na středních školách?
3. V jakých dokumentech mají ředitelé vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků zpracovány?
4. Jak využívají ředitelé při řízení vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků na středních školách Kritéria ČŠI zaměřená na rozvoj pedagogických pracovníků?

Na základě vypracovaných otázek byly zformulovány čtyři následující hypotézy:

H1. Většina ředitelů má zpracovaný legislativou povinný plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

H2. Většina ředitelů využívá k řízení rozvoje a vzdělávání dokument ČŠI „Kritéria hodnocení, podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání“.

H3. Nejpočetnější zastoupení v požadavcích na rozvoj vzdělávání u učitelů je v oblasti ICT.

## **1 Vzdelávací politika a strategie rozvoje v oblasti vzdělávání**

Vzdelávací politiku definují Kalous a Veselý (2006, s. 8) jako „*souhrn formálních i neformálních pravidel, norem a praktik, které řídí a ovlivňují jednání jednotlivců a institucí v oblasti vzdělávání*“.

Vzdelávací politiku určuje hodnotící analýza současného a předchozího stavu vzdělání, prognóza dalšího společenského vývoje v naší zemi, ale také existující stav, tedy reálně uskutečněné přeměny vzdelávacích institucí a vzdelávacího procesu (Pařízek, 1993, 115).

Zásadním úkolem vzdelávací politiky je plánování strategických koncepcí či reformy systému vzdělávání. Realizace probíhá prostřednictvím státní správy (vláda, parlament, ministerstvo) nebo je přenesena na nižší úroveň, například na kraj nebo obec (Veselý, 2013, s. 287, online).

### **1.1 Vzdelávací politika**

Státní vzdelávací politika je souborem priorit, principů a metod monitorování, rozhodování, plánování a řízení, které se vztahují k uplatnění společenského vlivu na vzdělávání. Principem je vytvoření co nejpříznivějších podmínek pro kvalitní optimální vzdělávání všech. Její součástí jsou:

- Legislativní rámce činnosti vzdelávaných a vzdelávajících subjektů,
- strategické záměry rozvoje vzdělávání,
- organizace vzdelávacích institucí,
- vymezení vzdelávacích cílů a obsahů,
- intenzita a způsoby financování vzdělávání,
- stimulování, ovlivňování a kontrolu činnosti vzdelávacích subjektů (Kolář, 2012, s. 178).

Dále je podle Koláře (2012, s. 179) vzdelávací politika „*také vytváření příznivých (optimálních) podmínek pro rozvoj vzdělávání, pro motivaci vzdělávat se i pro zapojení vzdělání do rozvoje všech stránek života společnosti a zhodnocení vzdělání, ocenění vzdělání a práce založené na kvalitě vzdělání.*“

Podle Průchy a Vetešky (2014, s. 1212) se vzdělávací politika „*zaměřuje zejména na strategické cíle rozvoje vzdělávání, legislativní rámce vzdělávacích institucí, způsoby financování vzdělávání, stanovení cílů a obsahu vzdělávání, způsoby kontroly a hodnocení vzdělávacích zařízení.*“ Současně ji popisují jako vědní obor, který zkoumá, jak mocenské instituce, například politické strany, působí na rozhodovací procesy o vzdělávání. Analyzuje myšlenky a nástroje rozhodování a objasňuje rozdíly mezi politickými rozhodnutími o vzdělávacím systému a plnění záměrů a cílů ve vzdělávací praxi.

### **1.1.1 Subjekty vzdělávací politiky**

Podle vztahu ke vzdělávacímu systému a také dle určitých institucionálních pozic je nutné vymezit účastníky vzdělávací politiky. Tito aktéři, ovlivňující vzdělávací politiku, mají jistou charakteristiku a společné rysy. Na základě svých zájmů ovlivňují vzdělávací systém různými prostředky nebo způsoby, ke kterým patří finance, informace nebo vliv. Do odvětví vzdělávací politiky se promítají tři základní okruhy zájmů – zájmy účastníků procesu vzdělávání, zájmy veřejné a zájmy individuální. Jedná se nejen o jednotlivce, ale i o různé oficiální a neoficiální skupiny aktérů, kteří ovlivňují vzdělávací politiku (Kalous, Veselý, 2006, s. 34).

Kalous a Veselý (2006, s. 34) vymezují „*nejvýznamnější zájmové skupiny, které tvoří:*

- *zvolení politici,*
- *školská administrativa,*
- *učitelé a jejich organizace,*
- *rodiče a jejich asociace,*
- *studenti,*
- *círky,*
- *zaměstnavatelé*
- *a vzdělávací experti.*“

Ve skupině zvolených politiků je prezident, premiér, poslanci, radní, starostové a primátoři, kteří byli zvoleni ve volbách na určité období, v jehož průběhu ale mnohdy není vzdělávací politika oním stěžejním a výrazně řešeným tématem, protože oblast školství nebývá považována za politicky významnou. Zvolený politik se tak pravděpodobně nestane tím,

kdo se zaslouží o jakýkoli nový návrh v rámci vzdělávání a sám od sebe také nezačne kritizovat stávající systém vzdělávání, pokud k němu nebude mít veřejnost námitky, protože by si vysloužil kritiku (Kalous, Veselý, 2006, s. 35-36).

Politik tedy mnohdy působí jako zprostředkovatel veřejného mínění a veřejných zájmů, které může následně přenést jako požadavek na orgány školské správy, které jsou k této věci kompetentní. Úloha politika spočívá také v rozhodování o návrzích podaných školskou administrativou. Výsledek tohoto rozhodování závisí na dosaženém politickém zisku a aktuální voličské podpoře návrhu (Kalous, Veselý, 2006, s. 36).

Jako školskou administrativu lze označit rozsáhlou skupinu zahrnující velké množství lidí působících na různých funkcích. Spadají sem například nejvyšší státní úředníci ve školství, ministr školství a jeho náměstci, úředníci ministerstva školství, vedení České školní inspekce, vedení regionálních i místních školských úřadů, ale patří sem také ředitelé škol. Někteří ze jmenovaných patří i do předchozí skupiny politiků. Tito lidé jsou bezprostředně zodpovědní za fungování vzdělávacího systému (Kalous, Veselý, 2006, s. 36).

*„Zatímco politici nabízejí politicky akceptovatelné odpovědi, je na těchto profesionálních pedagogích, aby hlouběji promýšleli všechny široké a dalekosáhlé souvislosti problémů.“* (Kalous, Veselý, 2006, s. 37).

Školská administrativa má zásadní roli i ve chvíli, kdy se objeví negativní reakce veřejnosti k některé z otázek vzdělávání. Zvolení politici nechají školskou administrativu sestavit a následně i předložit návrh řešení daného problému (Kalous, Veselý, 2006, s. 37).

I přes společný cíl odhalování a řešení problémů ve vzdělávacím systému nalezneme mezi jednotlivými úrovněmi školské administrativy rozdíly. Centrálně se zabývá především obecnými otázkami, například rovným přístupem ke vzdělání. Na místní úrovni jsou řešeny otázky běžného fungování školy nebo například počtu učitelů (Kalous, Veselý, 2006, s. 37).

Učitel, někdy také vzdělavatel nebo pedagogický pracovník, řídí a podněcuje učení jiných osob a je jedním z nejdůležitějších aktérů ve vzdělávacím procesu. Podle školy, ve které působí, je možno určit jeho specifické kategorie (Průcha, Walterová, Mareš, 2013, s. 48).

Učitelé jsou přímo spjati se školstvím svým zájmem, svými názory a mnohdy i dlouholetou praxí, která vysokou mírou ovlivňuje projednávané otázky. Mohou se vyjádřit a ovlivnit výsledek implementace vzdělávací politiky. V mnoha, především západních, zemích, například v USA, v Anglii nebo ve Francii, je názor učitelů stále více respektován, vzrůstá jejich moc a dochází ke vzniku učitelských organizací, které se snaží prosazovat a hájit zájmy svých členů (Kalous, 2006, s. 38-39).

Rodiče jsou Kolářem (2012, s. 343) definováni jako lidé, „*kteří mají dítě nebo více dětí a tímto biologicko-sociálním faktem získávají společensky významnou sociální roli rodičů – lidí odpovědných za materiální, sociální, emocionální, pedagogické zabezpečení a rozvoj svých dětí.*“

Rodiče často nebývají dlouhodobě organizováni do útvaru, který by zásadně ovlivňoval vzdělávací politiku, k jejich seskupení mnohdy dochází formou protestu vůči událostem a problémům, které nemusí vždy schopni správně identifikovat, nebo nerozumí vzdělávacímu systému z důvodu množství změn, které odsuzují jen proto, že jím není znám z dob jejich studií. Lze tedy říci, že rodiče nejsou aktéry, kteří by dokázali zásadním způsobem změnit vzdělávací politiku, ale například v zahraničí existují různé rodičovské asociace, které ve spojení s učitelskými odbory mohou dosáhnout určitých změn a výsledků. Rodiče však prosazují největší vliv ve chvíli, kdy jednájí s administrativou individuálně, nikoli prostřednictvím asociací, a to z důvodu možnosti přímé reakce, například stížnosti, na konkrétní situaci nebo problém. Rodič tak svým jednáním udává určité hranice toho, co by se z jeho pohledu ve škole mělo nebo naopak nemělo dít. Tito aktéři se mnohdy zajímají o vzdělávání pouze během studia jejich potomka, což není z pohledu dlouhodobého zásahu do vzdělávací politiky nikterak přínosné (Kalous, Veselý, 2006, s. 39-42).

Hodí se zde zmínit také pojem zákonný zástupce, což „*je pro účely Školského zákona zákonná osoba, která je v souladu se zákonem nebo rozhodnutím soudu oprávněna jednat za dítě nebo nezletilého žáka, což je jiný koncept definice, než je v Občanském zákoníku.*“ (NPI, 2017, online).

Studenta definuje Kolář (2012, s. 379) jako žáka nebo posluchače na střední nebo na vysoké škole. „*Student prezenčního (denního) studia, jehož základní povinností je účastnit se výuky; student kombinovaného studia zvládá stejný obsah (studijní program svého oboru)*

*na základě konzultací (společných i individuálních) s učiteli školy, a především na základě řízeného samostudia.* “Kontrola studia probíhá stejnou formou v obou uvedených případech.

Přestože je student adresátem vzdělávací politiky, není v jeho moci rozhodovat a zásadním způsobem tuto vzdělávací politiku měnit, jelikož k tomu nemá moc možností. Lze se však domáhat svých práv a dát najevo nesouhlas se vzdělávací politikou protestem, kterým mohou studenti získat pozornost veřejnosti, vládních úředníků a jiných kompetentních orgánů. Důvodů k protestu může být mnoho, například potřeba poukázat na nespravedlnost při přijímání studentů na vysoké školy, na nedostatečnou hmotnou podporu a sociální zabezpečení studentů nebo také na styl výuky, který je s ohledem na neustále se měnící svět zastaralý a nemoderní (Kalous, 2006, s. 42).

Církev měly v minulosti na vzdělání značný podíl a byly zakladatelem množství škol a knihoven. Vzdělání bylo v té době dostupné malému okruhu lidí a kromě víry byly šířiteli také gramotnosti. Tato situace se změnila až po průmyslové revoluci, kdy začal stát bez rozdílu poskytovat vzdělávání všem, což vyvolalo konflikty mezi církví a státem. Církev požadovala zahrnutí nauky o víře do vzdělávání, zatímco stát vnímal víru jako individualitu každého jednotlivého občana a odmítal ji zahrnout do výuky (Kalous, Veselý, 2006, s. 43).

Zaměstnavatelé svým vlivem prosazují zájmy průmyslu a dalších odvětví vzhledem k neuspokojené poptávce po pracovní síle v daném oboru a také *„mají bližší vztah především k odbornému, technickému školství a mohou se účastnit prací na vývoji kurikula pro tuto oblast. Mohou se zajímat, kde se budou stavět nové školy (k zajištění vzdělávacích příležitostí pro děti svých zaměstnanců) a ovlivňovat tak síť škol. Čím dál tím víc je budou zajímat otázky celoživotního vzdělávání dospělých. Společně se však mohou ohrazovat proti zvyšování daní určených na vzdělávací účely.*“ (Kalous, Veselý, 2006, s. 43).

Experta definují Průcha s Veteškou (2014, s. 415) jako odborníka nebo specialistu, který *„má velké znalosti v nějakém konkrétním oboru a může je důvěryhodným způsobem prokazovat“*. Má teoretické i praktické znalosti a zkušenosti a v daném oboru se průběžně dále vzdělává. Na vyžádání posuzuje určité otázky a přispívá k jejich řešení.

Experti jsou kvalifikovaná skupina odborníků, kteří se nemají zájem stát politiky. *„Těmito experty mohou být vědci, kteří se na oblast vzdělávání specializují, představitelé*

*profesionálních asociací a zájmových sdružení, školitelé učitelů či redaktori vzdělávacích rubrik významných deníků.“ Bez výrazného vlivu těchto expertů se žádná velká změna vzdělávacího systému neobejde, jelikož dávají návrhy na změny systému a inspiruje se od nich školská administrativa a politici (Kalous, 2006, s. 43).*

### **1.1.2 Cíle a zásady vzdělávací politiky**

V obecné rovině se vzdělávání nevztahuje pouze k poznávání a vědění, ale i k osvojování si sociálních dovedností, morálních, etických a také duchovních hodnot a proto má více různých rozměrů, ze kterých následně vychází obecné cíle vzdělávací soustavy, jako jsou:

- Podpora demokracie a občanské společnosti.
- Posilování soudržnosti společnosti.
- Rozvoj lidské individuality.
- Výchova k ochraně životního prostředí ve smyslu zajištění udržitelného rozvoje společnosti.
- Výchova k partnerství, spolupráci a solidaritě v evropské i globalizující se společnosti.
- Zprostředkování historicky vzniklé kultury společnosti.
- Zvýšení konkurenceschopnosti ekonomiky a prosperity společnosti.
- Zvyšování zaměstnanosti (Hyánek, Prouzová, Škarabelová, 2007, s. 156).

Školským zákonem (§ 2 zák. č. 561/2004 Sb.) jsou definovány konkrétnější, avšak stále obecné, cíle vzdělávací politiky takto:

- Osobnostní rozvoj člověka a jeho vybavenost poznávacími a sociálními způsobilostmi, duchovními a mravními hodnotami pro občanský a osobní život, výkon povolání, celoživotní učení se a získávání informací.
- Pochopení a následné uplatnění principu rovnosti mužů a žen ve společnosti.
- Pochopení a následné uplatnění zásad právního státu a demokracie, základních lidských práv a svobod a také odpovědnost a smysl pro sociální soudržnost.
- Poznávání evropských i světových kulturních tradic a hodnot, osvojení si a pochopení pravidel a zásad vycházejících z evropské integrace, jakožto základ pro soužití nejen v národním, ale i mezinárodním měřítku.



- Utváření vědomí státní i národní příslušnosti a respektu k národnostní, etnické, jazykové, náboženské a kulturní identitě každého občana.
- Získání a uplatňování znalostí o životním prostředí a jeho ochraně vycházející ze zásad trvale udržitelného rozvoje a o bezpečnosti a ochraně zdraví.
- Získání všeobecného nebo všeobecného i odborného vzdělání.

Školský zákon (§ 2 zák. č. 561/2004 Sb.) definuje nejen cíle vzdělávání, ale i zásady, kterých je nutné se ve vzdělávání držet:

- Bezplatné základní a střední vzdělávání občanů České republiky nebo členského státu EU ve školách zřizovaných státem, krajem, obcí nebo svazkem obcí.
- Hodnocení dosažených výsledků vzdělávání vzhledem k cílům vzdělávání stanovených zákonem a jednotlivými vzdělávacími programy.
- Možnost každého občana vzdělávat se celý život s vědomím spoluodpovědnosti za vlastní vzdělávání.
- Rovný přístup každého občana České republiky nebo členského státu EU ke vzdělávání bez jakékoli diskriminace.
- Svobodné šíření poznatků vyplývajících z výsledků současného stavu poznání světa v souladu s obecnými cíli vzdělávání.
- Vzájemný respekt, úcta, názorová snášenlivost, důstojnost a solidarita mezi účastníky vzdělávání.
- Zdokonalování vzdělávacího procesu na základě dosažených výsledků ve vědě, výzkumu a vývoji a také co nejširšího uplatňování moderních pedagogických metod a přístupů.
- Zohledňování vzdělávacích potřeb jednotlivců.

*„Vzdělávací instituce jsou pro společnost a ekonomiku důležité a užitečné z mnoha důvodů. Je přitom třeba odlišovat funkce a cíle vzdělávací politiky. Funkci chápeme jako obecný účel zřizování vzdělávacích institucí a jako naplňování určitých individuálních a společenských potřeb. Cíle jsou pak konkrétní hodnotově podmíněná tvrzení o tom, co je správné a žádoucí a čeho by mělo být dosaženo.“* (Kalous, Veselý, 2006, s. 26).

### 1.1.3 Funkce vzdělávací politiky

Mezi základní ekonomické a společenské funkce vzdělávacích institucí patří (Kalous, Veselý, 2006, s. 26-28):

- Vzdělávací funkce – Vzdělávání lze vnímat jako proces, ve kterém si člověk osvojuje a získává nové dovednosti a poznatky.
- Výchovná funkce – Výchova je činnost zaměřená na rozvoj a formování charakterových a osobnostních rysů člověka s cílem dosažení pozitivních změn tohoto vývoje.

Mravní výchova je dle Průchy a Vetešky (2014, s. 736) *„jedna ze slabých stránek současného českého školství ... není nic věrohodně zjištěno o tom, zda vůbec a jak je mravní výchova jakožto průřezové téma ve výuce realizováno a pokud k realizaci dochází, jaké jsou tím vytvářeny efekty v morálním vývoji žáků a studentů.“*

- Socializační funkce – Začlenění vzdělávaného do společnosti a rozvoj jeho společenské stránky osobnosti je velice důležitou funkcí. Naučí se tak pravidlům chování ve společnosti.

*„Proces socializace probíhá od počátku života člověka jako včleňování jedince do struktur společnosti tím, jak se dítě od malička učí chovat a komunikovat nejprve v rodině a později v různých sociálních sférách a situacích.“* (Průcha, 2014, s. 203).

- Kvalifikační funkce – Získání určité míry odborných dovedností a znalostí, které jsou nezbytné k dosažení oficiální a uznávané způsobilosti k výkonu vybraného povolání. Průcha a Veteška (2014, s. 654) definují kvalifikaci jako *„formální výstup procesu hodnocení a uznání, který je obdržen, pokud kompetentní orgán určí, že jedinec dosáhl učebních výsledků, jež odpovídají daným standardům.“* Kvalifikace úzce souvisí s odbornou profesní přípravou a tvoří soustavu vědomostí, schopností, postojů a dovedností, které jsou potřebné k získání oficiální způsobilosti k výkonu určitého povolání či funkce.
- Integrační funkce – Funkce nutná k utváření dovedností a postojů, které umožňují sociální interakci v rámci organizací, ale i celé společnosti. Slouží k rozeznání odlišností mezi lidmi, vzájemnému porozumění, komunikaci a navazování vztahů.

- Selektivní funkce – Jde o kontroverzně vnímanou funkci, která značí, že vzdělávací soustava selektuje jedince do různých sociálních skupin s rozdílným materiálním zabezpečením a prestiží, právě díky samotnému třídícímu mechanismu testování znalostí a dovedností.
- Kontrolní a ochranná funkce – Tuto funkci plní základní a střední školy určitou sociální kontrolou a dozorem nad nezletilými, jelikož je setrvání ve vzdělávacím procesu chrání před pácháním různých přestupků a trestných činů.
- Inovativní funkce – Tvorba nových poznatků a inovací je zásadní funkcí vysokých škol, které jsou dominantní institucí národního výzkumu a bývají často i nositelem společenské změny, protože mají poznatky aktuálního stavu výzkumu.

Dle Průchy (2014, s. 346) se inovacemi rozumí zavedení nových nebo vylepšených výrobků, postupů či služeb do praxe a rozlišují se:

- Inovace postupů – realizace nového nebo zdokonaleného způsobu výroby či poskytování služeb, včetně významných změn zařízení, techniky nebo programového vybavení.
- Organizační inovace – realizace nových způsobů organizace obchodních praktik pracovišť, podniků nebo vnějších vztahů.

#### **1.1.4 Nástroje vzdělávací politiky**

Vzdělávací politiku mohou její tvůrci ovlivňovat několika druhy opatření, které jsou označovány jako nástroje vzdělávací politiky.

##### **Plánování a strategie**

Základním nástrojem vzdělávací politiky je právě strategické řízení a stanovování cílů. S diferenciací vzdělávací nabídky a vznikem nových typů škol a vzdělávacích programů, vzniká větší potřeba přesného definování cílů pro vzdělávací systém a pro jednotlivé typy škol a studijních oborů. Tvorba těchto cílů je podceňována, i když se jedná o velice důležitý a složitý úkol, jelikož nepřesná formulace cílů může vést k neefektivitě vzdělávání a s tím souvisejícímu plýtvání finančními i lidskými zdroji. Čím přesnější je v těchto případech prognózování, tím účinnější je následné plánování (Kalous, Veselý, 2006, 19-20).

Plánování má určitou posloupnost a mělo by vždy předcházet všem ostatním nástrojům vzdělávací politiky. Vše začíná vizí, která určuje hlavní cíl plánování, poté se stanoví

poslání, které určuje účel jednotlivých kroků, a následně se určí obecné cíle, které se vyspecifikují již do konkrétních cílů plánování. Podle toho, kdo, jak a co se plánuje, rozlišujeme dvě standardní koncepce plánování, racionální a interaktivní. Racionální plánování zajišťuje objektivitu vědomostí použitých při plánování a možnost univerzálního využití plánovacích modelů a metod. Interaktivní plánování je více systematické a plánovací modely jsou méně strukturované (Kalous, Veselý, 2006, 20-21).

Plánování kurikula definuje Kolář (2012, s. 281) jako „*zpracovávání vzdělávacího programu, ve kterém učitelé s oporou o rámcové vzdělávací programy projektují, plánují koncepci kurikula pro svou školu i konkrétní učivo a jeho sled v jednotlivých předmětech, v jejich blocích a v jejich vzájemném prostupování v průběhu vyučování v jednotlivých třídách a ročnících (včetně specifik pro jednotlivé třídy, skupiny i jednotlivce).*“

### **Legislativa**

Mezi základní občanská práva patří právo na vzdělání a značná část právních norem se problematice vzdělávání věnuje. Kontrola dodržování legislativy se provádí v rámci soudního přezkoumávání a každý se může formou žaloby domáhat svých práv. U většiny zásadních změny vzdělávacího systému je nutná změna příslušného zákona, což je podmíněno potřebnou většinovou shodou (Kalous, Veselý, 2006, s. 107-115).

„*Vzdělávací politika by měla být výsledkem konsenzuálního nalezení základních postojů k problematice vzdělávání a výchovy, které by se mohly stát východiskem při řešení praktických problémů školské politiky. A to bez ohledu na to, která vláda je momentálně u moci. Nejde tedy o jakousi koncepci ministerstva, programové představy té které vlády nebo dokonce politické strany.*“ (Brdek, Vychová, 2004, s. 16).

### **Financování**

Financování je důležitým nástrojem vzdělávací politiky, finanční prostředky pro školství slouží na platy učitelů, na rekonstrukci a vybavení učeben a na modernizaci a rozvoj kvality výuky. Státní rozpočet vytváří ministerstvo financí každý rok společně s dalšími ministerstvy a po projednání vládou ho schvaluje Parlamentu (Kalous, 2006, s. 29-31).

## **Kurikulární politika**

Kolář vysvětluje kurikulum jako „komplex problémů vztahujících se k řešení otázek proč, koho, v čem, jak, kdy, za jakých podmínek a s jakými očekávanými efekty vzdělávat. V našich podmínkách si pod pojmem kurikulum vybavujeme především vzdělávací program na úrovni státu a školy.“ (Kolář, 2012, s. 196).

Termín kurikulum je v dnešní době stále více používán a zahrnuje v podstatě veškeré znalosti, které jsou vzdělávanému předávány v průběhu jeho vzdělávání. V každém státě je kurikulum přizpůsobeno tradicím a národní kultuře, ekonomickým, politickým a sociálním faktorům. Jeho tvorba je provázena mnoha otázkami, například jakou má funkci a cíle, pro jakou část populace a věkovou kategorii je vytvářeno a jaké výsledky od něj očekáváme (Kalous, Veselý, 2006, s. 119-128).

## **Evaluace**

„Evaluace je ve vzdělávání obvykle chápána jako systematické zkoumání kvality nebo hodnoty vzdělávacího programu nebo jeho jednotlivých částí, které umožňuje usuzovat o celkové efektivitě studia a o edukativním potenciálu vzdělávacího zařízení a jejím výsledkem je určení hodnoty a efektivity vzdělávacího programu. Jinými slovy evaluace slouží jako podklad pro určení kvality vzdělávacích programů, institucí či/a lektorů.“ (NPI ČR, 2021, online).

Evaluací jsou zjišťována data a skutečnosti, které nemusí být ve všech případech na uspokojivé úrovni a proto by měla být jejím důsledkem snaha o zajištění opatření a změn k lepšímu. Evaluace se může vztahovat ke všem činnostem, které souvisí s fungováním školy jako celku, například:

- Prostředí a organizace školy, personální složení, učitelský sbor a další.
- Získávání a nakládání s finančními prostředky pro fungování školy.
- Studijní výsledky vzdělávaných, možnost porovnání s výsledky dalších škol.
- Vzdělávací potřeby a celkové fungování vzdělávací politiky státu.
- Ukazatele kvality a efektivity vzdělávání (Kalous, Veselý, 2006, s. 163-167).

Kolář (2012, s. 104) popisuje evaluaci jako proces hodnocení, kdy je „hodnoticí analýza prováděná podle předem stanovených kritérií, např. evaluace procesu vzdělávání a jeho

*efektivitu, vzdělávacích soustav, ale i jednotlivých činitelů ve výchovně-vzdělávacím procesu (např. evaluace školy, evaluace učitelů)*“ Kromě dvou zmíněných vymezuje ještě evaluaci vnější, evaluaci vnitřní a evaluaci vzdělávacích systémů.

Podle Průchy a Vetešky (2014, s. 821) se evaluace „zabývá zjišťováním, srovnáváním a vysvětlováním dat charakterizujících stav, fungování a výsledky vzdělávacího systému, včetně vzdělávání dospělých. Jde zejména o hodnocení škol, hodnocení učitelů, hodnocení učebnic, hodnocení vzdělávacích procesů, hodnocení vzdělávacích výsledků.“ Zjištění, která evaluacemi získáme, jsou důležitým zdrojem poznatků nejen pro praktické účely plánování a korekce vzdělávacího systému, ale i pro teoretické explanace vytvářené v pedagogické vědě a andragogice.

### **1.1.5 Vzdělávání a vzdělávací soustava**

Je třeba si vymezit některé základní pojmy, jako je například vzdělání a vzdělávání, ale také popsat vzdělávací soustavu v České republice.

Vzdělání definuje Průcha a Veteška (2014, s. 1198) jako souhrn dovedností, znalostí, postojů a hodnotových orientací, které jedinec získává jako produkt formálního, tedy školního, vzdělávání, ale i neformálního vzdělávání. „*I když se úroveň vzdělání dosažená jednotlivcem dokládá především na základě absolvovaného druhu a stupně škol prostřednictvím vysvědčení, certifikátů a diplomů, ve skutečnosti nelze přesně rozlišit, ze kterých různých zdrojů se vytváří vzdělání jako celek.*“ Velkou roli přitom má i společenské a rodinné prostředí, v němž jedinec dospívá. „*V průběhu života je obsah vzdělání utvářen často také na základě sebezvzdělávání, respektive celoživotního učení/vzdělávání.*“ Z hlediska pedagogického se rozlišuje vzdělání všeobecné a odborné. Dle profesního zaměření rozlišujeme vzdělání technické, učitelské, umělecké, humanitní, lékařské apod.

Akademické vzdělání je stupněm vzdělání, které získal jedinec na vysoké škole nebo univerzitě, je zakončeno státní zkouškou a obhajobou bakalářské nebo diplomové práce a následným přiznáním akademického titulu (Průcha, Veteška, 2014, s. 44).

Bezplatné vzdělání je zaručeno Listinou základních práv a svobod (čl. 33, odst. 2), která je součástí Ústavy České republiky. „*Občané mají právo na bezplatné vzdělání*

*v základních a středních školách, podle schopností občana a možností společnosti též na vysokých školách.*“

Vzdělávání popisuje Kolář (2012, s. 429) jako organizovaný proces, realizovaný ve speciálních vzdělávacích zařízeních, ale i jako proces individuální aktivity. *„Jde o získávání poznatků (vědomostí), dovedností, postojů a rozvíjení schopností těchto vědomostí, dovedností a postojů užívat v konání, chování, jednání i v dalším vzdělávání sebe i vzdělávání jiných.*“ Vzdělávání má své konkrétní cíle a obsahy a v životě jedince i společnosti plní mnoho funkcí. *„Výsledkem procesu vzdělávání je vzdělání.*“

Inkluzivním vzděláváním představuje *„vzdělávání žáků se specifickými vzdělávacími potřebami, žáků se smyslovým, tělesným, mentálním postižením společně s ostatními žáky ve školách hlavního vzdělávacího proudu.*“ Kolář (2012, s. 429) uvádí kromě definice také základní principy inkluzivního vzdělávání:

- Individualizovaná výuka,
- prostředí zájmu jednoho o druhého,
- společný tým běžných a speciálních pedagogů,
- zapojení dětí s postižením do života ve škole,
- podpůrný systém při změnách potřeb žáků,
- začlenění rodičů nebo jiných zákonných zástupců do školní komunity,
- poskytování zvládnutelného dílu školního kurikula,
- začlenění dětí s postižením do stejných evaluačních procesů, jakými procházejí jejich zdraví spolužáci.

Rámcový vzdělávací program (RVP) definuje Průcha a Veteška (2014, s. 923) jako kurikulární dokument, který vymezuje konkrétní cíle a obsah vzdělávání pro jednotlivé etapy školního vzdělávání. Rámcové vzdělávací programy se týkají *„preprimárního, primárního a sekundárního vzdělávání (gymnaziálního a středního odborného).* Dále *upravují použití metod, postupů, forem vzdělávání aj.*“ Byly zavedeny na základě reformy vzdělávání a vycházejí z principů kurikulární politiky, zformulovanými v tzv. Bílé knize. *„Dokumenty jsou závazné pro všechny účastníky a jsou garantovány státem.*“

Kolář (2012, s. 429) popisuje rámcový vzdělávací program jako centrálně vytvořený vzdělávací program, tedy kurikulární dokument, nahrazující centrální osnovy a „*který se stal metodickým východiskem pro zpracování konkrétních školních vzdělávacích programů, podle kterých posléze škola pracuje.*“ Jeho prostřednictvím se prosazuje snaha obecně koncipovat způsoby a obsah vzdělávání v jednotlivých školách. Specifikuje „*závazné požadavky pro kvalifikaci absolventů jednotlivých stupňů a oborů vzdělání v podobě klíčových kompetencí, vymezuje rámec pro návrh učebních plánů a formuluje obecná pravidla pro tvorbu konkrétních školních vzdělávacích programů.*“

„*Školní úroveň představují tzv. školní vzdělávací programy, podle nichž se uskutečňuje vzdělávání na jednotlivých školách.*“ (Průcha, Veteška, 2014, s. 923)

Školní vzdělávací program (ŠVP) specifikuje Kolář (2012, s. 429) jako kurikulární dokument, který si konkrétní škola sama zpracovává na základě rámcového vzdělávacího programu a uskutečňuje se podle něj vzdělávání. Školní vzdělávací program vymezuje profil absolventa dané školy a postup dosažení tohoto profilu. „*Je tak vytvořen prostor pro další rozvoj autonomie škol, pro větší flexibilitu vzdělávacího systému.*“

V dokumentu od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (2013, s. 5-7, online) je popsán systém vzdělávání v České republice, která je parlamentní demokracií. Parlament má legislativní pravomoci a se dělí na dvě komory – Poslaneckou sněmovnu a Senát. Výkonnou moc má vláda. „*Rozhodujícími orgány státní správy jsou jednotlivá ministerstva, v oblasti školství je to Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Vedle tří oblastí vyjmenovaných v názvu je v jeho kompetenci i věda.*“ Územní samospráva má dva stupně. Jsou jimi základní územní samosprávné celky, tedy obce, a vyšší územní samosprávné celky, tedy kraje, kterých je 14. Obec i kraj mají dvojí působnost:

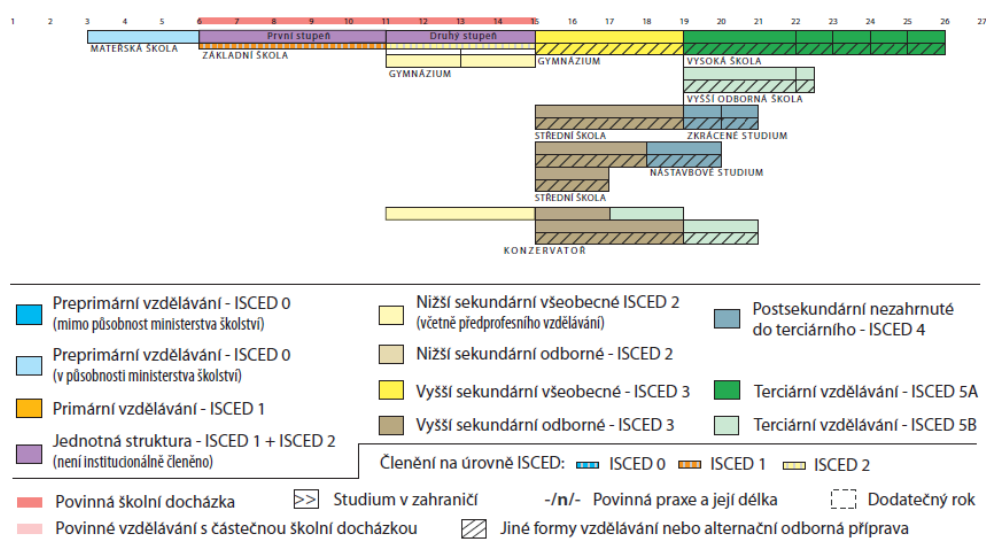
- Samostatnou, v rámci níž zabezpečují vymezené záležitosti, mezi nimi i školství.
- Přenesenou, v rámci níž zabezpečují výkon státní správy.

Kraj zřizuje vyšší odborné školy, střední školy a také všechny školy a školská zařízení pro žáky s postižením, střední školy s vyučovacím jazykem národnostních menšin, jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky, základní umělecké školy a školská zařízení sloužící uvedeným školám včetně zařízení pro zájmové vzdělávání a další instituce.



Po splnění povinné devítileté školní docházky v základní škole pokračuje většina vzdělávaných v nepovinném vyšším sekundárním vzdělávání. Pokračovat lze ve všeobecném vzdělávání v gymnáziích, která jsou kromě čtyřletých i šestiletá a osmiletá, nebo v odborném vzdělávání v ostatních středních školách ve čtyřletých oborech ukončených maturitní zkouškou, ve tříletých oborech s výučním listem nebo v některých dalších oborech, případně v konzervatořích.

Obrázek 1.: Organizace počátečního vzdělávání a odborné přípravy



Zdroj: MŠMT ČR (2013, s. 7, online).

Střední školu označuje Kolář (2012, s. 385) jako školu navazující na základní stupeň vzdělávání. Existují tři základní typy středních škol:

- Všeobecně vzdělávací, vzdělávané především pro studium na vysokých školách, např. gymnázia nebo lycea.
- Střední odborné školy, které připravují tzv. středně technické pracovníky. Jsou to např. obchodní, průmyslové nebo oborově integrované, ale i umělecké střední školy.
- Odborná učiliště a střední odborná učiliště připravující vzdělávané na řemeslné povolání.

Střední školství je bohatě diferencovaný systém zajišťující vzdělávání a odbornou praktickou přípravu pro populaci mladých lidí po ukončení jejich povinné školní docházky

a před nástupem do zaměstnání, případně před vstupem na vysokou školu. „*Cílem středního vzdělávání je rozvíjet vědomosti, dovednosti a hodnoty získané ve vzdělávání základním, a to buď širším všeobecným vzděláváním, nebo odborným vzděláváním spojeným se všeobecným.*“ Předpoklad pro přijetí na střední školu je absolvování povinné školní docházky a splnění podmínek přijímacího řízení, tedy přijímací nebo talentové zkoušky. (MŠMT ČR, 2013, s. 24-26, online).

Přijímací zkouška je písemné, ústní nebo i praktické ověřování schopnosti studovat a vzdělávat se v příslušné vzdělávací instituci. Talentová zkouška je součástí přijímacího řízení na střední školu uměleckého zaměření (Kolář, 2012, s. 443).

Většina středních škol je zakončena maturitní zkouškou nebo výučním listem. „*S maturitou z jakékoliv střední školy se lze ucházet o vysokoškolské studium na jakékoliv vysoké škole.*“ (Kolář, 2012, s. 385)

Jak uvádí Průcha a Veteška (2014, s. 698), maturita má dvě části, společnou státní část a profilovou část, určenou školou.

Státní maturita vnáší podle Koláře (2012, s. 207) vedle specializované školní části i část zadávanou a kontrolovanou státem. Tato část sjednocuje obsah a náročnost zkoušky a zajišťuje srovnatelnost kvality vzdělání a připravenost absolventů středních škol.

## **1.2 Strategické dokumenty v oblasti vzdělávání**

Vzhledem k zaměření této práce, jsou uvedené dokumenty a zákony analyzovány především z pohledu celoživotního učení a dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. V České republice je tato myšlenka zakotvena v několika strategických dokumentech. Těmito, v současné době platnými, dokumenty jsou Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy na období 2019 – 2023 a Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+. Zmíněn je také historický dokument Bílá kniha.

### **1.2.1 Bílá kniha – Národní program rozvoje vzdělávání v České republice**

Bílá kniha byla pojata jako systémový projekt, který vyjadřoval myšlenková východiska, záměry obecného charakteru a rozvojové programy, které měly být směrodatné a zaměřené na vývoj vzdělávací soustavy ve střednědobém horizontu. Měla být závazným základem, ze kterého vycházely konkrétní realizační plány.

Jednou z myšlenek Bíle knihy byla potřebná schopnost budoucího uplatnění na měnícím se trhu práce. „*Vzdělávání má více rozměrů, je současně zaměřeno na rovinu osobního rozvoje, začleňování do života společnosti, formování občana i na přípravu pro pracovní život.*“ (Bílá kniha, 2001).

Zakotveno zde bylo i celoživotního vzdělávání, jednou z myšlenek bylo propojení vzdělávacího systému se sociální politikou a politikou zaměstnanosti. „*Zdůrazňuje se význam učení mimo rámec vzdělávací soustavy (vzdělávání na pracovišti, uznávání předchozí pracovní zkušenosti) a vůbec co největší prostupování oblasti učení a práce. Zvyšuje se úloha sociálních partnerů, zdůrazňuje se osobní volba každého jedince a propojení individuální poptávky se společenskou. Znamená to také nový pohled na tradiční školní vzdělávání, které má zejména vytvářet nezbytné nástroje a motivaci, aby žák sám, z vlastní potřeby usiloval o dosažení co nejvyšší úrovně znalostí a dovedností a tím i schopnosti převzít odpovědnost za vlastní vzdělávací dráhu.*“ (Bílá kniha, 2001).

Dokument vycházel z analýz a hodnocení českého školství a schválením Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020 vládou pozbyla Bílá kniha definitivně svou platnost.

### **1.2.2 Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2019-2023**

Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2019-2023 je zpracován v souladu s ustanovením ve školském zákoně. „*Ministerstvo zpracovává dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky*“ (č. 561/2004 Sb.). Vyhláška č. 15/2005 Sb. v aktuálním znění, kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy, upravuje obsahové členění dlouhodobých záměrů vzdělávacího systému.

Stejně jako předchozí dlouhodobé záměry je také tento dokument připraven pro celý systém regionálního školství. Určuje rámec dlouhodobých záměrů jednotlivých krajů, sjednocuje přístup státu a krajů zejména v oblasti cílů, trendů, záměrů a kritérií vzdělávací politiky ČR a nastavení parametrů vzdělávací soustavy.

Dlouhodobý záměr na období 2019-2023 obsahuje tři klíčové cíle:

- Více finančních prostředků za práci pedagogů.
- Dokončení revize kurikula a podpoření implementace inovovaných rámcových vzdělávacích plánů do škol.
- Zlepšení řízení škol a dalších školských zařízení zefektivněním spolupráce Ministerstva školství a krajských úřadů.

V oblasti celoživotního vzdělávání jsou v dokumentu vytyčeny následující cíle:

- Podporovat a rozvíjet další vzdělávání v ČR.
- Podporovat větší míru využití Národní soustavy kvalifikací širokou veřejností.

*„Jedním z hlavních úkolů pro další období je zvyšovat motivaci dospělých k celoživotním vzdělávacím aktivitám. Za tímto účelem bude MŠMT rozvíjet svoji koordinační a osvětovou roli v oblasti dalšího vzdělávání směrem k veřejnosti a klíčovými aktéry, tj. zaměstnavatelům, paktům zaměstnanosti, kariérovým poradcům a dalším. Bude podporován vznik funkčních platforem partnerství na úrovni hlavních tvůrců politik a budou posíleny nástroje umožňující zvyšování čtenářské, matematické (včetně finanční), informační a digitální gramotnosti, včetně umožnění vzdělávání specifických cílových skupin. Bude poskytnuta metodická podpora zřizovatelům škol, aby podporovali rozvoj škol jako center celoživotního učení v místě své působnosti.“ (DZ 2019-2023, online).*

### **1.2.3 Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+**

Úkolem Strategie 2030+ je jasné stanovení směru rozvoje školství a priorit investic na dalších deset let. Cílem je modernizace vzdělávacího systému ČR v oblasti regionálního školství, neformálního a zájmového vzdělávání a celoživotního učení, příprava na nové výzvy a zároveň řešení problémů, které ve školství přetrvávají.

Strategie 2030+ má dva hlavní strategické cíle:

- Proměna obsahu a způsobu vzdělávání, zaměření se na získávání kompetencí.
- Snižování nerovností v přístupu ke vzdělávání a rozvoj potenciálu všech dětí.

Cestu k realizaci uvedených cílů představují jednotlivé strategické linie:

- Proměna samotného vzdělávání, jeho obsahu, způsobů a hodnocení.
- Problematika nerovností v přístupu ke vzdělávání.
- Podpora pedagogických pracovníků.
- Zvýšení odborných kapacit, důvěry a vzájemné spolupráce.
- Zajištění stabilního financování.

Strategické cíle představují hodnoty, kterých bychom měli dosáhnout a strategické linie jsou prostředky a cesty, jejichž prostřednictvím je možné dosahovat těchto stanovených cílů. Jsou stanovena tři implementační období, která mají jasně určeny své konkrétní cíle s harmonogramem, výstupy a indikátory, díky kterým bude možno zhodnotit jejich plnění.

Pro první implementační období (2020-2023) jsou vybrána následující prioritní témata, tzv. karty opatření:

- Podpora předškolního vzdělávání – podpora pedagogické diagnostiky, zvyšování účasti na vzdělávání, snižování počtu dětí na učitele.
- Revize rámcového vzdělávacího programu pro základní vzdělávání (RVP ZV) a metodická podpora škol – revize RVP v oblasti ICT, komplexní revize RVP ZV, pokusné ověřování kombinovaného vzdělávání.
- Podpora a řízení škol – snižování administrativní zátěže, pilotáž středního článku (kraje).
- Inovace oborové soustavy – moderní perspektivní obory, profesní maturita.
- Zvyšování kvality vzdělávání ve strukturálně postižených regionech – náborové příspěvky pro nové učitele v Karlovarském a Ústeckém kraji, cílená personální a metodická pomoc školám s větším podílem žáků ze znevýhodněného prostředí.

V průběhu dekády by měly následovat další kroky:

- Modernizace, vybavení a metodické vedení škol.
- Zavedení digitálních technologií a podpora inovací.
- Prozdusnění objem učiva a realizace nových metod přípravy a hodnocení žáků.
- Předávání znalostí, dovedností a postojů využitelných v osobním, profesním i občansky zodpovědném životě.

V rámci intervencí se Ministerstvo školství chce zásadním způsobem věnovat přípravě nových a podpoře stávajících pedagogických pracovníků, profesionalizaci ředitelů škol a snížení administrativní zátěže škol.

K neformálnímu vzdělávání a celoživotnímu učení se ve strategickém dokumentu se uvádí, že „*celoživotní učení je nepřetržitý proces, jehož podmínkou je připravenost člověka učit se. Hovoří se o celoživotním učení, nikoliv o vzdělávání, aby se tím zdůraznil význam i takových učebních aktivit každého jedince, které nemají organizovaný ráz, tzn. samostatného učení.*“ (Fryč a kol., 2020, s. 38).

Celoživotní učení v průběhu lidského života stává nevyhnutelným požadavkem na jednotlivce v rámci celé společnosti, a tento trend bude časem nabývat na významu. Podle studií OECD dochází k transformaci většiny stávajících pracovních pozic, vzniknou zcela nové pozice a některé stávající zaniknou. Bude nutné rozvíjet všeobecné, ale i odborné dovednosti po celý život a to více než kdy dříve. Z těchto důvodů musí být podporován a budován pružný systém celoživotního učení, který umožní do něj kdykoliv vstoupit a mít možnost identifikovat potřebné dovednosti a znalosti, které lze doplnit podle individuálních požadavků a následně získané znalosti a dovednosti mít možnost potvrdit v celostátně uznávaném systému (Fryč a kol., 2020, s. 38).

Ve strategii se dále hovoří o zvyšování motivace dospělých k celoživotním vzdělávacím aktivitám, jejichž realizace může probíhat za podpory mimoškolních organizací, zaměstnavatelů a odborných pracovišť, jako například muzeí, knihoven a dalších paměťových institucí, nebo jiných poskytovatelů vzdělávacích služeb.

#### **1.2.4 Legislativa pro další vzdělávání**

Oblast dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků je zakotvena v této legislativě:

- Zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon, v platném znění.
- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.
- Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků.

### **Zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon**

Podle § 164 tohoto zákona ředitel školy zodpovídá za úroveň vzdělávání (odbornou i pedagogickou). Povinností ředitele školy je zajistit a zorganizovat další vzdělávání pedagogických pracovníků na základě plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků v daném školním roce. Plnění tohoto plánu vyžaduje nemalé finanční náklady. Realizace a splnění plánu musí mít pro školu efekt v podobě zvýšení kvality pedagogických pracovníků a zároveň ve zvýšení kvality poskytovaného vzdělávání.

Vzdělávání pedagogických pracovníků má podle Plášilové (2006, s. 85) „*své opodstatnění zejména v momentě, kdy je ve škole zjištěn a pocíťován určitý nedostatek, který je možné odstranit právě dalším vzděláváním, pokud tedy prokazatelně existuje určitá vzdělávací potřeba. Ta bývá jednoduše definována jako rozdíl mezi tím co je a tím, co by mělo na škole být. Tvorba plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků musí vycházet ze skutečné identifikace potřeb pedagogických pracovníků v oblasti vzdělávání.*“

### **Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících**

Zákon uvádí definici pedagogického pracovníka a stanovuje předpoklady, které jsou potřebné pro výkon činnosti pedagogického pracovníka a jeho další vzdělávání. Dle § 24 tohoto zákona mají pedagogičtí pracovníci povinnost po dobu výkonu pedagogické činnosti realizovat své další vzdělávání, kterým dochází k obnovení, doplnění a upevnění jejich již získaných dovedností a znalostí. Pedagogičtí pracovníci jsou povinni se zúčastňovat dalšího vzdělávání.

Další vzdělávání pedagogických pracovníků je realizováno v mnoha různých vzdělávacích institucích, které mají udělenou akreditaci od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Vzdělávací programy zaměřené na další vzdělávání pedagogických pracovníků musí být také akreditovány. Akreditace jsou jednotlivým institucím udělovány dle § 26 tohoto zákona na dobu 6 let, vzdělávací program má dle § 27 tohoto zákona akreditaci na 3 roky. Akreditace udělená vzdělávací instituci nebo vzdělávacímu programu je nepřevoditelná a nemůže přejít ani na právního nástupce.

## **Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce**

I zákoník práce se zabývá dalším vzděláváním, uvádí se v něm, že zaměstnavatel pečuje o odborný rozvoj svých pracovníků a tato péče zahrnuje:

- Zaškolení a zaučení.
- Odborná praxe absolventů škol.
- Prohloubení a zvýšení kvalifikace.

§ 230 Zákoníku práce přesně definuje, co je prohlubování kvalifikace zaměstnanců. *„Prohlubováním kvalifikace se rozumí její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce; za prohlubování kvalifikace se rozumí její udržování a obnovování.“*

Povinností každého zaměstnance je prohlubování kvalifikace, která je potřebná pro výkon jeho stávající práce. Zaměstnavatel má právo zaměstnanci uložit povinnost účastnit se školení, seminářů a studií, které povedou k prohloubení jeho kvalifikace anebo na zaměstnanci požadovat, aby se těchto studií zúčastnil.

V § 231 zákoníku práce je zmiňováno zvyšování kvalifikace a to následujícím způsobem: *„Zvýšením kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace; zvýšením kvalifikace je též její získání nebo rozšíření. Zvyšováním kvalifikace je studium, vzdělávání, školení nebo jiná forma přípravy vedoucí k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele.“*

## **Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků**

Oblastí dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků se konkrétně zabývá vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků. Ve vyhlášce jsou podrobně popsány druhy dalšího vzdělávání včetně délky vzdělávání a způsobu ukončování.

Podle Prášilové (2006, s. 111) má *„naplnění požadavku, který je kladen na další vzdělávání pedagogického pracovníka státem, má přesnou podobu. Za takto nastavených pravidel je pro účastníky vzdělávání podstatné zúčastnit se odpovídajícího druhu studia a získat potřebné výstupní osvědčení.“*



## 1.3 Česká školní inspekce

Do teoretické části této diplomové práce je třeba zařadit i informace o České školní inspekci (ČŠI), neboť i ona nastavuje svým dokumentem určitá kritéria, týkající se dalšího vzdělávání pedagogů v souvislosti se zvyšováním kvality školy.

V § 173 školského zákona (č. 561/2004 Sb.) se uvádí, že „*Česká školní inspekce je správní úřad s celostátní působností, který je organizační složkou státu a účetní jednotkou.*“

### 1.3.1 Legislativní rámec

Právní vymezení činnosti České školní inspekce nalezneme ve školském zákoně č. 561/2004 Sb., v § 173 až § 176. Z uvedeného zákona jsou vybrány významné a relevantní části níže.

Například v § 174 je uvedeno, že ČŠI „*zpracovává koncepční záměry inspekční činnosti a systémy hodnocení vzdělávací soustavy. V souvislosti s výkonem inspekční činnosti se Česká školní inspekce se s předchozím souhlasem ministerstva může podílet na zajišťování úkolů souvisejících s naplňováním mezinárodních smluv, s rozvojem mezinárodních styků a mezinárodní spolupráce, jakož i úkolů, které vyplývají pro Českou republiku z členství v mezinárodních organizacích.*“

Školský zákon v § 174 také vymezuje inspekční činnosti, které má Česká školní inspekce ve školách a školských zařízeních povolené, jsou to:

- Získávání a analýza informací o vzdělávání dětí, žáků a studentů, o činnosti škol a školských zařízení, sledování a hodnocení efektivnosti vzdělávací soustavy.
- Zjišťování a hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání dětí, žáků a studentů podle příslušných vzdělávacích programů a dále také podmínek a průběhu poskytování poradenských služeb ve školách a školských poradenských zařízeních.
- Zjišťování a hodnocení plnění školního vzdělávacího programu a jeho souladu s právními předpisy a rámcovým vzdělávacím programem.
- Vykonávání kontroly dodržování právních předpisů, které se vztahují k poskytování školských služeb a vzdělávání.
- Vykonávání veřejnosprávní kontroly využívání přidělovaných finančních prostředků státního rozpočtu.

Inspekční činnost je vykonávána na základě plánu hlavních úkolů na příslušný rok, který je schvalován ministrem školství, mládeže a tělovýchovy na návrh ústředního školního inspektora. Během hodnocení průběhu, podmínek a výsledků vzdělávání a školských služeb vychází ČŠI z cílů a zásad vzdělávání stanovených školským zákonem.

Základní kritérium hodnocení je účinnost podpory rozvoje osobnosti vzdělávaného a dosahování cílů vzdělávání ze strany škol. Kritéria hodnocení jsou předkládána ke schválení ministerstvu školství, které je následně zveřejňuje (Zákon č. 561/2004 Sb.).

Ředitel střední školy vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření. Všichni pedagogičtí pracovníci jsou povinni dodržovat zákonem dané závazky a společně je naplňovat. Musí spolupracovat se všemi účastníky vzdělávacího procesu, jak dětmi, žáky, zákonnými zástupci, zřizovatelem, tak i dalšími subjekty, včetně ČŠI. Ředitel střední školy zodpovídá za naplňování významných dokumentů vydávaných Českou školní inspekcí. Z toho vyplývá povinnost ředitele školy tyto informace předávat dál svým pedagogům tak, aby mohl co nejlépe splňovat stanovené vzdělávací cíle.

### **1.3.2 Kritéria hodnocení České školní inspekce**

Každý školní rok schvaluje ministr školství, mládeže a tělovýchovy dokument, který mu předkládá Česká školní inspekce s názvem Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání, podle něhož Česká školní inspekce postupuje při své kontrolní činnosti v jednotlivých školách. Kritéria vycházejí z modelu tzv. kvalitní školy, který Česká školní inspekce ve spolupráci s externími odborníky vytvořila. Tato kritéria jsou formulována pro potřeby vnějšího hodnocení školy a vytvářejí logický rámec, který umožňuje hodnotit podmínky, průběh a výsledky vzdělávání na úrovni školy. Tento dokument umožňuje hodnotit dosahování cílů vzdělávání podle školních vzdělávacích programů a vyhodnotit pokrok škol v čase.

Kritéria jsou zpracována v modifikacích pro mateřské školy, základní školy, gymnázia, střední odborné školy, vyšší odborné školy, základní umělecké školy, školní družiny a školní kluby, domovy mládeže, domovy mládeže se školou a internáty, střediska volného času, diagnostické ústavy, výchovné ústavy, dětské domovy se školou a střediska výchovné péče a pro školská poradenská zařízení. Sestavena jsou takovým způsobem, aby mohla být postupně využívána také v rámci vlastního hodnocení přímo jednotlivými školami

a školskými zařízeními a také pro hodnocení prováděné ze strany zřizovatelů (ČŠI, 2020, online).

**1.3.3 Kvalitní škola – Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání**  
*„Kvalitní vzdělávání vyžaduje odpovídající materiální i finanční podmínky. Spravedlivé hodnocení zohledňuje podmínky, které škola nemůže ovlivnit.“* (ČŠI, 2020, online).

Tato diplomová práce se zabývá sekundárním vzděláváním, a proto jsou i kritéria a indikátory vybrány z uvedeného dokumentu cíleně pouze pro tento stupeň vzdělávání. Kritériem lze nazvat určité srovnávací měřítko nebo hledisko posuzování.

Indikátory vzdělávání popisují Průcha s Veteškou (2014, s. 530) jako kvantitativní ukazatele, které vypovídají o stavu, fungování a produktech vzdělávacího systému. Byly vyvinuty za účelem mezinárodního srovnávání a evaluace vzdělávacích systémů. Výborný systém indikátorů byl vyvinut v rámci Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD), kde jsou sdružena data několika desítek indikátorů. *„Část indikátorů se týká i vzdělávání dospělých, respektive terciárního vzdělávání, a je tak důležitým informačním zdrojem i pro srovnávací andragogiku.“*

Evaluace školy je podle Koláře (2012, s. 104) hodnocení školy, plnění vzdělávacího programu, dosažených výsledků školní práce a dalších procesů. *„Škola sama pravidelně provádí hodnotící analýzu své práce za určité období a využívá výsledků tohoto hodnocení ke zkvalitnění své práce jako celku i jednotlivých pracovníků školy.“* Evaluace školy je nařízena § 12 školského zákona.

Kritéria vydaná Českou školní inspekcí jsou rozdělena do šesti kapitol, jejichž popis vyjadřuje nejvyšší dosažitelnou úroveň kvality k naplnění daného kritéria pro střední školy v příštích letech.

### **Koncepce a rámec školy**

*„Kvalitní škola ví, kam chce směřovat, a jde úspěšně za svým cílem.“* (ČŠI, 2020, online).

Škola má jasně formulovanou vizi a realistickou strategii rozvoje, které jsou sdílené a naplňované pedagogickými pracovníky. Vize školy je důležitým záměrem ředitele školy, na její tvorbě by se ale měli podílet všichni účastníci školního života, aby byla všemi

přijímána a naplňována. Měla by být pravidelně obnovována, aby s ní byli zaměstnanci stále spokojeni, taková škola má následně otevřenou cestu k úspěchu a rozvoji.

Škola má Školní vzdělávací program (ŠVP) vycházející z vize a strategie rozvoje školy a je v souladu s kurikulárními dokumenty Rámcového vzdělávacího programu (RVP). Jeho cíle jsou srozumitelné pro pedagogy i rodiče vzdělávaných.

Škola funguje podle jasných pravidel umožňujících konstruktivní komunikaci všech aktérů, jako jsou vedení školy, pedagogičtí pracovníci nebo rodiče vzdělávaných, a jejich aktivní účast na chodu školy, která se tak stane vstřícným a bezpečným místem pro vzdělávané, jejich rodiče a pedagogické i nepedagogické pracovníky. Škola také spolupracuje s vnějšími partnery, například podporuje sounáležitost s obcí nebo krajem kde sídlí, případně, pokud jde o odbornou školu, spolupracuje s partnery zajišťujícími rozvoj odborných kompetencí žáků, především s partnery zajišťujícími praktickou výuku žáků.

### **Pedagogické vedení školy**

*„Ředitel kvalitní školy je vůdčí osobností pedagogického procesu.“ (ČŠI, 2020, online).*

Vedení školy aktivně řídí, na pravidelné bázi monitoruje a vyhodnocuje práci školy a případně přijímá účinná opatření. Aktivně také vytváří zdravé školní klima, pečuje o vztahy mezi pedagogy a mezi vzdělávanými i o jejich vzájemné vztahy a o vzájemnou spolupráci všech aktérů, včetně rodičů vzdělávaných.

Vedení školy dále:

- Usiluje o optimální materiální podmínky vzdělávání a pečuje o jejich účelné využívání. Usiluje o zajištění optimálních personálních podmínek pro vzdělávání.
- Cíleně pečuje o naplnění relevantních potřeb pedagogických pracovníků a jejich profesní rozvoj.
- Vytváří podmínky pro výměnu pedagogických zkušeností s dalšími školami.
- Účinně podporuje začínající pedagogy.
- Klade důraz na vlastní profesní rozvoj.

## **Kvalita pedagogického sboru**

*„Kvalitní školu tvoří pedagogové.“ (ČŠI, 2020, online).*

Kritéria pedagogických pracovníků jsou následující:

- Jsou pro svou práci kvalifikovaní a odborně schopní a ke své práci přistupují s profesionalitou.
- Důsledně uplatňují při komunikaci se vzdělávanými, jejich rodiči a svými kolegy vstřícný a respektující přístup.
- Aktivně spolupracují a poskytují si vzájemnou podporu a zpětnou vazbu.
- Podporují rozvoj občanské angažovanosti a demokratických hodnot.
- Aktivně spolupracují na vlastním profesním rozvoji.

## **Vzdělávání**

*„Kvalitní vzdělávání směřující k dobrým vzdělávacím výsledkům všech žáků je základem kvalitní školy.“ (ČŠI, 2020, online).*

Kritéria činnosti pedagogů v této oblasti jsou následující:

- Systematicky promýšlejí a připravují program výuky v souladu s dovednostními, vědomostními i postojeovými cíli definovanými v kurikulárních dokumentech školy a potřebami vzdělávaných.
- Využívají množství výchovně vzdělávacích strategií k naplnění stanovených cílů.
- Systematicky sledují vzdělávací pokrok vzdělávaného jedince a při plánování a realizaci vzdělávání zohledňují jejich individuální potřeby.
- Ve své se práci zaměřují na osobnostní a sociální rozvoj vzdělávaných.

## **Vzdělávací výsledky**

*„Kvalitní škola umožňuje každému žákovi maximální rozvoj odpovídající jeho možností.“ (ČŠI, 2020, online).*

Škola soustavně získává informace o výsledkových posunech každého vzdělávaného jedince ve všech vzdělávacích oblastech a reaguje na ně vhodnými pedagogickými opatřeními. Získané výsledky odpovídají očekávaným výsledkům podle vzdělávacích programů. Škola

motivuje vzdělávané jedince k dosahování kladných výsledků, projevování sociální a osobnostní kompetence a občanských hodnot.

Škola sleduje a vyhodnocuje úspěšnost vzdělávaných v průběhu, při ukončování vzdělávání a v dalším vzdělávání, případně v profesní dráze, a aktivně s výsledky pracuje v zájmu zvýšení kvality vzdělávání.

### **Podpora rovných příležitostí při vzdělávání**

*„Kvalitní škola sleduje vzdělávací pokroky v učení všech žáků a cíleně podporuje ty, kdo vyžadují speciální péči.“ (ČŠI, 2020, online).*

Škola vytváří každému vzdělávanému jedinci, i jeho rodině, rovné příležitosti ke vzdělávání bez ohledu na jeho věk, pohlaví, kulturu, etnickou příslušnost, náboženství, rodný jazyk, rodinné zázemí, ekonomický status nebo speciální vzdělávací potřeby. Poskytuje také účinnou podporu všem vzdělávaným s potřebou podpůrných opatření a věnuje patřičnou pozornost jejich osobnostnímu rozvoji. Rozvíjí u nich otevřenost, toleranci a respekt vůči odlišnostem a dbá na to, aby žádný z nich nebyl vyčleňován z kolektivu.

## 2 Celoživotní vzdělávání

*„Vzdělávání je proces, během nějž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje.“* Cílem vzdělávání je možnost zabezpečit schopné, kvalifikované a vzdělané pracovníky nezbytné k uspokojení potřeb organizace. Pro dosažení takového cíle je třeba zabezpečit ochotu a připravenost jedinců ke vzdělávání, jejich pochopení toho, co musí znát a jejich schopnost převzít odpovědnost za své vzdělávání plným využitím jeho zdrojů (Armstrong, 2007, s. 460).

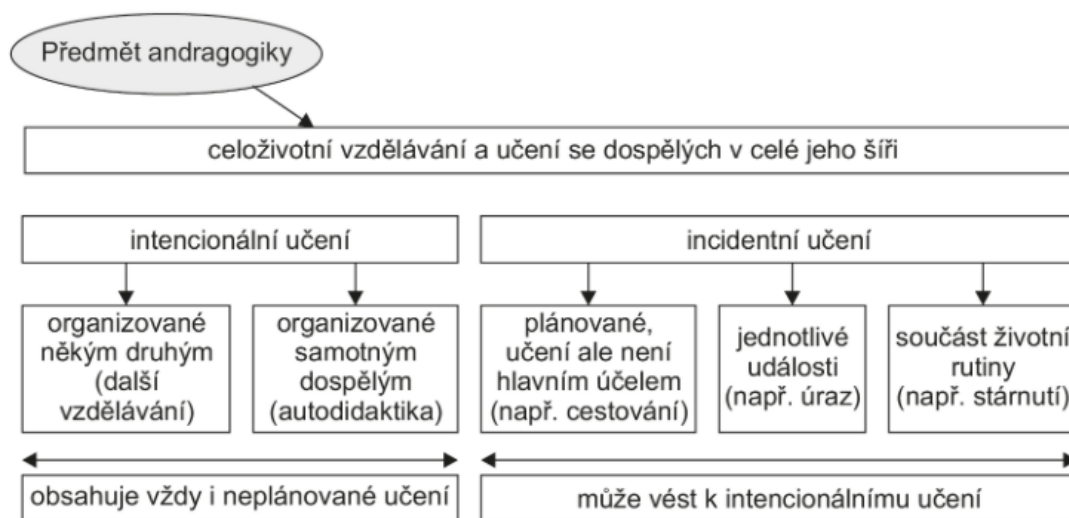
*„V současné terminologii je zřejmá preference pojmu celoživotní učení na úkor označení vzdělávání. Je výrazem toho, že zodpovědnost za získávání a rozvíjení schopností a dovedností, znalostí a kompetencí je přenesena na jednotlivce. Člení se na počáteční a další vzdělávání.“* (Veteška, 2016, s. 96).

Mužík vysvětluje pojem celoživotní vzdělávání jakožto *„zásadní změnu pojetí celého vzdělávání. Člověku by v současné společnosti měla být poskytována možnost se dále vzdělávat v různých stádiích jeho vývoje, realizovat rozmanité přechody mezi vzděláváním, učením a zaměstnáním. Jde o zajištění přístupu ke vzdělávání po celý život, možnosti učení se až do úrovně osobnostních možností a mezí.“* Vnímá celoživotní vzdělávání jako propojený celek probíhající ve všech etapách života, ve všech typech škol a školských zařízení, včetně vzdělávání v období produktivního věku i období po ukončení ekonomické aktivity (Mužík, 2012, s. 23).

Veteška a Tureckiová vymezují pojem *„vzdělávání dospělých jako všechny formy vzdělávání, jimiž projdou dospělí lidé po ukončení počátečního vzdělávání a odborné přípravy, a to bez ohledu na to, jak daleko mohl takový proces dospět (např. včetně získání vysokoškolského vzdělání).“* Vnímají také zásadní přínos vzdělávání dospělých prostřednictvím získávání důležitých kompetencí všemi, kteří se zúčastní, k mobilitě a zaměstnanosti na nynějším pracovním trhu a také k sociálnímu začlenění. Vzdělávání dospělých je tedy neodmyslitelná součást celoživotního vzdělávání s cílem zdokonalit znalosti, dovednosti a odborné předpoklady v rámci rekvalifikací a kurzů specializace, které mohou nabízet vysoké školy a univerzity, ale i další společnosti. Stále platnou myšlenkou však je, že při poskytování dalšího vzdělávání mají klíčovou roli zaměstnavatelé (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 13-19).

Je zde třeba také zmínit pojem andragogika, neboli vzdělávání dospělých, na které jsou vázány příslušné vědy o vzdělávání dospělých. Základní myšlenkou je především představa celoživotního učení a vzdělávání, jehož je učení se a vzdělávání dospělých integrální součástí. Předmětem andragogiky je učící se dospělý (Beneš, 2014, s. 199).

Obrázek 2.: Předmět andragogiky



Zdroj: Beneš (2014, s. 204).

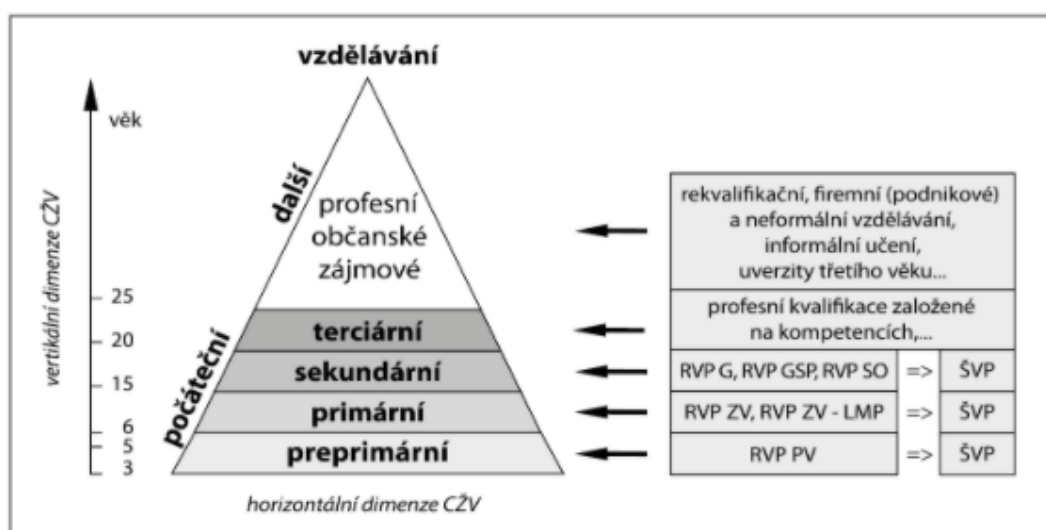
Celoživotní učení je veškerá účelná formalizovaná i neformální činnost, která souvisí s učením, realizující se průběžně s cílem dosáhnout zdokonalení dovedností, znalostí a odborných předpokladů. Ideálně představuje nepřetržitý proces, předpokládající komplementaritu a prolínání zmíněných forem učení v průběhu celého života (Průcha, Veteška, 2014, s. 212).

Učení jako takové představuje integrální součást života a i proto je vzdělávání nikdy nekončící proces. Je třeba, aby se na celoživotním vzdělávání podílel celý vzdělávací systém a vzdělávací politika, nicméně ale nelze vzdělávání redukovat jen na učení se ve vzdělávacích institucích, tedy na tzv. institucionální vzdělávání (Průcha, Veteška, 2014, s. 212).

Jsou dvě základní etapy konceptu celoživotního učení. První je počáteční vzdělávání a druhou, která navazuje, je další vzdělávání. V životě člověka je z časového hlediska mnohem delší právě etapa dalšího vzdělávání.



Obrázek 3.: Pyramidální pojetí celoživotního učení a vzdělávání v ČR



Zdroj: Průcha, Veteška (2014, s. 217).

## 2.1 Další vzdělávání

Jedním ze základních pojmů je zde tzv. další vzdělávání. Tento pojem lze specifikovat v obecné rovině, a zároveň také u některé zájmové skupiny, pro účely této práce jsou to pedagogičtí pracovníci. Výklad daného pojmu není s naprostou přesností určen, a tak může vyvolat nejrůznější představy a může být spojován s mnoha příbuznými pojmy, jako je například permanentní vzdělávání, profesionální rozvoj nebo růst, a podobně (Lazarová, Prokopová, 2004, s. 260-271).

Dalším důkazem, že tento pojem má velmi široké vymezení, je i výklad z Pedagogického slovníku. Zde je další vzdělávání charakterizováno jako „*termín, s velmi širokým významem a zahrnujícím různé možnosti vzdělávání a profesních příprav osob, které prošly určitým stupněm školského vzdělávání.*“ (Průcha, Walterová, Mareš, 2013, s. 44).

Do tohoto typu vzdělávání je možné zakomponovat i oblast zájmového vzdělávání, které tedy přímo nesouvisí se zaměstnáním, ale jsou v něm zahrnuty záliby a zájmy lidí v nejrůznějších oblastech, jako například sport, hudba, umění, cizí jazyky a podobně.

Veteška (2016, s. 106) charakterizuje další vzdělávání jako velice významnou oblast vzdělávání dospělých a to z důvodu, že zahrnuje tři čtvrtiny lidského života učení celé dospělé populace. V EU lze za poslední desetiletí zaznamenat výraznou politickou podporu

a rozvoj této oblasti. Na rozvoji se podílejí nejen mezinárodní organizace, ale i jednotlivé státy a neziskové organizace.

*„Kurikulum dalšího vzdělávání je poměrně proměnlivé a flexibilní, reflektuje individuální a společenské potřeby a požadavky na rozvoj učení a vzdělávání dospělých. Hlavním důvodem zvyšujícího se významu dalšího vzdělávání je nutnost získávat nové znalosti, dovednosti a potřeba osvojovat si nové kompetence. Učením a vzděláváním získaný soubor kompetencí umožní jedinci lépe se adaptovat na proměňující se společenské a ekonomické podmínky.“* Mnoho lidí si v průběhu svého života musí znalosti ve svém oboru buď doplňovat, nebo několikrát změnit své zaměstnání, někdy i obor, a jsou nuceni se proto učit zcela novým dovednostem a znalostem, které mohou být ze zcela odlišného odvětví, než kterému se věnovali v rámci počátečního vzdělávání (Veteška, 2016, s. 106).

Andragogický slovník popisuje další vzdělávání, jako druhou základní etapu vzdělávání v rámci celoživotního učení, která probíhá po dosažení určitého stupně formálního, neboli školního, vzdělávání, případně po opuštění systému vzdělávání nebo po prvním vstupu na pracovní trh. Lze jej realizovat buď v institucích formálního vzdělávacího systému, tedy na středních či vysokých školách, nebo v institucích mimoškolního neformálního vzdělávání. Zaměřeno je na rozličné spektrum dovedností, vědomostí a kompetencí důležitých pro schopnost jedince uplatnit se v osobním i profesním životě (Průcha, Veteška, 2014, s. 261).

Význam dalšího vzdělávání v rozvoji jednotlivců a společnosti je vysoký a proto je také zakotveno v legislativě. Zákonu č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání, kterým se další vzdělávání stává zdrojem pro získávání uznávaných kompetencí a kvalifikací v Národní soustavě kvalifikací (Průcha, Veteška, 2014, s. 261).

*„Další vzdělávání je zaměřeno na různorodé spektrum získávání znalostí, schopností, dovedností a kompetencí pro uplatnění se jedince v osobním, občanském, komunitním a pracovním/profesním životě. Za účastníka dalšího vzdělávání je považován ten, kdo by měl v rámci dalšího vzdělávání získat konkrétní znalosti, dovednosti a návyky, které ve svém důsledku povedou ke změně chování – v rámci pracovního výkonu.“* Člení se na profesní, zájmové a občanské vzdělávání. Další vzdělávání lze také rozčlenit na organizované – formální a neformální, a neorganizované – informální (Veteška, 2016, 107-109).

## 2.2 Cíle a úkoly dalšího vzdělávání

Pro dnešní dobu výstižným citátem popisuje význam dalšího vzdělávání Plamínek (2014, s. 54). „*I když jednotlivý vzdělaný člověk může být poctivý i nepoctivý, vzdělaná společnost musí být v průměru slušnější než nevzdělaná. Podvodníci totiž mohou být úspěšnější než poctiví lidé jen do té doby, dokud ve svém okolí najdou dostatek nevzdělaných tupců.*“

Cíle, úkoly a realizace jsou závislé na dvou hlavních oblastech a jde o teorii dalšího vzdělávání i pedagogického výzkumu a o vzdělávací politiku. V našich podmínkách je kladen největší důraz na vnitřní rozvoj školy a zdokonalování profesionálních dovedností učitelů (Kohnová, 2004, s. 62).

Mužík (2012 str. 157) popisuje cíle a úkoly dalšího vzdělávání učitelů následovně:

- Zavádění inovací a změn ve vzdělávání,
- zdokonalování profesních schopností učitelů,
- zdokonalování učebního a vyučovacího procesu,
- osobnostní rozvoj učitelů,
- vnitřní rozvoj školy.

Kohnová (2004, s. 61) vymezuje, jaké charakteristiky můžeme přidělit dalšímu vzdělávání:

- Jedná se o proces, který je nepřetržitým a koordinovaným procesem, navazuje na pregraduální vzdělávání a je realizován po celou dobu profesní dráhy daného učitele.
- Uvažujeme o celoživotním rozvíjení profesní kompetence učitele a trvalém osobnostním rozvoji učitele.
- Celospolečensky důležitá oblast vzdělávání dospělých osob.
- Důležitý předpoklad pro transformaci českého školství.
- Nejefektivnější forma obsahu a metod vzdělávání a výchovy ve školství s rychlou proměnou kontextu hospodářské, sociálním, technickém a kulturním.

Cíle, které mohou pomoci jednotlivcům k dalšímu vzdělávání pedagogických pracovníků, jsou podle Lazarové (2006, s. 126) tyto:

- Zlepšení vlastních kompetencí a kvalifikace, snaha dosáhnout důvěry v sebe sama,
- umět zapojit se do změn a dění v organizaci,
- stát se odpovědným pracovníkem,
- umět vyjednávat,
- sdílet kulturu organizace,
- stát se odborníkem v oblasti dosahování nových cílů,
- přizpůsobit svou kvalifikaci pro novou pozici,
- být připraven na mobilitu,
- zapojovat se aktivně do změn v organizaci,
- vyhledat potřebné nástroje, které jsou nutné pro účast na změnách a inovacích.

S rozvojem příslušného pedagogického pracovníka dochází k rozvoji dané organizace:

- Zajištěním kolektivní identity a kultury organizace,
- stimulováním pracovníků do nových ambiciózních rolí,
- vytvořením skupiny vzdělavatelů, ale i vzdělávaných,
- v případě potřeby rozpoznáním nečinnosti jednotlivých pracovníků, oddělení a zaměřením se na práci s nimi,
- snahou o otevření organizace vnějším subjektům, přizváním lektorů do příslušné instituce anebo vysláním zaměstnanců vzdělávat se mimo organizaci.

Kohnová (2004, s. 62) konstatuje, že je možné stanovit oblasti a úkoly dalšího vzdělávání pomocí formulace jednotlivých cílů, které budou během realizace sledovány.

### **2.3 Formy dalšího vzdělávání**

Další vzdělávání je zaměřeno hlavně na dobu po ukončení příslušného vzdělávacího stupně a je děleno do tří forem vzdělávání:

- Formální vzdělávání.
- Neformální vzdělávání.
- Informální vzdělávání.

Formální vzdělávání – realizuje se většinou ve vzdělávací instituci, hlavně tedy ve školském zařízení. Legislativa přesně stanovuje a vymezuje funkci, cíl, obsah, organizační formu a způsob hodnocení tohoto typu vzdělávání. Jsou zde zakotveny stupně vzdělávání, které na sebe navazují, tj. základní, střední a vysokoškolské. Absolventi jednotlivých stupňů získávají potvrzení o absolvování v podobě diplomů, vysvědčení, certifikátů, apod. (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 77).

Neformální vzdělávání – je realizováno většinou formou kurzů, seminářů, apod., a to v mnoha případech v sídlech zaměstnavatele nebo v různých soukromých vzdělávacích institucích, v neziskových organizacích, či v klasických školských zařízeních. *„V současných letech je většina forem vzdělávání pro dospělé placena, což může být pro některé jedince jednou z překážek v účasti na neformálním vzdělávání.“* (Průcha, Veteška, 2014, s. 184). Toto vzdělávání je zaměřeno na získávání a doplňování vědomostí, dovedností a zkušeností, včetně kompetencí. Takto se realizují například počítačové kurzy, autoškoly, různé rekvalifikace, jazykové kurzy, školení a přednášky. *„Nutnou podmínkou realizace neformálního vzdělávání je vedení vzdělávací akce odborníkem (lektorem, trenérem, tutorem atd.). Neformálnímu vzdělávání se přisuzuje velká důležitost jako způsobu naplňování celoživotního vzdělávání.“* (Průcha, Veteška, 2014, s. 764).

Informální vzdělávání – je proces, při kterém jsou získávány vědomosti, osvojovány získané dovednosti a kompetence, a to z hlediska každodenní zkušenosti a činnosti v zaměstnání, ale i v rámci volného času, apod. Jedná se zároveň o proces sebevzdělávání. Zde, bohužel osoba nemá možnost ověřit si nabyté znalosti. Informální vzdělávání je oproti formálnímu a neformálnímu vzdělávání neorganizovaný a nekoordinovaný proces (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 77).

*„V důsledku velké šíře a rozmanitosti sociálních situací, v nichž se jedinec během života učí, je zkoumání informálního učení zatím velmi málo realizováno, i když v teorii se uznává jeho nenahraditelné působení na životní rozvoj lidí.“* (Průcha, 2014, s. 203).

Všechny tři zmiňované formy vzdělávání jsou navzájem propojeny.

## 2.4 Metody vzdělávání zaměstnanců

Metody vzdělávání zaměstnanců můžeme podle Koubka (2015, s. 265-274) rozdělit do dvou velkých skupin.

První skupinou jsou metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce – tedy na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů:

- Instruktaž při výkonu práce – Nejčastěji používaná metoda (umožňuje rychlý zácvik, vytváří pozitivní vztah mezi pracovníky).
- Coaching – Soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu s ohledem na jeho individualitu (pracovník je soustavně informován o hodnocení své práce, umožňuje úzkou spolupráci).
- Mentoring – Obdoba coachingu, s tím, že si vzdělávaný pracovník vybírá mentora (rádce), svůj osobní vzor, který mu radí, usměrňuje a stimuluje jej, čímž mu pomáhá i v jeho kariéře.
- Counselling – Patří k nejnovějším metodám, jde o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, podřízeným a nadřízeným.
- Asistování – Tradiční a často používaná metoda, kdy vzdělávaný pracovník je přidělen ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj. Postupně převažuje samostatnost, až získá potřebné znalosti a dovednosti, pracuje zcela sám.
- Pověření úkolem – Jde rozvinutí předcházející metody, kdy je vzdělávaný pracovník pověřen splnit určitý úkol, k čemuž má vytvořené potřebné podmínky včetně příslušných pravomocí a jeho práce je sledována. Často se používá u řídicích a tvůrčích pracovníků.
- Rotace práce – Pracovník je na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace.
- Pracovní porady – Jsou považovány za vhodnou metodu, při které se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace.

Druhou skupinou jsou metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště, ať už v organizaci nebo mimo ni:

- Přednáška – Je obvykle zaměřená na předání faktických informací či teorie.
- Přednáška spojená s diskusí nebo seminář – Zprostředkovává opět spíše znalosti.
- Demonstrování (praktické, názorné vyučování) – Zprostředkovává znalosti a dovednosti s použitím audiovizuální techniky, PC, trenažerů, popř. přímo u potřebných zařízení, zprostředkovává znalosti i dovednosti.
- Případové studie – Jsou oblíbené, jde o skutečná nebo smyšlená vyličení problému, který pak jednotlivci nebo skupiny řeší.
- Workshop – Je variantou případových studií, kdy se praktické problémy řeší týmově a komplexněji.
- Brainstorming – Skupina navrhuje řešení zadaného problému.
- Simulace – Je ještě více zaměřená na praxi a aktivní účast školených je vhodná pro rozvoj a formování schopností vyjednávat a rozhodovat se.
- Hraní rolí – Učí účastníky samostatně myslet, reagovat a ovládat své emoce.
- Assessment centrum (development centrum) – Český diagnosticko-výcvikový program, jde o moderní, vysoce hodnocenou a účinnou metodu nejen k výběru, ale i vzdělávání manažerů, při které účastník plní úkoly a řeší problémy tvořící jeho každodenní náplň. Úkoly bývají náhodně generovány počítačem, který i vyhodnocuje výsledky. Účastník může konfrontovat své řešení s optimálním, čímž se učí. Jde vlastně o metody případových studií, hraní rolí a simulace dovedené k jisté dokonalosti.
- Outdoor training (adventure education) – Jde o učení se hrou. Tato metoda je stále více využívána při vzdělávání manažerů. Propojuje se sportovní výkon s hledáním optimálního řešení nějakého úkolu, s uměním koordinovat činnosti, komunikovat se spolupracovníky, vést je a pověřovat úkoly a řadou dalších činností. Uskutečňuje se ve volné přírodě, v tělocvičně, ale i v upravené učebně. Úkol se zpravidla řeší kolektivně, přičemž vedení se ujímá jeden účastník spontánně, nebo je jím pověřen. Po splnění úkolu se diskutuje o tom, jaké manažerské dovednosti byly potřebné, jak se uplatnily a co je třeba zlepšit.

- Vzdělávání pomocí počítačů – Stále častěji využívaná interaktivní metoda, jejíž význam roste s rozšiřováním internetu.

## 2.5 Další vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP)

Pedagogický pracovník je specifikován v zákoně č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících. Podle § 2 tohoto zákona se jedná o osobu vykonávající „*přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou speciálně pedagogickou nebo přímou pedagogicko-psychologickou činnost přímým působením na vzdělávaného, kterým uskutečňuje výchovu a vzdělávání na základě zvláštního právního předpisu*“. Jde o pracovníka, který je zaměstnán u právnické osoby vykonávající činnost školy nebo zaměstnancem státu nebo se jedná o ředitele školy.

Přímá pedagogická činnost je dle výše uvedeného zákona vykonávána učitelem, pedagogem v zařízení pro další vzdělávání pedagogického pracovníka, dále do této skupiny patří vychovatelé, speciální pedagogové, psychologové, vedoucí pedagogický pracovník, pedagogové volného času, asistenti pedagoga a trenéři.

Zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících popisuje v § 24, že mají pedagogičtí pracovníci „*po dobu výkonu své pedagogické činnosti povinnost dalšího vzdělávání, kterým si obnovují, udržují a doplňují kvalifikaci*“.

Další vzdělávání pedagogických pracovníků je popsáno v andragogickém slovníku (Průcha, Veteška, 2014, s. 263) jako celoživotní rozvíjení profesních kompetencí, které navazuje na přípravné vzdělávání. Toto další vzdělávání se uskutečňuje ve dvou formách:

- Na vysokých školách a ve vzdělávacích zařízeních s akreditací MŠMT.
- Samostudiem.

Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, zpřesňuje v § 1 podmínky dalšího,



institucionálního, vzdělávání pedagogických pracovníků tak, že vymezuje tři druhy tohoto vzdělávání:

- Studium ke splnění kvalifikačních předpokladů.
- Studium ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů.
- Studium k prohlubování odborné kvalifikace, které se ukončuje obhajobou závěrečné písemné práce a závěrečnou zkouškou, poté získá absolvent osvědčení.

Zvláštní ustanovení uvedené vyhlášky se vztahuje na studium pro asistenty pedagogů a na studium pro ředitele škol a školských zařízení.

Podle Kohnové (2004, s. 56) je profesní vzdělávání učitelů rozděleno do dvou oblastí, které jsou sice samostatné, ale zároveň propojené a mají vzájemnou souvislost. Jednou oblastí je profesní příprava učitelů neboli studium učitelství a druhou oblastí je profesní rozvoj – další vzdělávání učitelů. Tyto oblasti je možné také označit vzdělávání pregraduální a postgraduální.

Profesní rozvoj učitelů je jakákoliv činnost, pomocí níž jsou rozvíjeny individuální schopnosti, znalosti a dalších charakteristiky potřebné pro výkon učitelského povolání. Lze sem zahrnout samostudia, rozsáhlé oblasti dalšího vzdělávání a poznatky, které učitel nabývá během své učitelské praxe. Z toho vyplývá, že jedná se o jednu z možností profesního rozvoje učitelů (Kohnová, 2004, s. 59).

Další profesní vzdělávání je popsáno v andragogickém slovníku (Průcha, Veteška, 2014, s. 264) jako součást profesního vzdělávání a označuje veškeré formy odborného a profesního vzdělávání během aktivního profesního života, po ukončení odborného vzdělávání a přípravy na výkon povolání v rámci formálního počátečního vzdělávání. *„Posláním je rozvíjet postoje, znalosti, schopnosti a požadované (očekávané) chování nezbytné pro uplatnění se na trhu práce. Má přímou vazbu na profesní zařazení a uplatnění se v rámci podniku.“* Podstata je ve vytvoření a následném udržování optimálního souladu mezi objektivní a subjektivní kvalifikací. V praxi jde tedy o neustálé přizpůsobování kvalifikace pracovníka kvalifikovanosti práce.

Mužík (2012, s. 154) uvádí, že *„další vzdělávání učitelů směřuje k profesnímu růstu a rozvoji profesních kompetencí každého učitele“*.

Starý (2012, s. 12) popisuje profesní rozvoj učitelů jako „*soubor aktivit vedoucích ke zdokonalování výkonu profese učitele a zkvalitňování výsledků učení žáků. Zahrnuje akce dalšího vzdělávání učitelů, vzájemný odborný diskurz mezi pedagogy i samostudium. Systematické hodnocení profesního rozvoje učitele umožňuje, aby se profesní růst promítal do jeho diferencovaného odměňování a kariérního postupu.*“

Baerheim a Raaheim (2020, s. 63) zmiňují důležitost vzdělávání a rozvoje profesionality v rámci pracovního týmu. „*Teorie učení zahrnuje řadu situovaných vzdělávacích zkušeností a celoživotní profesní rozvoj může být vnímán jako vertikální spirála učení. Růst profesionality však vyžaduje především pohyb vpřed zahrnující překračování hranic s ostatními v jednom týmu.*“

Případná neúčast na školeních může mít různé důvody, jak je zmíněno v mezinárodním šetření OECD, „*je možné, že vyšší míře účasti brání jiné faktory než podpora, jako třeba motivace pro další školení nebo jiné překážky.*“ Důležitá je tedy nejen podpora rozvoje a vzdělávání pracovníků, ale také motivace k jejich rozvoji a vzdělávání (TALIS, 2018, s. 259, online).

Důležité je zmínit také myšlenku rovnosti příležitostí, která by měla panovat i v rozvoji a vzdělávání pedagogických pracovníků. „*Školy potřebují mnohostranný a vyvíjející se přístup k řešení nedostatků v rovnosti.*“ Tento princip by měl být vždy a ve všech odhledech platný (Sidman-Taveau, Hoffman, 2019, s. 123).

V příloze diplomové práce je anonymizovaný Plán DVPP od jednoho z ředitelů středních škol, kteří se zúčastnili výzkumného šetření.

### 3 Řízení lidských zdrojů v oblasti vzdělávání

Organizace může prosperovat jen ve chvíli, kdy má finanční, materiální, informační, ale v neposlední řadě také lidské zdroje (Koubek, 2015, s. 14).

#### 3.1 Pojetí řízení lidských zdrojů

V rámci organizace je řízení lidských zdrojů soubor specifických činností, který je úzce spojen s lidmi a tedy s řízením lidského kapitálu v dané organizaci. Oblast řízení lidských zdrojů je při práci s lidmi mimo jiné zaměřena na jejich pracovní chování a posouvání k lepším pracovním výkonům jak samotného jedince, tak i následně prosperity celé organizace.

*„V literatuře i praxi se vyskytují podobné termíny, mezi kterými se často příliš nerozlišuje a mezi které patří personální práce, personalistika, personální řízení či řízení lidských zdrojů. Rozdíl však mezi nimi je.“* (Tomšíková, 2014, s. 8).

*„Termíny personální práce či personalistika se používají spíše pro nejobecnější označení této činnosti, zatímco termíny personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů se používá spíše k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce.“* (Koubek, 2011, s. 14)

Ve větších společnostech se personálními činnostmi zabývají personalisté na personálním oddělení. V menších podnicích je to zpravidla *„majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, který v případě potřeby deleguje důležité pravomoci v této oblasti na další vedoucí pracovníky.“* (Koubek, 2011, s. 14).

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako *„strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí v organizaci. Jedná se zejména o zaměstnance podniku a také osobnosti, kteří ovlivňují a přispívají k dosažení cílů podniku“* (Armstrong, 2007, s. 27). Komplexní součástí oblasti řízení lidských zdrojů je i vzdělávání a rozvoj zaměstnanců organizace.

Základní myšlenku řešeného odvětví vyjádřil Barták (2011, s. 75), který vnímá jako poslání personálního řízení schopnost zajistit, aby organizace prostřednictvím správných lidí na správném místě úspěšně plnila své cíle.

*„Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti koncepční, skutečně řídicí“ (Koubek, 2015, s. 15).*

Častorál (2013, s. 270) nabízí další pojetí řízení lidských zdrojů vycházející z důležitosti strategie při náboru zaměstnanců a následném procesu jejich zaškolení po nástupu, které se ukazuje jako zcela zásadní pro výsledky celé organizace. Součástí řízení lidských zdrojů je strategický přístup k analýze, výběru zdrojů a následné aplikaci do práce s lidmi.

*„Řízení lidských zdrojů vychází především z filosofie a strategie organizace rozpracované pro oblast sociálního subsystému organizace ve strategii řízení lidských zdrojů. Uplatňuje se v personální politice, projektovém plánování a v řízení všech personálních procesů a činností“ (Barták, 2011, s. 11).*

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako *„strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 47).*

Lidské zdroje jsou *„potenciál společnosti (lidský kapitál) vytvářený jako zásoba znalostí a dovedností v lidech určitého státu či území. V tomto potenciálu a jeho rozvíjení se spatřuje „skryté bohatství“ pro ekonomický růst společnosti. Řízení lidských zdrojů jak na mikroúrovni (např. v podnicích), tak ve státě směřuje zejm. k jejich zdokonalování prostřednictvím celoživotního učení a vzdělávání a vytváření podmínek pro učící se společnost, resp. společnost znalostí.“ (Průcha, Walterová, Mareš, 2013, s. 143).*

Řízení lidských zdrojů je dle Tomšíka (2013, s. 14) nejnovější pojetí personální práce zahrnující mnohé strategické aspekty. Orientuje se nejen na vnitřní prostředí podniku, ale také na vnější prostředí podniku, které ovlivňují formu a funkci všech podnikových zdrojů, tedy i lidských. Důležitá je zde také spoluúčast liniových manažerů.

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů jsou:

- Začlenění správných pracovníků na správné pracovní pozice,
- efektivní využívání pracovních sil,

- utváření pracovních týmů,
- udržování zdravých mezilidských vztahů,
- rozvíjení pracovníků v podniku po personální i sociální stránce,
- dodržování zákonů z oblasti pracovních vztahů i lidských práv (Koubek, 2015, s. 14-16).

Řízení lidských zdrojů má také za úkol „*přispět k dosahování podnikových cílů prostřednictvím personálních procesů – získávání, stabilizování, motivování, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizacích.*“ (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 894).

Řízení lidských zdrojů vede konkrétními promyšlenými kroky s lidským kapitálem podniku k jeho konkurenceschopnosti a prosperitě.

Cílem řízení lidských zdrojů je „*podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace a přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu, zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi, usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci, podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí.*“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 55).

„*Řídit lidské zdroje především znamená investovat do lidí, přistupovat k nim jako k hlavnímu výrobnímu jmění, zdroji konkurenční výhody, vzdělávat je, rozvíjet je, myslet na ně z hlediska dlouhodobé perspektivy (strategicky)*“ (Vojkovič, 2011, s. 163).

Řízení lidských zdrojů tedy člení Kociánová (2012, s. 79) takto:

- Tvrdé řízení lidských zdrojů, kdy jsou pracovníci považováni za zdroj. Investuje se do jejich rozvoje a počty osob jsou zde ekonomickým číslem. Prostřednictvím lidí je následně dosahováno zisku.
- Měkké řízení lidských zdrojů zdůrazňuje vzájemnou komunikaci, motivaci, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců a nábor pracovníků. Pracuje se s nimi takovým způsobem, aby byli oddaní své práci, přizpůsobiví a připravení plnit cíle organizace.

### 3.2 Vývoj personálních činností

Počáteční etapou péče o zaměstnance lze nazvat rozvoj odborových hnutí ve druhé polovině 19. století, kdy panovaly velice špatné pracovní podmínky a to ať už při pohledu na mzdy, pracovní dobu nebo na pracovní podmínky žen a dětí. Zaměstnavatelé byli nuceni díky legislativě na tuto nepříznivou situaci reagovat.

V souvislosti s právními úpravami a zákony se začaly ve třicátých letech 20. století objevovat činnosti související se zaměstnáváním a péčí o pracovníky. Průcha s Veteškou (2014, s. 851) označují za nejstarší pojetí personální práce právě tuto personální administrativu. Jedná se o vedení dokumentace o zaměstnancích. V organizacích probíhaly pouze základní činnosti související se zaměstnáváním pracovníků.

Vývojovou etapou, která vznikala od čtyřicátých do sedmdesátých let 20. století, bylo personální řízení. Zde se vyskytovalo vše, co nějak souviselo se zaměstnáváním pracovníků a to i nad rámec nezbytné administrativy. Vznikaly tak koncepce personální a sociální politiky, základní metody práce s lidmi a první personální oddělení.

Vývoj první koncepce řízení lidských zdrojů popisuje Tureckiová (2009, s. 44) tak, že od 70. let 20. století se nejdříve v rovině teoretické a od 80. let také v rovině praktické začala rozvíjet nová podoba personální činnosti, která vznikla na základě reakce na změny podmínek na výrobních trzích. Trhy se více globalizovaly a vznikala nová odbytiště výrobků i služeb, díky čemuž rostla konkurence a narušila ekonomický cyklus přechodem od trhu výrobců k trhu zákazníků. Mnohdy i díky podpoře silných odborů se na nových trzích profilovala stále více kvalifikovanější a sebevědomější pracovní síla.

*„Úroveň řízení lidských zdrojů reprezentuje především strategický přístup v personální oblasti a odpovědnost vedoucích pracovníků organizace za personální práci. Řízení lidských zdrojů zdůrazňuje maximální využití lidského potenciálu a jeho rozvoj.“* (Kociánová, 2012, s. 76).

### 3.3 Personální činnosti

Pro zajištění cílů řízení lidských zdrojů a tím samotné personální práce, je nutné věnovat se určitým personálním činnostem. Je to *„specifická činnost k vytváření předpokladů*

*vedoucích k dosažení souladu zaměstnavatelské organizace a jednotlivých zaměstnanců.“* (Průcha, Veteška, 2014, s. 215).

*„Vztah úkolů a činností v tomto smyslu je možné charakterizovat tak, že úkoly personálního řízení jsou naplňovány prostřednictvím realizace dílčích personálních činností, úkoly naznačují cíle, dílčí činnosti jsou prostředkem k jejich dosažení.“* (Kociánová, 2012, s. 10).

Přehled personálních činností (Koubek, 2015, s. 15-16):

- Vytvářet a analyzovat pracovní místa – definice a tvorba pracovní náplně, delegování pravomocí a odpovědnosti.
- Zařazení a přesun zaměstnanců, ale i ukončení pracovního poměru – zařazení zaměstnance na konkrétní pracovní místo či přiřazení konkrétní role.
- Odměňování zaměstnanců – hmotné i nehmotné, nástroj k ovlivnění pracovních výkonů a motivace zaměstnance.
- Hodnocení zaměstnanců – ohodnocení zaměstnancova pracovního výkonu.
- Personální plánování – odhad a tvorba plánu potřeb zaměstnanců.
- Nábor, výběr a příjem zaměstnanců – náborové kampaně, pohovory.
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – identifikace vzdělávacích potřeb, tvorba plánu vzdělávání a vyhodnocení výsledků vzdělávání.
- Pracovní vztahy – řešení vztahů na pracovišti.
- Péče o pracovníky – pracovní prostředí, pracovní doba, pracovní režim, bezpečnost a ochranu zdraví při práci.
- Personální informační systém – cílem je zjistit, uchovat, zpracovat a analyzovat data týkající se zaměstnanců.

### **3.4 Strategie vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků**

Současná společnost se vyznačuje velkým množstvím změn, které významně ovlivňují fungování vzdělávacích organizací. S tím, jak k těmto změnám dochází, je nutné, aby zaměstnanci průběžně rozvíjeli své způsobilosti a aktivně se angažovali v cílech organizace. S tímto trendem narůstá i význam přístupu ke vzdělávání a rozvoji pracovníků (Veteška, 2013, s. 51).

Strategie je tedy definována jako dlouhodobější směřování a oblast působnosti organizace, která dokonale přizpůsobuje své zdroje svému měnícímu se prostředí a zejména svým trhům, zákazníkům a klientům, aby naplnila očekávání všech zainteresovaných stran. Strategie je vyjádřena ve strategických cílech a formulována a realizována pomocí strategických plánů v procesu strategického řízení. Formulování strategie vzdělávací organizace lze definovat jako proces vytváření a definování směru či směřování. U vzdělávacích organizací je strategie většinou stanovena v Dlouhodobém záměru rozvoje organizace (Veteška, 2013, s. 31).

Strategii vzdělávání, která sleduje a vychází ze strategických cílů organizace, tedy dlouhodobý záměr rozvoje organizace a opírá se o pečlivě vytvořené organizační předpoklady. To znamená, že stanovení pracovníci (u vzdělávacích organizací jsou to většinou řídicí pracovníci) iniciují vzdělávání v organizaci a zajišťují jeho odbornou a organizační stránku. Jsou volena buď školení mimo pracoviště ve vzdělávacích a školících zařízeních, nebo školení na pracovišti, kde je třeba vytvořit pro něj vhodné podmínky (Veteška, 2013, s. 32).

V této strategii vzdělávání je vhodné dodržet základní cyklus, který začíná identifikací potřeb vzdělávání pracovníků a následuje fáze plánování vzdělávání. Dobře vypracovaný plán vzdělávání pracovníků by měl odpovědět na následující otázky (Kohnová, 2004, s. 60-61):

- Jaké vzdělávání má být dosaženo?
- Komu bude vzdělávání poskytnuto?
- Jakým způsobem bude vzdělávání poskytnuto?
- Kterou vzdělávací institucí bude vzdělávání poskytnuto?
- Jaký bude časový plán vzdělávání a kde bude místo konání?
- Jaké budou náklady na vzdělávání?

Řeší se, zda bude poskytovat vzdělávání konkrétní organizační jednotka organizace, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení, vzdělávací zařízení jiné organizace nebo konkrétní veřejná či soukromá vzdělávací instituce a s tím související návaznosti (Koubek, 2015, s. 212).



Třetí fází cyklu je vlastní proces školení, tedy realizace vzdělávacího procesu. Poslední a nezbytnou fází je fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod. V poslední fázi se objevují skutečnosti, ke kterým se přihlíží v plánování dalšího cyklu vzdělávání (Koubek, 2015, s. 220-221).

Vlastní vzdělávání pracovníků je personální činností, která zahrnuje následující aktivity (Koubek, 2015, s. 208-213):

- Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností (flexibilita v rámci pracovního místa – podélná flexibilita).
- Zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst či prací. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností (příčná flexibilita).
- Rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci mající povolání, které organizace nepotřebuje, jsou přeškolení na povolání, které naopak potřebuje.

Formování osobnosti pracovníka, jež překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti, a kterému je přikládán stále větší význam, např. v oblasti mezilidských vztahů – pracovní chování, dále hodnoty, postoje, normy, zájmy, související s motivací a další faktory, které výrazně ovlivňují procesy formování týmů a rovněž i individuální a kolektivní pracovní výkon.

### **3.5 Požadavky z pohledu řízení středních škol**

Nutnou podmínkou vybudování systému rozvoje a řízení lidských zdrojů, jehož jednotlivé části na sebe plynule navazují, je disponovat profesionálním, spolehlivým, kvalitním a loajálním personálem. Ve firmách s větším počtem zaměstnanců, se personální činností zabývají personalisté, profesionálové v oboru, a to společně s určitou úrovní managementu. Na středních školách personální oddělení nejsou zřízena. Resort školství má garanci potřebného počtem pracovníků a nepojímá personální oblast systémově. Realizace personální činnosti je tedy delegována na ředitele škol, jakožto právních subjektů (Prášilová, 2006, s. 104).

Úkolem ředitele tak není pouze zajištění školy z personálního hlediska, tedy zajištění správného výběru pedagogických pracovníků a v souladu s potřebami školy i jejich plné využití, ale především také jejich objektivní hodnocení a rozvoj kvalifikace.

### **3.5.1 Plánování lidských zdrojů**

K plánování kvality a množství lidských zdrojů je třeba mít dlouhodobý plán rozvoje školy a personální situace, tedy přehled o stabilitě, kvalifikaci a pracovním výkonu pracovníků. Plán zahrnuje systematickou vizi budoucích potřeb a rezerv, odhad počtu potřebných zaměstnanců, podle kterého je možné plánovat výběr, získávání, odbornou přípravu a postup práce. Vedení školy musí provést analýzu potřeb a zjistit:

- Počty pedagogických pracovníků ve vztahu k počtům jednotlivých tříd a počtům odučených hodin v jednotlivých předmětech.
- Pracovní schopnosti a výkon pracovníků.
- Kvalifikace a aprobace pracovníků.
- Možnost rozšíření školou poskytované nabídky služeb.
- Věkovou strukturu pracovníků.

### **3.5.2 Získávání zaměstnanců**

Proces získávání zaměstnanců může být na školách mnohdy podceňován a volné místo je obsazeno prvním zájemcem, který je k dispozici. Jedná se ale o velice důležitou činnost, jelikož právě získáváním je určován vzorek uchazečů, kteří následně prochází procesem výběru.

Získávání pedagogických pracovníků s praxí, případně i absolventů, je dlouhodobým problémem, jelikož dávají často přednost finančně lépe ohodnoceným pozicím, než je práce pedagoga na střední škole nebo gymnáziu. Ředitel školy musí této oblasti věnovat náležitou pozornost a kromě spolupráce s úřadem práce a inzerce na personálních online portálech využít i jiné alternativy.

Například spolupráce s pedagogickými fakultami, kterým lze nabídnout možnost realizace jejich pedagogické praxe, možnost návštěv školy studenty pedagogických fakult, poskytnutí podkladů pro bakalářské nebo diplomové práce apod.

Ředitel školy nemůže čekat, že kvalitní pedagogičtí pracovníci přijdou sami, musí je získávat vlastní iniciativou. Důležitým faktorem k úspěšnému získávání pracovníků patří profil školy, specifika a kvalita práce se vzdělávanými, ale také informovanost veřejnosti o činnostech školy.

### **3.5.3 Analýza pracovního místa**

Analýzu pracovního místa popisují Průcha s Veteškou (2014, s. 89) jako „*proces získávání, sběru a vyhodnocování informací souvisejících s pracovními místy v podniku. Cílem je získat poznatky o charakteru a průběhu práce na určitém pracovním místě.*“ V této souvislosti jsou analyzovány kvalifikační požadavky, způsobilost a pravomoci související s určitou pracovní pozicí. Slouží také ke specifikaci:

- Požadavků na schopnosti a zkušenosti pracovníků.
- Stanovených výkonových cílů.
- Požadavků na další vzdělávání.
- Kritérií hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Analýza má zachycovat práci tak, jak reálně vypadá v okamžiku zjišťování, nikoliv tak, jak by měla vypadat v ideálním případě. Samotný proces analýzy má jasně daná pravidla a měl by být realizován strukturovaně a plánovitě. K nejčastěji používaným metodám zjišťování informací o pracovních místech patří:

- Pozorování,
- strukturovaný rozhovor,
- nestrukturovaný rozhovor,
- hromadný rozhovor,
- dotazníková metoda.

Ve vzdělávacím systému lze, vzhledem k tradičnímu organizačnímu členění pracovních činností a personálnímu vybavení, zmínit v této věci mnohdy ne příliš moderní přístup. Nicméně v posledních letech vznikají nové pracovní pozice, jako například asistent pedagoga, projektový manažer, metodik a koordinátor ICT, a vzniká tak potřeba analýzy těchto pracovních míst.

Kritéria výběru pedagogických pracovníků by měla zahrnovat:

- Organizační schopnosti,
- etické a mravní charakterové vlastnosti,
- kladný vztah ke vzdělávaným jedincům,
- ovládání specifických postupů ve výchovně-vzdělávací činnosti,
- profesní vztah k pedagogické činnosti,
- způsobilost podle § 3-22 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících.

Pedagogickou způsobilost definují Průcha a Veteška (2014, s. 828) jako „*způsobilost pro profesní činnost všech kategorií pedagogických pracovníků, která je stanovena zákonem č. 563/2004 Sb. Předpokládá u pracovníka odbornou kvalifikaci, právní způsobilost, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a prokázanou znalost českého jazyka. Odborná/profesní kvalifikace se získává studiem na pedagogických a jiných fakultách nebo v doplňujícím pedagogickém vzdělávání.*“

#### **3.5.4 Výběr zaměstnanců**

„*Úkolem výběru pracovníků je zajistit dostatek informací, které umožní předvídat úroveň pracovního výkonu a chování uchazeče na daném místě, jak bude uchazeč schopen se přizpůsobit pracovnímu i sociálnímu prostředí organizace, zjistit skutečnou motivaci uchazeče k dané práci v organizaci a jeho předpoklady k rozvoji a ověřit, zda nabízená práce odpovídá jeho představám a ambicím*“ (Kocianová, 2012, s. 94).

Vhodné použití kvalitní metod procesu výběru zaměstnanců má zásadní význam pro to, jaké pracovníky bude mít vzdělávací instituce k dispozici, je zde potřeba:

- Podání všech informací o pozici a prostředí školy uchazečům.
- Shromáždění dostatečného množství vhodných informací o uchazečích.
- Třídění a správné zhodnocení získaných informací.
- Stanovení vhodných kritérií a metod výběru zaměstnanců.
- Odhadnutí uchazeče a předvídaní úrovně pracovního výkonu.

K metodám výběru zaměstnanců patří:

- Příjímací rozhovor,
- různé druhy testování,
- zdravotní prohlídka,
- životopis,
- výpis z rejstříku trestů,
- ukázka práce,
- reference.

Ve školách se využívá tradiční hodnocení dostupných dokumentů, tedy životopis a výpis z rejstříku trestů, kdy je nezbytné pro seriózní posouzení uchazeče uváděné údaje ověřit. Následnou metodou výběru je přijímací rozhovor, na jehož základě lze předpovědět úspěšnost kandidáta v praxi. K lepšímu posouzení uchazečů se doporučuje vedení pohovorů ve více, například třech, nezávislých posuzovatelích, což ale mnohdy není v podmínkách menších škol možné. Pohovor může být strukturovaný nebo nestrukturovaný (Koubek, 2015, s. 137-145).

### **3.5.5 Adaptace nového zaměstnance**

Adaptace je Kolářem (2012, s. 17) popisován jako „*proces postupného přizpůsobování se člověka změněným sociálním (i jiným) podmínkám.*“ Dále (s. 368) popisuje i pojem sociální adaptace jako „*vyrovnávání se s podmínkami, s novými situacemi společenské povahy.*“ Zmiňuje dvojí způsob sociální adaptace:

- Pasivní adaptace – Člověk se přizpůsobuje sociálním podmínkám, ve kterých žije.
- Aktivní adaptace – Člověk zasahuje a mění podmínky podle svých potřeb.

Výchova a vzdělávání v podstatě vždy směřuje k adaptaci nastupující generace na konkrétní sociální podmínky a k jejich přijetí nastupující generací v uspořádání vytvořené starší generací. Vzdělávání rozvíjením racionality člověka často vytváří předpoklad ke kritice stávajících sociálních podmínek a lze tedy říci, že kritika je součástí adaptace.

Důležitým procesem, který je spojen s přijetím a adaptací nového zaměstnance, je orientace, tedy seznámení se pracovníka s chodem školy, s jejím vnitřním řádem, se stylem práce, s úkoly zaměstnance a dalšími nutnými podmínkami pro výkon činnosti. Součástí orientace

jsou informace obsažené v pracovní smlouvě a ústní seznámení s právy a povinnostmi, to vše formálně, plánovitým procesem prostřednictvím nadřízených, tedy ředitelem školy nebo zástupcem ředitele. Existuje i neformální způsob přes spolupracovníky. Hlavním smyslem je, aby se co nejrychleji a bez stresových situací zařadil do pracovního kolektivu, adaptoval se na konkrétní styl práce, osvojil si specifické podnikové dovednosti a znalosti a ztotožnil se s podnikovými cíli (Koubek, 2015, s. 151-155).

### 3.5.6 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je důležité i ve školním prostředí, jehož podstatou je rozpoznání profesionální zdatnosti a kvalifikace pedagogických pracovníků, rozvíjení jejich pracovní kariéry, motivace a zajištění spravedlivého ohodnocení jejich práce. Je tedy třeba připravit hodnocení, které nevyvolává obavy, a zajistit jeho pravidelnost nejen mezi zaměstnancem a nadřízeným, ale i vzhledem k ostatním kolegům, případně vzdělávaným a jejich rodičům.

Hodnocení učitelů neboli vzdělavatelů je dle Průchy a Vetešky (2014, s. 480) „*důležité vzhledem k tomu, že kvalita učitelova profesního výkonu vysoce ovlivňuje jak efektivitu učení a vzdělávací výsledky žáků/studentů, tak psychosociální vztahy ve školních třídách.*“

Hodnocení učitelů rozdělují na dva způsoby:

- Ředitelé škol a inspektoři České školní inspekce posuzují práci vzdělavatelů na základě sledování výuky. Používány jsou jednoduché, nestandardizované postupy, založené na subjektivní zkušenosti posuzovatelů.
- „*V oblasti výzkumu je hodnocení učitelů široce rozvinuto, s aplikací řady metod a týká se zejména analýzy činností učitelů ve výuce, komunikace učitelů ve výuce, vlivu učitelů na klima tříd a škol, profesiografie učitelovy práce aj.*“ V domácím i zahraničním kontextu je v dnešní době velké úsilí soustředěno na hodnocení kvality učitele ve vztahu ke standardům a kompetencím profese učitele.

Moderní hodnocení zaměstnanců představuje jednotu zjištění, posouzení, snahy o nápravu a stanovení cílů týkajících se pracovního výkonu. Považuje se za velice účinný nástroj usměrňování a kontroly pracovníků. V prostředí vzdělávání by výsledky hodnocení měly napomáhat účelnému využití lidských zdrojů a efektivnějšímu řízení kurikula dané školy. Smyslem není potřeba vykazování určité činnosti nebo kontrola práce a jejích výsledků,

ale posouzení kvality pedagogické práce podle zvolených kritérií. Cílem je zjištění míry splňovaných požadavků vyplývajících z pracovní pozice pedagoga, jaké jsou možnosti jeho dalšího využití v dané instituce a co je třeba udělat pro další posun a zlepšení výkonu. Pedagogický pracovník by měl z hodnocení zaměstnance poznat, jaké dovednosti si potřebuje osvojit, případně prohloubit (Koubek, 2015, s. 166-184).

### **3.5.7 Rozvoj pedagogických pracovníků**

Rozvoj pracovníků je podle Průchy a Vetešky (2014, s. 956) „*individuálně zaměřený na širší oblast způsobilostí, zejména koncepčních, metodických, řídicích, vůdcovských a na rozvoj specializovaných profesních kompetencí.*“ Jde zároveň především o investici do budoucnosti, o vzdělávací aktivity zaměřené na budoucí kariérní potřeby jedince usměrňující jeho potenciál. Rozvoj jednotlivců je zprostředkovaně orientován i na potřeby vzdělávací organizace, především na zajištění jejího budoucího úspěšného fungování. Nejčastěji jsou rozvíjeny v rámci organizace v souladu s rozvojovým plánem kompetence a to buď rozvoj kompetencí, které pracovník nemá dostatečně osvojeny, nebo kompetence, které bude potřebovat pro plnění budoucích cílů.

V dnešním velice náročném prostředí chce obstát každá škola a proto je kromě jiného nutné pedagogickým pracovníkům cíleně vytvářet co možná nejlepší podmínky pro dosažení požadovaného pracovního výkonu a to především správným mentoringem a podporou každého jednotlivce při zvyšování a prohlubování kvalifikace. Více se problematice rozvoje a dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků věnuje samostatná kapitola této diplomové práce.

## 4 Metodologie výzkumného šetření

Gavora (2010, s. 11) definuje výzkum jako „*systematický způsob řešení problémů, kterým se rozšiřují hranice vědomostí lidstva. Výzkumem se potvrzují či vyvracejí dosavadní poznatky, anebo se získávají nové poznatky*“

Andragogický výzkum je podle Průchy a Vetešky (2014, s. 123) „*zaměřený na analýzu jevů a procesů týkajících se celoživotního učení a vzdělávání dospělých ... jeho cíle jsou dány hlavními tématy a aktuálním kontextem teorie a praxe vzdělávání dospělých.*“ Andragogická výzkumná šetření se nebrání interdisciplinárnímu pohledu na vzdělávání dospělých a na vznik a formování rozvojových potřeb v rámci celoživotního učení.

### 4.1 Teoretická východiska metodologie výzkumného šetření

Andragogický výzkum se v současné metodologii sociálních věd člení na dvě základní paradigmaty a to kvantitativní výzkum a kvalitativní výzkum. V případě jejich kombinace jde o smíšený výzkum. V rámci každého paradigmatu se aplikují některé metody společné, ale část metod je specifických jen pro dané paradigma. „*Významný rozdíl mezi oběma paradigmaty spočívá v jejich funkci: Kvantitativní výzkum slouží dominantně k verifikování (prokázání platnosti) nějaké existující teorie. Naopak v kvalitativním výzkumu je cílem nějakou teorii o zkoumaném předmětu generovat, nebo alespoň vytvořit nové otázky pro zkoumání tohoto předmětu.*“ (Průcha, 2014, s. 349).

„*Kvantitativní výzkum je představován empirickými analýzami jevů a procesů andragogické reality, v nichž se používají exaktní metody a nástroje pro měření a vyhodnocování zkoumaných objektů.*“ Pracuje se zde převážně s kvantitativními, tedy numerickými, daty. Kvantitativní výzkum má přesně vymezený předmět zkoumání, na začátku výzkumu jsou formulovány hypotézy, které mají být potvrzeny nebo zamítnuty, dochází se k přesně formulovaným závěrům, které se opírají o kvantitativně vyjádřená zjištění. „*Příznačná je snaha o objektivitu a faktografii a vyhýbání se subjektivním spekulacím.*“ (Průcha, 2014, s. 349).

Často používaným nástrojem kvantitativního výzkumu je dotazníkové šetření. „*Osoba, která vyplňuje dotazník, se nazývá respondent. Jednotlivé prvky dotazníku se nazývají otázky. Otázka v dotazníku se však někdy označuje jako položka. Položka je vhodnější*



*označení tehdy, když výrok nemá tázací, ale oznamovací formu.*“ Uvedená metoda se používá za účelem rychlého sběru dat s velkým množstvím oslovených respondentů. Jde také o metodu s minimem nákladů. *„Dotazník se považuje za ekonomický výzkumný nástroj.“* (Gavora, 2010, s. 121).

*„Kvalitativní výzkum přistupuje ke zkoumaným jevům se snahou popsat je a vysvětlit v jejich jedinečnosti, s odhalením jejich specifických rysů, jež nejsou postižitelné při kvantitativní analýze hromadných jevů.“* V kvalitativním výzkumu se předem nevytvářejí hypotézy, ale tvoří se až v průběhu zkoumání. Nezkoumají se zde rozsáhlé soubory jevů nebo subjektů, ale jednotlivé případy a to velmi podrobně. Cílem je porozumět subjektům a jevům a objasnit příčiny jejich stavu a chování. *„Proto je příznačné pro kvalitativní výzkum to, že sleduje vnitřní, subjektivní stavy, okolnosti, prožitky aktérů pozorovaných procesů.“* (Průcha, 2014, s. 349).

Jako nástroj kvalitativního výzkumu lze použít rozhovor, který je *„možno definovat jako systém verbálního kontaktu mezi tazatelem a dotazovaným s cílem získat informace prostřednictvím otázek, které klade tazatel. Prostřednictvím rozhovoru zkoumáme mínění, názory či postoje lidí.“* (Zich, Roubal, 2014, s. 33).

Výhoda polostrukturovaného rozhovoru, oproti strukturovanému rozhovoru, je v tom, že umožňuje respondentovi širší volbu odpovědí na tazatelovy otázky (Průcha, 2014, s. 120).

Rozhovoru se dává přednost v momentě, kdy hledáme osobní a bezprostřední odpovědi. Při kontaktu respondenta a výzkumníka se předpokládá, že bude respondent otevřenější, než by byl u dotazníku (Gavora, 2010, s. 110).

## **4.2 Vlastní výzkumné šetření**

### **Vymezení cíle**

Cílem výzkumného šetření je identifikovat metodou řízených rozhovorů s řediteli středních škol stav a způsoby řízení rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků na jimi řízených školách, v jakých interních dokumentech mají tuto oblast zakotvenu a jak pracují s výzvami a strategickými dokumenty, kde jsou nastavena kritéria vzhledem k dalšímu vzdělávání pedagogických pracovníků v souvislosti se zvyšováním kvality školy.

## **Výzkumné otázky**

Na základě stanovení výzkumného cíle a specifikace teoretických poznatků byly formulovány následující výzkumné otázky:

1. Jakým způsobem řídí ředitelé středních škol systém rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků?
2. Jaké jsou požadavky a potřeby ve vzdělávání a rozvoji pedagogických pracovníků (včetně ředitelů) na středních školách?
3. V jakých dokumentech mají ředitelé vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků zpracovány?
4. Jak využívají ředitelé při řízení vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků na středních školách Kritéria ČŠI zaměřená na rozvoj pedagogických pracovníků?

Na základě vypracovaných otázek byly zformulovány čtyři následující hypotézy:

- H1. Většina ředitelů má zpracovaný legislativou povinný plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.
- H2. Většina ředitelů využívá k řízení rozvoje a vzdělávání dokument ČŠI „Kritéria hodnocení, podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání“.
- H3. Nejpočetnější zastoupení v požadavcích na rozvoj vzdělávání u učitelů je v oblasti ICT.

Tyto předpoklady v podobě hypotéz by měly být v následujících analýzách potvrzeny či vyvráceny.

## **Metodika výzkumného šetření**

K výzkumnému šetření byl zvolen polostrukturovaný rozhovor, „*u kterého je stanovené základní obsahové schéma a několik základních otázek. Další otázky vznikají v jeho průběhu.*“ (Gavora, 2010, s. 137).

Tato metoda byla zvolena, jelikož tento typ rozhovoru umožňuje určitou pružnost a volnost. „*V průběhu interview může výzkumník otázku přeformulovat. Když se mu zdá, že respondent nedostatečně odpověděl, může požádat o vysvětlení odpovědi, může klást dodatečné otázky apod.*“ (Gavora, 2010, s. 137).

### Vymezení objektu šetření

Základní soubor respondentů šetření diplomové práce tvoří ředitelé středních škol v České republice. Ředitelé těchto škol jsou z různých krajů a jejich školy jsou tedy zřizovány různými kraji. Ve výběrovém souboru jsou muži i ženy, pro jednoduchost a anonymitu je používán mužský rod slova ředitel. Střední školy jsou všeobecné i odborné.

V rámci výzkumu bylo e-mailem osloveno 45 ředitelů středních škol různého zaměření, od všeobecných gymnázií přes odborné (zdravotní, technické, potravinářské) střední školy až po učiliště, a na základně jejich následného souhlasu byl realizován rozhovor se 14-ti z nich.

Tabulka 1: Přehled zkoumaných středních škol

Typ střední školy	Označení ředitele
SOŠ a SOU technické	A
SOŠ a SOU zemědělské a potravinářské	B
Gymnázium	C
SOŠ a SOU technické a zemědělské	D
SOU technické a dřevařské	E
SOŠ obchodní	F
SPŠ technická	G
SOŠ a SOU technická	H
Gymnázium	I
Gymnázium	J
SOŠ zemědělská	K
SOU technické	L
SOŠ a SOU zemědělské a potravinářské	M
SOU zemědělské a potravinářské	N

Zdroj: vlastní zpracování

### Techniky sběru dat a práce s daty

Je zvolena forma polostrukturovaného rozhovoru s konkrétními otázkami pro dotazované ředitele středních škol. Výstupní informace mohou být použity pro účely rozhodování zřizovatele či managementu středních škol. Rozhovor obsahoval celkem 15 otázek. Tato forma sběru dat byla vyhodnocena jako nejefektivnější směrem ke zjištění podstaty. Rozhovor se vždy konal v oddělené místnosti, s konkrétním pedagogem byl vždy dopředu dohodnut konkrétní termín, kdy probíhal rozhovor. Vzhledem k potřebě okamžitých

odpovědi v rámci rozhovoru, byly otázky předem zaslány všem dotazovaným ředitelům elektronickou poštou.

Další důvod, proč byl zvolen právě tento výzkum, je snaha o proniknutí do toho, jak probíhá na školách u dotazovaných ředitelů další vzdělávání a jakým způsobem jsou tyto trendy v souladu se strategickými dokumenty vydanými MŠMT.

V šetření byly respondentům pokládány následující otázky:

1. Jakým způsobem řídíte rozvoj a vzdělávání pedagogických pracovníků?
2. Jak identifikujete potřeby rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků?
3. Jak identifikujete vlastní potřeby rozvoje a vzdělávání?
4. V jakých dokumentech máte zpracovány rozvoj a vzdělávání pro pedagogické pracovníky a pro vlastní rozvoj? Kdo tyto dokumenty vytváří?
5. Ve kterých oblastech jsou v současné době největší potřeby pro vzdělávání pedagogických pracovníků? (výchovně – vzdělávací strategie, motivace, osobnostně-sociální rozvoj žáků, inkluze, ICT, cizí jazyky, projektová výuka, speciální pedagogika, komunikace, atd..)
6. Ve kterých oblastech je v současné době největší potřeby pro vzdělávání Vaše vlastní? (legislativa, management, inkluze, ICT, cizí jazyky, ekonomika, pedagogika, personalistika, komunikace, psychologie, mentoring, semináře k Šablonám, atd..)
7. Existují nějaká rizika v rozvoji a vzdělávání? Vnější nebo vnitřní?
8. Jaké metody vzdělávání nejčastěji využíváte?
9. Které organizace ke vzdělávání nejvíce využíváte?
10. Podporujete rozvoj začínajících učitelů? Jakým způsobem?
11. Využíváte k řízení rozvoje a vzdělávání dokument ČŠI „Kritéria hodnocení, podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání?“ Pokud ano, jak tento dokument začleňujete do řízení?
12. Využíváte k řízení rozvoje a vzdělávání podporu z výzvy OP VVV Šablony II? Pokud ano, které konkrétní oblasti využíváte?
13. Sdílejí zaměstnanci v rámci rozvoje výměnu a předávání zkušeností s praxí či jinými školami?

14. Sledujete dopad vzdělávacích aktivit pedagogických pracovníků na pokrok žáka?
15. Jaké vidíte výhody v řízení vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků?

### **Časový harmonogram výzkumného šetření**

Rozhovory byly provedeny v časovém rozmezí od ledna 2021 do dubna 2021. Průměrná délka rozhovoru byla zhruba 30 minut. Rozhovory byly uskutečněny skrze osobní setkání s řediteli škol, která probíhala na pracovišti u respondentů nebo na předem domluveném místě dle telefonické dohody.

V průběhu celého výzkumu byly dodržovány etické aspekty výzkumu. Před každým rozhovorem bylo všem respondentům sděleno, jakým způsobem bude dále nakládáno se získanými daty a jak budou tato data využita.

Úvodem rozhovoru byla také otázka, zda souhlasí s nahráváním rozhovoru a dále také informace o anonymitě výzkumu. Anonymita je důležitá především proto, že by mohlo dojít zveřejněním dat, která by vedla k identifikaci respondentů a k jejich případnému poškození. Pro zachování anonymity vybraných respondentů bylo zvoleno místo jmen pouze označení písmenem nebo číslem.

Rozhovory byly nahrávány na záznamník v mobilním telefonu se souhlasem ředitelů. Nahrávání sloužilo k zachycení přesného obsahu rozhovorů, které byly následně převedeny do psané formy a jsou obsahem přílohy této diplomové práce. U ředitelů, kteří odmítli nahrávání rozhovoru, byly průběžně zaznamenávány poznámky na papír nebo do počítače a následně byly zpracovány standardní cestou. Někteří ředitelé poskytli k nahlédnutí plán DVPP, který byl také anonymizován a vložen do přílohy.

## 5 Výstupy výzkumného šetření

### 5.1 Výstupy z rozhovorů

V této části jsou uvedeny výstupy z rozhovorů s řediteli středních škol, ať už jednotlivé reakce nebo jejich případný souhrn.

#### **Otázka č. 1: Jakým způsobem řídíte rozvoj a vzdělávání pedagogických pracovníků?**

Jsme v projektu Šablony II, kde jsem využil personálních šablon, kariérový poradce, speciální pedagog a koordinátor spolupráce školy se zaměstnavatelem. Školení v osobnostně sociálním rozvoji pro pedagogy. Je ponechána i možnost na jejich osobní aktivitě, že si mohou najít kurz, který by byl jejich zaměření a naturelu přínosný, a buď se jim to schválí, nebo ne. Preferujeme vzdělávací kurzy NPI, neboť jsou velmi kvalitní a zadarmo. Jinak se snažíme využívat potenciálu našich zaměstnanců a zjišťujeme, že mnohdy, když udělají školení pro ostatní své kolegy, tak to je daleko přínosnější než z nějaké agentury, které jde jen o peníze. Proč nevyužít naše lidi, když jsou bližší. Je možnost se jich zeptat. Využíváme mladé kolegy. Dále využíváme samostudium a odborné časopisy. Je třeba, aby se učili stále odborně i sociálně.

Rozhovory se zaměstnanci, účast na školeních, seminářích, webinářích. Dnes jsou školení pouze on-line.

Plán DVPP, dále vytváříme rozborů na pedagogických radách, vyslechneme vlastní individuální zájem pedagoga. Posuzují se návrhy zaměstnanců, zda jsou tematicky vhodné či ne a zda jsou na ně finance. Vzdělávání typu studium se domlouvají podmínky a finance.

Vytváří plán DVPP, účastní se webinářů, absolvují šablony II. Dělají si vlastní školení v ICT a výchovném poradenství.

Motivujeme pedagogy k dalšímu vzdělávání finančně i funkčně, vzdělání se mohou dostat na lepší pozice. Máme plán DVPP a snažíme se nejvíce problematická místa obsáhnout. Tam se motivují pracovníci, aby se vzdělávali.

Jednou za rok uděláme plán DVPP. Určím tam nějaké nejdůležitější téma, které v té době je a pak si mohou vybrat pedagogové z nabídky sami.

Přes předmětové komise. Požadavky předmětové komise vyvolají jednání a vytvoří se plán vzdělávání DVPP.

Svobodným způsobem. Rozšiřujeme nabídky, a co kdo chce, povolím. Nedělám nikdy problémy. Bez ohledu jestli jde o akreditované nebo neakreditované školení.

Záleží na jejich motivaci a zájmu. Oni se na něco přihlásí a já jim to odsouhlasím, když jsou na to peníze. Doporučuji jim, aby preferovali akce zdarma, protože finanční limit je výrazný.

DVPP, vzájemné hospitace, tandemová výuka.

Je to řízeno podle plánu DVPP.

Máme plán DVPP. Také záleží na iniciativě lidí. Každý rok děláme jednu až dvě vzdělávací akce pro celý kolektiv na téma, které nás zajímá.

Řídíme na základě plánu DVPP, který se tvoří na základě potřeb zaměstnavatele a potřeb zaměstnanců.

Vedení školy nařizuje doplnění povinného vzdělání pedagogů a dále rozšiřování vzdělávání stávajících pedagogů podle aktuálních potřeb v oborech vzdělání, které se jich týkají.

## **Otázka č. 2: Jak identifikujete potřeby rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků?**

Na úrovni vedení rozebíráme to, kde bychom mohli využít toho zaměstnance a tím směrem je nasměrujeme. Například koordinátor ŠVP, tam pošleme vzdělávat mladého, perspektivního. Dále v rozhovorech, dotaznících, anketách.

Pohovory s pracovníky, dotazníky. V autoevaluaci a na poradách. Na pedagogické radě získáváme informace od pedagogů, o co by měli zájem a spolupracujeme s nimi.

Jsou přijímáni jen kvalifikovaní, není tedy potřeba dostudování. To se zjistí z dotazníku, životopisu a přijímacího pohovoru. V případě, že nějaké vzdělání chybí, je stanoven termín, dokdy vzdělání doplnit a pak je uzavřena jen dočasná pracovní smlouva. Pokud končí například výchovný poradce, ihned musí začít studovat nový pedagog toto zaměření.

Na poradě vedení. Pokud někdo z pedagogů sám požaduje vhodné školení je mu povoleno. Takových pedagogů moc není.

Potřeby po odborné stránce se zjišťují podle rozvoje techniky dopředu. Po stránce teorie na základě požadavků ČŠI a výzkumu, které dávají směr dalšímu vzdělávání, aby byli připraveni na nové trendy ve výuce.

Nechávám je, aby si vybrali. Posílám jim nabídky školení a oni si vybírají. Většinou oborově, podle předmětů, které vyučují.

Většinou při poradě i po hospitaci v pohospitačním rozhovoru a určitě, když se kupuje něco nového, co se implementuje do výuky.

Mám přehled o tom, co se učí, a když přijde nová látka, nový obor nebo nový přístroj, na to školím lidi. Nabídnu učitelům školení a oni jede. Například CNC programování, laboratoře v chemii, veterinářství, nějaké analýzy, potraviny atd. Taková je u nás dlouhodobá kultura. Je to nové, najdi školení a pojedeš. To je pro mě priorita.

Na hospitacích zaznamenám, že je potřeba školení. Například na rozvoj aktivizujících činností.

Reagujeme na změny absolvováním školení. Dělá se to přes předmětové komise a odborovou organizaci.

Podle toho kam má škola směřovat, podle vyučovaných oborů.

Vychází se z toho, jaké má kdo vzdělání, věk a hlavně potřeby školy. U nás jsou to hlavně odborné věci. Například instruktoři svařování, učitelé autoškoly, kteří musí certifikáty stále obnovovat. Také využívají školení od firmy Škoda pro své školy. Některá školení si mohou zvolit pedagogové sami. Pedagogické studium je pro všechny pedagogy povinné ze zákona..

Osobním rozhovorem.

Podle aktuální nutnosti a potřeby. Pokud nemá pedagog plnou kvalifikaci, musí dostudovat. Další potřeby vzdělávání jsou získávány od pedagogů z rozhovorů.

### **Otázka č. 3: Jak identifikujete vlastní potřeby rozvoje a vzdělávání?**

Přihlásím se tam, kde cítím moje vlastní slabé stránky. Vnímám školení jako rozptýlení od každodenních povinností. Když jsou nějaké novinky, přihlásím se. Projdu nabídku například v NPI a co mě osloví, tam se přihlásím. Když něco nového nastuduji a nestačí mi to, tak se přihlásím na školení k tomu tématu. Dále se přihlásím na kvalitní lektory,



kterí už mě dříve zaujali, nebo mám doporučení na lektory od kolegů. Nyní potřebuji profesní vzdělávání na výchovného poradce, bude řešit hlavně inkluzi. Dále posílám inženýry odborníky na pedagogické vzdělání. Ne-vysokoškolsky vzdělané pedagogy posílám na magisterské studium.

Stále pracuji na svém osobnostním růstu. Studuji odbornou literaturu a absolvuji školení podle nutnosti a potřeby.

Tam záleží, jaké jsou požadavky kraje, ministerstva atd. Pokud nové požadavky neznám, plánuji školení, abych se s novou problematikou seznámil. Automaticky jednou za rok absolvuji ekonomické nebo právní otázky, pro udržení přehledu.

V případě nutnosti sám identifikuji potřeby. Odebírám časopis Řízení školy a tam sleduji nové trendy, na které bych se měl zaměřit.

Se změnami, které jsou, se musím vzdělávat. Momentálně nejvíce legislativa.

Totéž z nabídky. A co je v tom roce nové.

Já buď vidím, že nestíhám, nebo nevím, tak jdu na školení. Většinou se setkám s novinkou, nebo mě něco zajímá a podle toho se pídím. Nebo změna legislativy a to je nutnost a povinnost.

Podle aktuálních potřeb. Hlavně nová legislativa a ICT.

Když mi něco dělá problém, tak se přihlásím na školení. Například na hospitace.

Když je to nutnost, absolvuji školení. Pokud mám čas a prostor. Hledám smysluplné semináře. Spousta seminářů je nekvalitních.

Podle vývoje společnosti, podle vývoje zemědělství a podle současného stavu.

Využíval jsem hodně aktuální školení, která byla zdarma v rámci projektů.

Na základě aktuálních potřeb ve společnosti a na základě osobní potřeby se rozvíjet.

Podle aktuální potřeby, která je v oblastech, ve kterých mám zodpovědnost. Podle požadavků z ministerstva nebo zřizovatele.

**Otázka č. 4.1: V jakých dokumentech máte zpracovány rozvoj a vzdělávání pro pedagogické pracovníky a pro vlastní rozvoj?**

Nejčastější odpovědí, 13-ti respondentů ze 14-ti, na tuto otázku bylo zpracování Plánu a směrnic DVPP, který musí ředitelé předkládat při kontrole České školní inspekci.

Dále byla také v 5-ti případech zmíněna výroční zpráva školy.

V koncepci rozvoje školy.

Plán práce.

Rámcový plán, tam je vše.

Operativně je řešeno podle aktuálních potřeb. Prioritou jsou odbornosti před politickými a společenskými potřebami.

ŠAP, Koncepce rozvoje školy.

Dlouhodobý záměr rozvoje školy.

Strategický plán rozvoje školy.

Dlouhodobý záměr rozvoje školy.

**Otázka č. 4.2: Kdo tyto dokumenty vytváří?**

Zde odpověděli všichni ředitelé středních škol, že jsou přímo oni těmi, kteří vytváří dokumenty, týkající se rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků.

Dále odpovědělo 9 ze 14-ti respondentů ve smyslu spolupráce na tvorbě těchto dokumentů se zástupci ředitele a členy předmětových komisí, případně s výchovným poradcem a školním metodikem prevence.

**Otázka č. 5: Ve kterých oblastech jsou v současné době největší potřeby pro vzdělávání pedagogických pracovníků? (výchovně – vzdělávací strategie, motivace, osobnostně-sociální rozvoj žáků, inkluze, ICT, cizí jazyky, projektová výuka, speciální pedagogika, komunikace, atd.)**

V tomto případě byla velmi častá odpověď, konkrétně 10 ze 14-ti, zaměřená na problematiku ICT, která je v době distančního vzdělávání řešena ve zvýšené míře.

Všichni pedagogové prohlubování pedagogických znalostí. U některých nastartování pedagogického systému a u starších zase připomenutí. Stále si opakovat pedagogiku, metody a cíle. Samozřejmě nutné prohlubovat odborné znalosti, jít směrem nových technologií a poznatků. Matematika je stejná 30 let, ale technika se mění. Nynějším žákům je třeba to podat jiným způsobem, aby je to začalo bavit. Díky pokroku se musí změnit i přístup ve školství. Dnes jsou žáci vepředu, mění se aktivita žáků.

Distanční vzdělávání. Pokrývali jsme si školení vlastními silami, protože nebylo možné lektora sehnat a případně nemohl osobně přijet. Zúčastnili jsme se šablon.

Hlavně distanční vzdělávání, legislativa, periodická povinná školení pro učitele odborného výcviku vyplývající z odbornosti

Odborné vzdělávání.

Distanční vzdělávání, dále formativní hodnocení.

Odborné technické vzdělávání.

Strojírenství, programování, ze společensko-vědních oblastí jsou to psychotropní látky, narkomanie, závislosti na drogách i hrách, trávení volného času.

Motivace žáků.

Výchovně-vzdělávací strategie, formativní hodnocení.

Polytechnické vzdělávání, výchovně-vzdělávací strategie.

V oblasti pedagogiky a v oblasti své odbornosti.

V pedagogické oblasti a v motivaci.

Osobnostně sociální rozvoj.

**Otázka č. 6: Ve kterých oblastech je v současné době největší potřeby pro vzdělávání Vaše vlastní? (legislativa, management, inkluze, ICT, cizí jazyky, ekonomika, pedagogika, personalistika, komunikace, psychologie, mentoring, semináře k Šablonám, atd.)**

V otázce vzdělávání sebe samých se většina ředitelů, konkrétně 11 ze 14-ti, vyslovilo pro potřebu vzdělávání v oblasti legislativy a dále v polovině případů, tedy 7 ze 14-ti, pro vzdělávání a rozvoj v oblasti ICT.

Pedagogika. V té školské legislativě mám oblíbeného doktora Valentu, uvádí praktické příklady a dobře vysvětluje.

Pro ředitel školy je to celou dobu – ekonomika, právo, jazyky, a to, jakýkoli ředitel. A pak ještě vedení lidí, management.

Motivace.

Bylo spousta změn v zákonech, takže legislativa. Dále management.

Ve vlastní odbornosti, v kontrolní činnosti, v pedagogických zásadách.

Pro mě management a mentoring.

Mentoring.

Marketing.

Oblast managementu, timemanagementu, oblast pedagogiky.

Ekonomika.

**Otázka č. 7.1: Existují nějaká rizika v rozvoji a vzdělávání?**

Ano, v kvalitě výběru nabízených školení. Tematicky to vypadá dobře, ale potom to není podle představ. Vyjít vstříc potřebám zaměstnanců. Jinak je to ztráta času. Někdy lektor není schopen odpovědět na dotazy a pokrýt problematiku. Často je to komerční.

Některý zaměstnanec nemá chuť, takže motivace. Pak tam hraje roli ten věk. Staršímu učitelu se nechce. Ani v on-line výuce ho nerozpohybují.

Já je tam přímo nevidím. Protože nyní navyšovali prostředky na ONIV, tak finance jsou. Jedině v dnešní době časová rizika. Pokud jedou pedagogové 24 hodin denně, tak nemají čas

na školení. Momentálně je riziko časová přetíženost pedagogů, nejsou schopni další vzdělávání realizovat. Věnují se výhradně on-line výuce.

Často malá motivace pedagogů, malá nabídka u odborných předmětů.

Nedostatek pedagogických pracovníků. Někoho vzděláme a on odejde.

Ano. Postrádáme školení nebo semináře hlavně pro učitele odborných předmětů, kteří učí v učebních oborech. Například novinky v oborech pro učitele prodavačů, aranžérů apod.

Finanční, nejsou na to peníze. A také čas a nabídka. Na odborné vzdělávání není nabídka. Nebo se přihlásí 3 lidé a školení nám zruší.

Ano. Nezájem, hlavně u starších kolegů. Finanční problémy, u vysoce odborného speciálního školení. Je velmi drahé, to nemůžeme zaplatit. Například programování CNC strojů pod 50 000 nejde.

Já vnímám jako riziko častá změna koncepce od zřizovatele a MŠMT.

Ano. Velké množství nekvalitních kurzů. Je toho moc.

Nedostatek kvalifikovaných a vzdělaných pedagogů.

Motivace lidí. Přesvědčování lidí.

Ano. Vnitřní riziko je hlavně ochota pedagogů se vzdělávat i sebevzdělávat, tedy motivace. Nutné tedy vzbuzovat motivační prvky u zaměstnanců. Vnější rizika se týkají dostupnosti a pestrosti služeb na trhu. Zároveň i odbornost, to je problém tato školení sehnat.

Nízká motivace zaměstnanců, nedostatečná vzdělávací nabídka pro odborné vzdělávání.

### **Otázka č. 7.2: Vnější nebo vnitřní rizika v rozvoji a vzdělávání?**

Vnější rizika vnímá 9 ze 14-ti respondentů šetření.

Vnitřní rizika shledává 10 ze 14-ti respondentů šetření.

### **Otázka č. 8: Jaké metody vzdělávání nejčastěji využíváte?**

Velká většina respondentů, konkrétně 13 ze 14-ti, zmínila webináře a online školení, což je opět dáno situací, která nyní ve společnosti panuje. Zmiňují výhodu necestování a nepotřeby suplování za vzdělávaného pedagoga.

Další často zmiňovanou oblastí jsou semináře, které zmínilo 6 ze 14-ti ředitelů škol.

Hodně jsme využívali odborné kurzy pro polytechnické vzdělávání. Je tam teoretická i praktická příprava. Nejvíce mi vyhovuje metoda analyticko-syntetická s praktickou ukázkou.

Akreditované semináře ministerstva nebo VISKu. Šablony, občas školení naše vlastní a BOZP je najatá externí agentura.

Semináře externí i uspořádané naší školou pro naše pedagogy.

Odborné publikace a informace z internetu.

Většinou přednáška.

Externí kurzy nebo přizvání odborníka.

Kurzy.

Přednášky, samostudium.

#### **Otázka č. 9: Které organizace ke vzdělávání nejvíce využíváte?**

Vzdělávací institut Středočeského kraje (VISK) zmínilo všech 14 ředitelů středních škol.

V 9-ti případech byl také zmíněn Národní pedagogický institut ČR (NPI).

EDUIN, FORUM, ale je hodně drahé.

Descartes.

Komerční agentury méně, neboť jsou drahé.

Soukromé vzdělávací organizace jsou velmi drahé.

Částečně odborné školitele, vysoké školy.

Descartes.

Descartes, Forum, Olchavová.

#### **Otázka č. 10.1: Podporujete rozvoj začínajících učitelů?**

Všichni shodně odpověděli, že podporují začínající učitele. Ve dvou případech bylo zmíněno, že dlouho žádného na škole neměli.

Zúčastnil jsem se mezinárodní konference Začínající učitel 2, za účasti vzdělávacích institucí Portugalska, Španělska, Německa, Holandska, Francie, NPI, ČŠI, MŠMT. Vše provázely citáty J. A. Komenského. Porovnávali systémy v různých státech. Vyplývalo z toho, že je to velmi důležité. Já jsem tam řekl, také myšlenku. Učitelé z pedagogických fakult jsou kvalitní a potřebují zavádějího učitele, aby je seznámil se specifikací té školy, naučil je fungování na té škole. U začínajících učitelů z nepedagogických fakult – inženýrů nejsou pedagogické zkušenosti, tady je třeba více je seznámit s pedagogickou prací. Často je důležité mít to učitelství v sobě.

### **Otázka č. 10.2: Jakým způsobem podporujete jejich rozvoj?**

Máme 2 uvádějího učitele pro 2 začínající učitele.

Máme nyní 2 pedagogy, kteří absolvovali studium pro uvádějího učitele. Začínající učitel má přiděleného uvádějího učitele. Uvádějího učitelé mají certifikáty na tuto funkci. To bylo studium přímo pro uvádějího učitele. ČŠI to chce a kvituje.

Všichni začínající mají uvádějího učitele 1 rok. Jsou také posíláni na školení. Jejich profesní kurzy jsou jim umožněny. Jim se vychází vstříc se školeními častěji.

Mají vždy přiděleného uvádějího učitele. Zástupkyně pro teorii hospituje a jsou mu umožněny náslechy v hodinách jiných učitelů. Když je to pedagog bez pedagogického vzdělání, je mu umožněno toto vzdělání doplnit co nejdříve.

Tím, že mu stanovím uvádějího učitele. Veškeré odborné i pedagogické semináře se mu umožní i platí.

Ale když jsme ho měli, vždy měl přiděleného uvádějího učitele.

Stanovujeme zavádějího učitele a dále pravidelné setkávání nebo pohovory.

Cvičný učitel. Možnost školení. Vybavení pomůckami, které potřebují.

Přidělím začínajícímu učiteli zkušeného pedagoga, co by mentora.

Uvádějího učitel a individuální setkávání se zaměstnancem, pohovory.

Mají uvádějího učitele a posíláme je na kurzy.

Umožnění vzdělávání pro začínající učitele. Stanovení uvádějího učitele.

Je poskytován uvádějící učitel. Po hospitaci zjistíme potenciál pedagoga a konzultujeme s uvádějícím učitelem, kde jsou ještě rezervy. Většinou nejsou rezervy v odbornosti, ale v předávání vědomostí. Dále předmětové komise pomáhají a vzájemné hospitace. Kontroluji rozvrh hospitací u pedagogů.

Máme vždy uvádějícího zkušeného učitele pro začínajícího učitele. Má plán, podle kterého se celý rok pracuje.

**Otázka č. 11.1: Využíváte k řízení rozvoje a vzdělávání dokument ČŠI „Kritéria hodnocení, podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání?“**

V této otázce se vyjádřilo 9 ředitelů, že dokument aktivně využívají, zbylých 6 nikoli.

**Otázka č. 11.2: Pokud ano, jak tento dokument začleňujete do řízení?**

Vytáhnu si z tohoto dokumentu, co potřebuju. Využívám pokyny z tohoto dokumentu.

Využíváme Inspis, tam se inspirujeme. V něm využíváme ukázkové úlohy a testy. Učitelé si to nastudují a pracují s tím a tak dále. Dále používáme testy z Pissa.

Ale není začleněn do řízení, jen částečně.

Děláme projekty, které ke kritériím směřují.

Vždy se podívám na to, co se hodnotí a pak sumativně se podívám, jestli to dělám a jestli bych byla schopna na to odpovědět. Prostě určitě to využívám. Vezmu to jako mustr a pak si to přehodnotím pro vlastní organizaci. A transportace je přes předsedy předmětových komisí.

Jsou vytyčeny cíle nebo okruhy ve výroční zprávě pro příští školní rok.

Prostuduji a vytáhnu podstatné body a pracuji s nimi.

Je prostudován a zapracován do porad.

Na začátku školního roku seznámíme na pedagogické radě zaměstnance s požadavky, které jsou v kritériích. V rámci hospitační činnosti kontrolujeme dodržování.



**Otázka č. 12.1: Využíváte k řízení rozvoje a vzdělávání podporu z výzvy OP VVV Šablony II?**

V tomto případě se vyjádřilo 10 ředitelů, že projekt Šablony II. aktivně využívají, zbylí 4 nikoli.

**Otázka č. 12.2: Pokud ano, které konkrétní oblasti využíváte?**

Zde jsme využili personálních šablon, kariérový poradce, speciální pedagog a koordinátor spolupráce školy se zaměstnavatelem. Školení v osobnostně sociálním rozvoji pro pedagogy, v matematické gramotnosti, čtenářské gramotnosti, polytechnickém vzdělávání, ICT a cizích jazycích. Sdílení zkušenosti s jinými školami. Je to dobré, protože nám to ušetří provozní peníze.

Máme tandemovou výuku, vzájemné hospitace, využíváme odborníky z praxe do výuky. Školení v osobnostně-sociálním rozvoji, v ICT, v mentoringu, v cizích jazycích. Tandemovou výuku dokonce děláme on-line. Máme šikovnou koordinátorku šablon. Je to učitelka, která má analytické myšlení, je racionální a šikovná.

Školení v cizích jazycích a ICT. Dále je zařazena oblast práce s neúspěšnými žáky.

Školení v cizích jazycích, ICT, osobnostně-sociálním rozvoji a v odborných předmětech. Stáže pedagogů ve firmách a odborník z praxe do vyučovacích hodin.

Spolupráce s firmami, odborníci z praxe do hodin, projektové dny, sdílené hospitace. Školení v odborných oblastech učitelů odborných předmětů. Čtenářské kluby v domově mládeže.

V oblasti ICT. My jsme je použili na vybavení učebny tablety a interaktivní tabulí. Zatím jsme to nezačali používat, protože se od té doby neučilo. Na vzdělávání jsme je nevyužili.

Školení pedagogů v cizích jazycích, ICT, ekonomice, všeobecném rozvoji. Dále tandemová výuka, odborníci z praxe do výuky a stáže pedagogů ve firmách.

Využíváme mentoring, supervizi. Školení v ICT a osobnostně sociálním rozvoji. Spolupráce pedagogů v rámci školy a tandemová výuka.

Školení v oblasti cizích jazyků. Personální oblast – školní psycholog, asistent. Tandemová výuka. Sdílení zkušeností s jinými školami.

Zde jsme využili personální šablonu – školní psycholog. Školení v osobnostně sociálním rozvoji pro pedagogy, v ICT a cizích jazycích. A stáže pedagogů ve firmách.

**Otázka č. 13: Sdílejí zaměstnanci v rámci rozvoje výměnu a předávání zkušeností s praxí či jinými školami?**

Sdílení zkušeností s jinými školami.

To určitě, hlavně s praxí a to jak v gastronomických oborech, tak v zemědělských oborech. Zahradníci spolupracují s obecními úřady, opraváři se zemědělskou společností.

Ano, občas. Za prvé některé ty programy to mají přímo v podmínkách, například Erasmus.

Ano. Výměna zkušeností s praxí.

Ano. Výměna zkušeností s praxí i se školami.

S praxí ano, s jinými školami ne.

Ano. Sdílení s jinými školami a s podniky také.

Ano. Hromadně a neformálně s firmami. Se školami také.

Ne.

Sdílení s jinými školami.

Ano. S jinými školami.

Ano, sdílíme zkušenosti s jinými školami.

Ano. Na odborném výcviku je sdílení s praxí. Byla i výměnná praxe s jinou školou v rámci oboru.

Sdílíme zkušenosti s jinými školami, hlavně s podobně zaměřenými učiteli a sdílíme zkušenosti s partnery školy – spolupracujícími podniky a to ve všech oborech, které vyučujeme.

**Otázka č. 14: Sledujete dopad vzdělávacích aktivit pedagogických pracovníků na pokrok žáka?**

Ano. V rámci pedagogických rad mají kolegové (výchovný poradce, metodik prevence) prostor se vyjádřit.

Ano, sleduji to, ale nevím, zda to má nějaký efekt. Žáci nyní moc nepracují, i když pedagogové jsou vyškoleni.

Ano, ale nejsou na to techniky. Prověřují to přijímací zkoušky na VŠ a maturity. Když výsledek nebude, tak bude problém. Když by nový učitel nasadil neúměrně nízké požadavky, okamžitě se to projeví na prospěchu žáků a neúspěšnosti u maturit.

Ne nijak konkrétně. Sledujeme výsledky žáků, ale jak zjistit, že to má přímou souvislost s DVPP.

Ne.

Když šel učitel na školení a ty metody použil, to ano. Ale jestli to bylo lepší pro pokrok žáků, to nesleduji.

Ano. Když je zavedena nová metoda ve výuce například v cizích jazycích poslechy, tak je vidět, jestli žák reaguje nebo nereaguje. Když je učitel po odborném školení, tak určitě řekne žákům více informací, protože toho více ví. Ale není na to studie.

Ano. Hlavně u odborností.

Ne.

Ano.

Ano. Sledujeme výsledky žáků a projednáváme v komisích a na poradách.

Ano. Určitě to má vliv, ale nezpracovávám to písemně, jen pozorováním.

Ne, nesleduji. Ale sleduji lidské zdroje. To je jádro vzdělávacího potenciálu. Je nutné vložit kapitál do lidí. A to by se mělo odrazit na žácích. A zpravidla to je, což se vlastně kopíruje s kvalifikací učitele, s jeho zkušeností, erudicí, inovátorstvím, motivací atd. Když se tedy vloží do lidských zdrojů ty skutečnosti, tak by se měl projevit progres a vzestup u žáků. Systematicky nesleduji. Je to jen předpoklad. Nemohu sledovat z časových důvodů. Pokud mi někdo bude dokonale řídit ekonomiku školy a správu budov a sledovat právo, tak se budu moci věnovat pedagogickým procesům, a to je jen sen.

Ano. Je sledováno, ale ne průkazným způsobem. Jen sledováním při hospitacích. Plně kvalifikovaní pedagogové mají kvalitnější vyučovací hodiny, vykazují větší motivaci žáků a profesionálnější komunikaci se žáky.

**Otázka č. 15: Jaké vidíte výhody v řízení vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků?**

Udržení profesionality 21. století.

Že máme pořád nové metody, že si rozšiřujeme obzory. Že nestagnujeme a jdeme s dobou. Toto je vlastně celoživotní vzdělávání, pedagogové se stále vzdělávají. Někteří pedagogové jsou aktivní sami, některé musíme postrkovat.

Pokud vzdělávám, tak mám erudované vyškolené odborníky a předejdu problémům s rodiči či veřejností. Druhá věc je, že udržíme vzděláváním aktuální trendy ve vzdělávání, politice, v přístupu či přijímacím řízení na VŠ. To znamená, že vzděláváním držím krok.

Bez vzdělávání a hledání nových trendů to nejde ve školství ani kdekoliv jinde.

Zlepšení výuky. Zvýšení kvality výuky.

Stanovím si cíl a tím, že to vzdělávání řídím, tak mohu cíle dosáhnout.

Udržení trendu, krok s dobou, výuka pro praxi, sledování novinek v různých oblastech. Je to vlastně prohlubování znalostí jednotlivých učebních oborů.

Udržení úrovně a kroku s moderním děním za branami školy. Abychom nebyli ostrovy středověku.

Možnost dosáhnout větší efektivity výuky.

Musí reflektovat požadavky změn. Přizpůsobit se tomu je funkční. Bez toho to nejde.

Škola bude v souladu s moderními trendy.

Je to důležité pro udržení pokroku ve škole. V současné době proběhl nejvíce pokrok v oblasti ICT.

Výhoda je v tom, že si mohu zvolit cíl a strategii a za tím cílem jít a plnit ho. Cíl je vytyčení stavu, kam chci dostat ten stupeň vzdělávání a tomu pak podřídím ten rozvoj.

Řízením rozvoje a vzdělávání pedagogů máme možnost naplňovat povinnost celoživotního vzdělávání našich zaměstnanců. Zároveň začleňujeme nové metody ve vzdělávání a udržujeme nové trendy. Když jsou pedagogové vzděláni, tak máme vyškolené odborníky a ti mohou kvalitně vzdělávat žáky.

## 6 Vyhodnocení a interpretace výstupů šetření

### 6.1 Vyhodnocení a interpretace rozhovorů

V této části diplomové práce jsou postupně vyhodnocovány a formulovány výstupy z jednotlivých otázek rozhovorů s řediteli vybraných odborných středních škol a gymnázií.

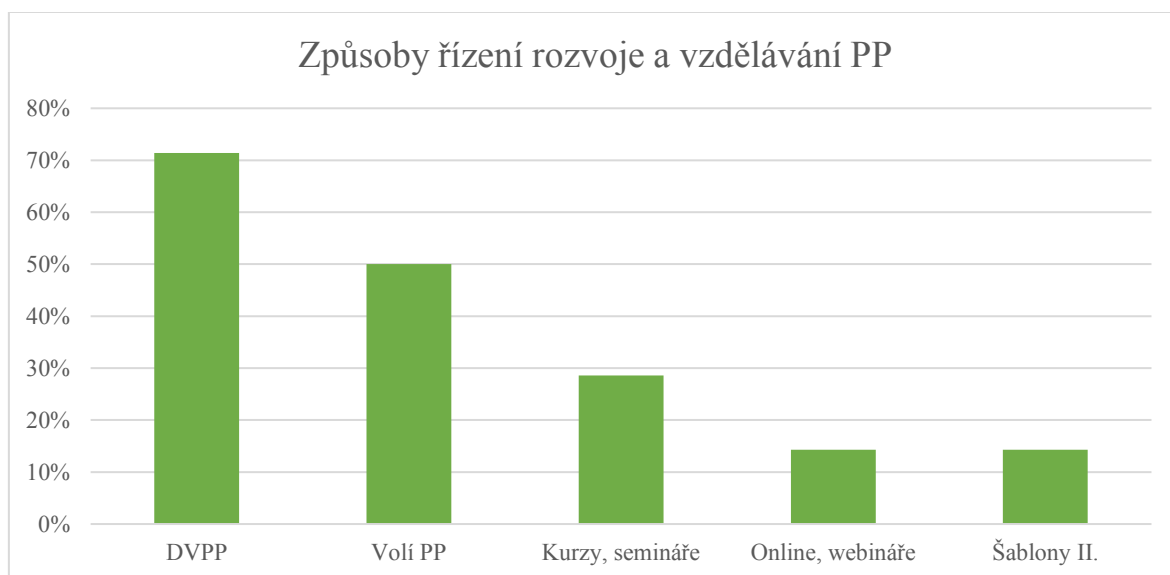
#### Otázka č. 1: Jakým způsobem řídíte rozvoj a vzdělávání pedagogických pracovníků?

Tabulka 2.: Vyhodnocení otázky č. 1.

Označení	DVPP	Volí pedagogický pracovník	Kurzy, semináře	Online, webináře	Šablony II.
A		Ano	Ano		Ano
B			Ano	Ano	
C	Ano	Ano			
D	Ano	Ano		Ano	Ano
E	Ano				
F	Ano	Ano			
G	Ano				
H		Ano	Ano		
I		Ano			
J	Ano				
K	Ano				
L	Ano	Ano	Ano		
M	Ano				
N	Ano				
<b>Celkem</b>	<b>71 %</b>	<b>50 %</b>	<b>29 %</b>	<b>14 %</b>	<b>14 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1.: Vyhodnocení otázky č. 1.



Zdroj: vlastní zpracování

Z vyhodnocených dat vyplývá, že řízení rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků na zkoumaných středních školách probíhá především podle vytvořeného Plánu DVPP. Podle nejčastějších odpovědí (71 %) je patrné, že ředitelé zajišťují rozvoj a vzdělávání podle předem stanoveného Plánu DVPP.

V polovině případů dávají ředitelé středních škol možnost pedagogům vybrat si vzdělávací akci, kterou absolvují. Jak říká ředitel I: „*Záleží na jejich motivaci a zájmu. Oni se na něco přihlásí a já jim to odsouhlasím, když jsou na to peníze. Doporučuji jim, aby preferovali akce zdarma, protože finanční limit je výrazný.*“, mnohdy se řeší i finanční náročnost.

Zhruba ve třetině případů (29 %) organizují ředitelé pro pedagogické pracovníky kurzy nebo semináře. Menší část ředitelů škol (14 %) uvádí vzdělávání a rozvoj formou webinářů nebo prostřednictvím projektu Šablony II.

Na dvou školách využívají ke školení pedagogů vlastní pedagogické pracovníky. Ředitel A odpovídá: „*Jinak se snažíme využívat potenciálu našich zaměstnanců a zjišťujeme, že mnohdy, když udělají školení pro ostatní své kolegy, tak to je daleko přínosnější než z nějaké agentury, které jde jen o peníze.*“ Někteří ředitelé uvádí více způsobů řízení, z toho důvodu je procentuální součet vyšší než 100 %.

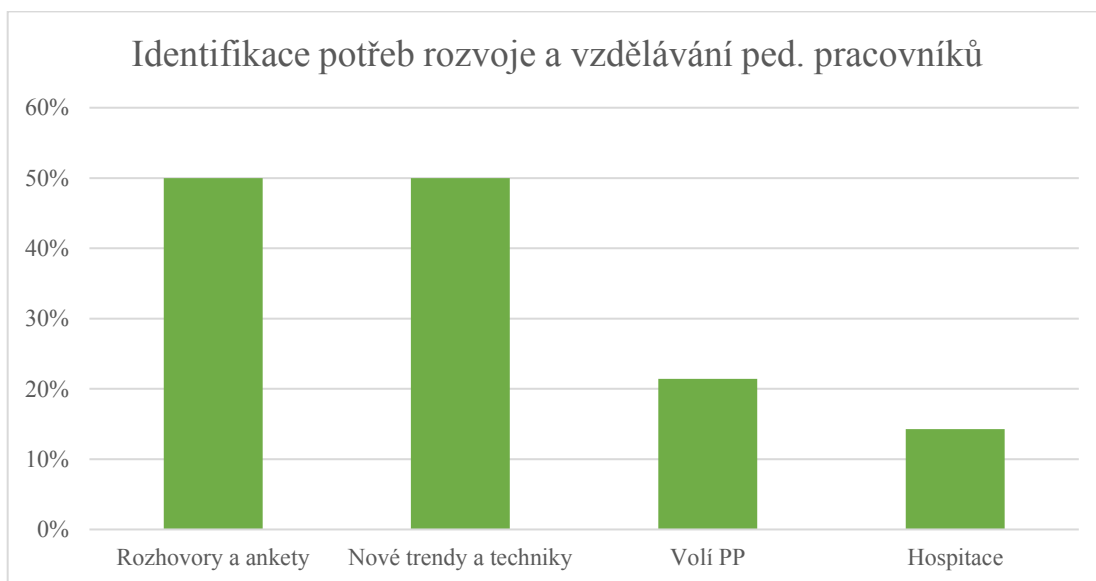
**Otázka č. 2: Jak identifikujete potřeby rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků?**

Tabulka 3.: Vyhodnocení otázky č. 2.

Označení	Rozhovory a ankety	Nové trendy a techniky	Volí pedagogický pracovník	Hospitace
A	Ano			
B	Ano			
C	Ano			
D	Ano		Ano	
E		Ano		
F			Ano	
G	Ano	Ano		Ano
H		Ano		
I				Ano
J		Ano		
K		Ano		
L		Ano	Ano	
M	Ano			
N	Ano	Ano		
<b>Celkem</b>	<b>50 %</b>	<b>50 %</b>	<b>21 %</b>	<b>14 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2.: Vyhodnocení otázky č. 2.



Zdroj: vlastní zpracování



Přesná polovina ředitelů se v odpovědích shoduje na identifikaci vzdělávacích potřeb pedagogických pracovníků skrz rozhovory, dotazníky nebo z porad vedení školy. Jak odpověděl například ředitel B: „*Pohovory s pracovníky, dotazníky. V autoevaluaci a na poradách. Na pedagogické radě získáváme informace od pedagogů, o co by měli zájem a spolupracujeme s nimi.*“

Dále opět polovina z dotazovaných ředitelů středních škol uplatňuje na svých školách způsob zjišťování potřeb rozvoje a vzdělávání podle zaznamenaných nových trendů ve vzdělávání, v rozvoji techniky a podle nového směřování školy. Podle ředitele E jsou uplatňovány i požadavky ČŠI: „*Po stránce teorie na základě požadavků ČŠI a výzkumu, které dávají směr dalšímu vzdělávání, aby byli připraveni na nové trendy ve výuce.*“

Tři ředitelé (21 %) uvádí, že zjišťují požadavky i od samotných pedagogů, kteří si sami řeknou, o jaké vzdělávání mají zájem. Odpověď ředitele J ještě uvádí uplatnění předmětových komisí a odborové organizace ve zjišťování požadavků na rozvoj a vzdělávání. Odpovědi ředitelů G a I (14 %) uvádí také uplatnění hospitací a pohospitačního pohovoru pro zjišťování potřeb.

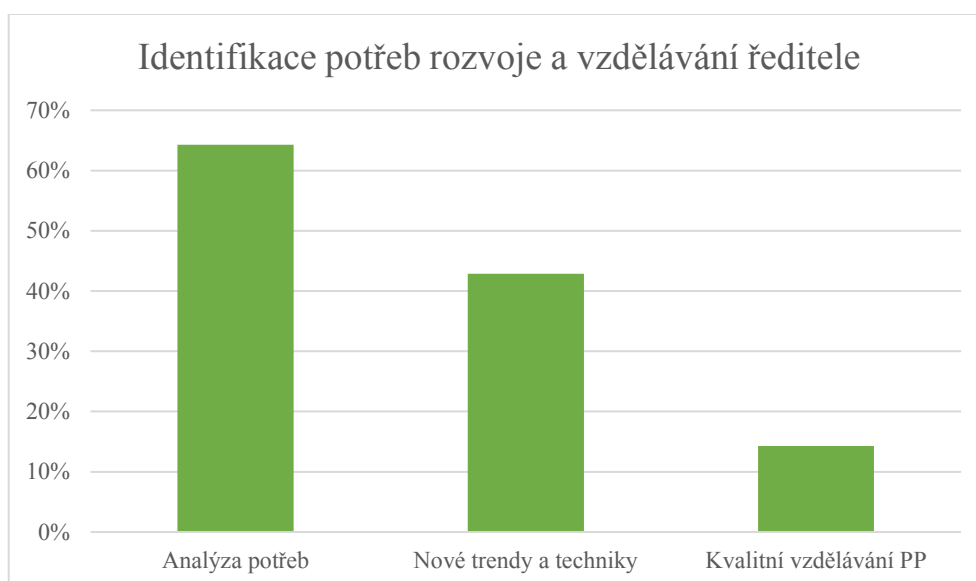
### **Otázka č. 3: Jak identifikujete vlastní potřeby rozvoje a vzdělávání?**

Tabulka 4.: Vyhodnocení otázky č. 3.

<b>Označení</b>	<b>Analýza potřeb</b>	<b>Nové trendy a techniky</b>	<b>Kvalitní vzdělávání PP</b>
A		Ano	Ano
B	Ano		
C	Ano	Ano	
D		Ano	
E		Ano	
F		Ano	
G		Ano	
H	Ano		
I	Ano		
J	Ano		Ano
K	Ano		
L	Ano		
M	Ano		
N	Ano		
<b>Celkem</b>	<b>64 %</b>	<b>43 %</b>	<b>14 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.: Vyhodnocení otázky č. 3.



Zdroj: vlastní zpracování

Více než 60 % ředitelů identifikuje své vlastní potřeby rozvoje a vzdělávání podle aktuálních potřeb a požadavků ministerstva, kraje nebo vývoje ve společnosti.

Dalších 6 respondentů (43 %) identifikuje své vzdělávací potřeby především v souvislosti s novými trendy ve školství, se změnami, které v tomto sektoru neustále přicházejí.

Dva ředitelé (14 %) zároveň uvádějí požadavek smysluplného a kvalitního školení. Ředitel A odpovídá: „*Když něco nového nastuduji a nestačí mi to, tak se přihlásím na školení k tomu tématu. Dále se přihlásím na kvalitní lektory, kteří už mě dříve zaujali, nebo mám doporučení na lektory od kolegů.*“ Ředitel J dodává: „*Když je to nutnost, absolvuji školení. Pokud mám čas a prostor. Hledám smysluplné semináře. Spousta seminářů je nekvalitních.*“

Ředitel C kromě vzdělávání podle aktuálních potřeb ještě uvádí: „*Automaticky jednou za rok absolvuji ekonomické nebo právní otázky, pro udržení přehledu.*“ Ředitel I tvrdí, že identifikuje svou potřebu rozvoje a vzdělávání pouze když mu něco dělá problém.

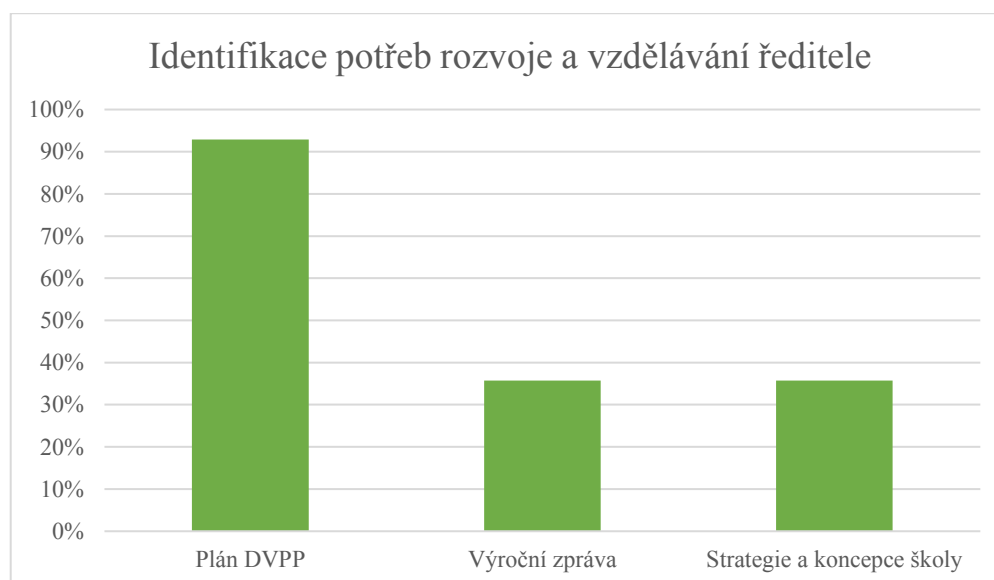
**Otázka č. 4.1: V jakých dokumentech máte zpracovány rozvoj a vzdělávání pro pedagogické pracovníky a pro vlastní rozvoj?**

Tabulka 5.: Vyhodnocení otázky č. 4.1.

Označení	Plán DVPP	Výroční zpráva	Strategie a koncepce školy
A	Ano	Ano	
B	Ano	Ano	Ano
C	Ano	Ano	
D	Ano	Ano	
E		Ano	
F	Ano		
G	Ano		
H	Ano		
I	Ano		
J	Ano		Ano
K	Ano		Ano
L	Ano		
M	Ano		Ano
N	Ano		Ano
<b>Celkem</b>	<b>93 %</b>	<b>36 %</b>	<b>36 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.: Vyhodnocení otázky č. 4.1.



Zdroj: vlastní zpracování

Většina dotazovaných, přesněji 93 %, uvádí, že rozvoj a vzdělávání pedagogických pracovníků na jimi řízených středních školách má zpracováno v Plánu DVPP.

Dále uvádí 36 % respondentů, že mají tuto oblast zpracováno i ve Výroční zprávě. Stejně procento dotazovaných má rozvoj a další vzdělávání zpracovány také ve strategických a koncepčních dokumentech. Ředitel J uvádí, že má oblast rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků zmíněnu ještě ve Školním akčním plánu. Ředitel H říká: „*Plán DVPP a operativně je řešeno podle aktuálních potřeb. Prioritou jsou odbornosti před politickými a společenskými potřebami.*“

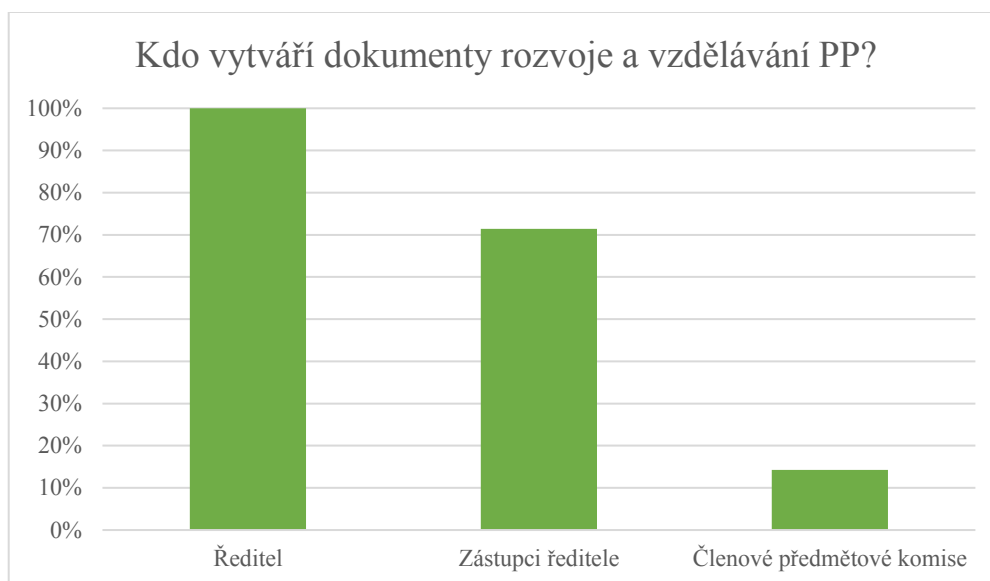
#### **Otázka č. 4.2: Kdo tyto dokumenty vytváří?**

Tabulka 6.: Vyhodnocení otázky č. 4.2.

Označení	Ředitel	Zástupci ředitele	Členové předmětové komise
A	Ano	Ano	
B	Ano	Ano	
C	Ano	Ano	
D	Ano	Ano	
E	Ano	Ano	
F	Ano		
G	Ano		
H	Ano	Ano	
I	Ano	Ano	
J	Ano	Ano	Ano
K	Ano	Ano	Ano
L	Ano		
M	Ano		
N	Ano	Ano	
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>71 %</b>	<b>14 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5.: Vyhodnocení otázky č. 4.2.



Zdroj: vlastní zpracování

Všichni dotazovaní ředitelé středních škol uvádí, že dokumenty zahrnující řízení rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků na svých školách zpracovávají oni.

Současně uvádí 71 % dotazovaných, že dokumenty zahrnující rozvoj a vzdělávání pedagogických pracovníků tvoří společně se svým zástupcem nebo zástupci.

Dva ředitelé, tedy 14 % respondentů, uvádí, že kromě svých zástupců zapojují ještě do tvorby těchto dokumentů předmětové komise. Ředitel H navíc uvádí: „*Já, ředitel školy, zástupci a výchovný poradce a školní metodik prevence.*“

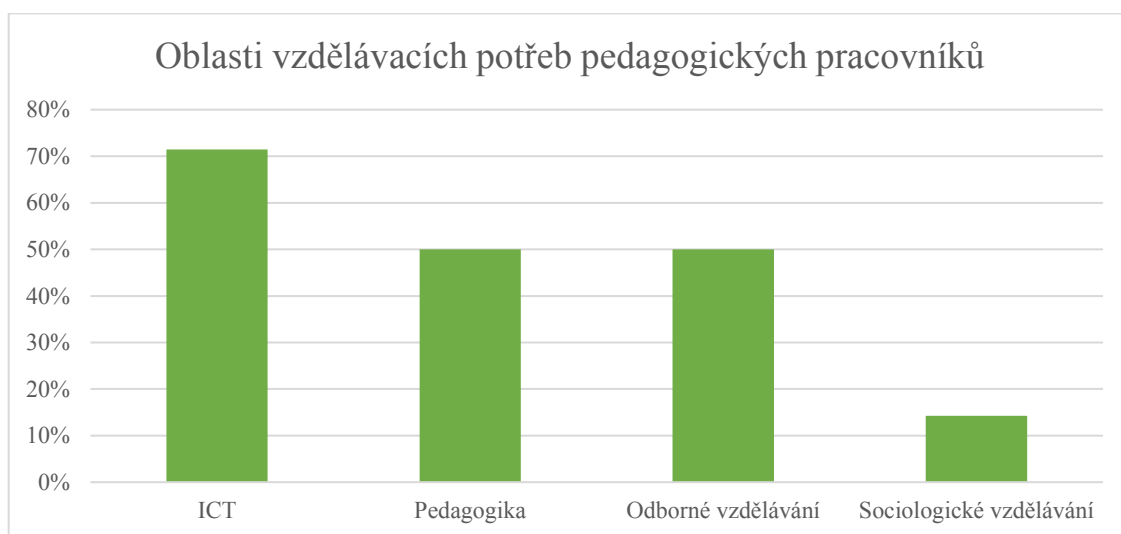
**Otázka č. 5: Ve kterých oblastech jsou v současné době největší potřeby pro vzdělávání pedagogických pracovníků? (výchovně – vzdělávací strategie, motivace, osobnostně-sociální rozvoj žáků, inkluze, ICT, cizí jazyky, projektová výuka, speciální pedagogika, komunikace, atd.)**

Tabulka 7.: Vyhodnocení otázky č. 5.

Označení	ICT	Pedagogika	Odborné vzdělávání	Sociologické vzdělávání
A	Ano	Ano	Ano	
B	Ano			
C	Ano			
D	Ano		Ano	
E	Ano		Ano	
F	Ano	Ano		
G			Ano	
H	Ano		Ano	Ano
I	Ano	Ano		
J		Ano		
K		Ano	Ano	
L	Ano	Ano	Ano	
M	Ano	Ano		
N	Ano			Ano
<b>Celkem</b>	<b>79 %</b>	<b>50 %</b>	<b>50 %</b>	<b>14 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6.: Vyhodnocení otázky č. 5.



Zdroj: vlastní zpracování

Jednoznačným trendem současné době v oblasti vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků je oblast ICT. Největší počet dotazovaných ředitelů (79%) uvádí, že pedagogičtí pracovníci na jejich školách absolvují školení ICT.

Polovina respondentů uvádí, že další důležitou oblastí v rozvoji a vzdělávání pedagogických pracovníků je oblast pedagogická, zahrnující školení v motivaci, ve formativním hodnocení či ve výchovně-vzdělávacích strategiích.

Polovina ředitelů zmiňuje také oblast odborného vzdělávání, což je především u odborných středních škol logický trend. Dále se vyslovilo 14 % respondentů pro určitou formu sociologického vzdělávání, například školení ze společensko-vědních oblastí. Ředitel H k tomu říká: „*Strojírenství, programování, hlubší ICT znalosti a ze společensko-vědních oblastí je to psychotropní látky, narkomanie, závislosti na drogách i hrách, trávení volného času.*“

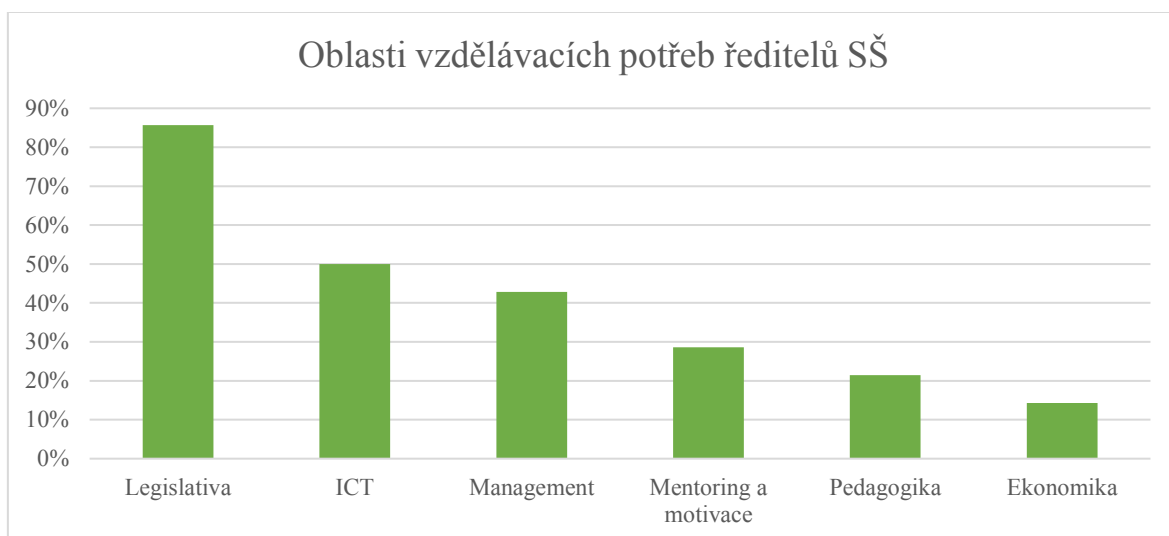
**Otázka č. 6: Ve kterých oblastech je v současné době největší potřeby pro vzdělávání Vaše vlastní? (legislativa, management, inkluze, ICT, cizí jazyky, ekonomika, pedagogika, personalistika, komunikace, psychologie, mentoring, semináře k Šablonám, atd.)**

Tabulka 8.: Vyhodnocení otázky č. 6.

Označení	Legislativa	ICT	Management	Mentoring a motivace	Pedagogika	Ekonomika
A	Ano	Ano			Ano	
B	Ano	Ano				
C	Ano		Ano	Ano		Ano
D	Ano			Ano		
E	Ano	Ano				
F	Ano	Ano	Ano			
G	Ano	Ano				
H	Ano		Ano		Ano	
I			Ano	Ano		
J	Ano					
K				Ano		
L	Ano		Ano			
M	Ano	Ano	Ano		Ano	
N	Ano	Ano				Ano
<b>Celkem</b>	<b>86 %</b>	<b>50 %</b>	<b>43 %</b>	<b>29 %</b>	<b>21 %</b>	<b>14 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7.: Vyhodnocení otázky č. 6.



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce zastoupená v oblasti vzdělávání a rozvoje samotných ředitelů je oblast legislativy (86 %). Polovina ředitelů by pak měla zájem o vzdělávání v oblasti ICT. Část ředitelů má také zájem o školení v oblasti managementu (43 %) a mentoringu a motivace zaměstnanců (29 %).

Již menší část respondentů se vyslovila pro vzdělávání v oblasti pedagogiky (21 %) a ekonomiky (14 %). Ředitel M odpověděl: „Největší je právní oblast, oblast managementu, timemanagementu, oblast pedagogiky a ICT.“



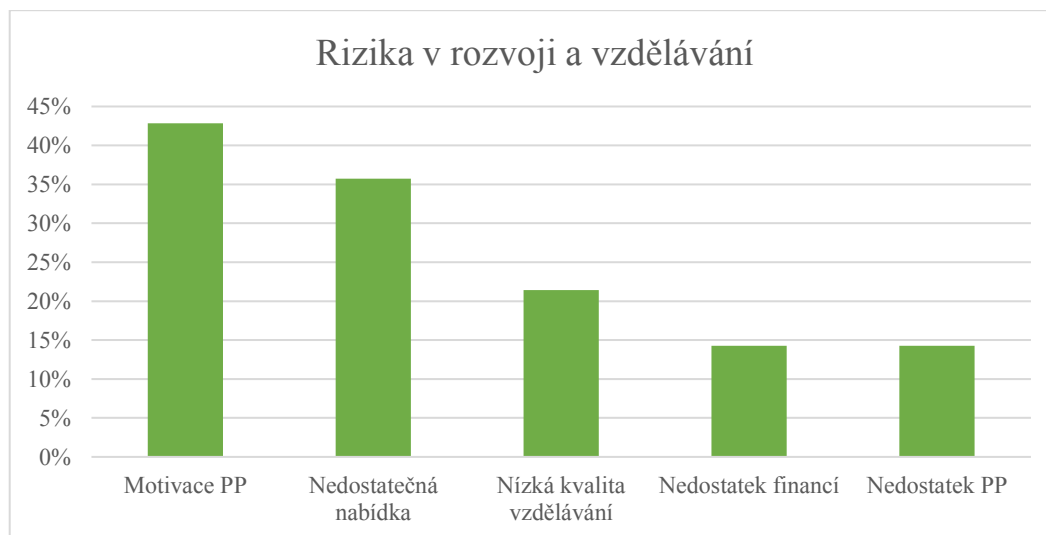
### Otázka č. 7.1: Existují nějaká rizika v rozvoji a vzdělávání?

Tabulka 9.: Vyhodnocení otázky č. 7.1.

Označení	Motivace PP	Nedostatečná nabídka	Nízká kvalita vzdělávání	Nedostatek financí	Nedostatek pedagogických pracovníků
A			Ano		
B	Ano				
C					
D	Ano	Ano			
E					Ano
F		Ano			
G		Ano		Ano	
H	Ano			Ano	
I					
J			Ano		
K					Ano
L	Ano				
M	Ano	Ano	Ano		
N	Ano	Ano			
<b>Celkem</b>	<b>43 %</b>	<b>36 %</b>	<b>21 %</b>	<b>14 %</b>	<b>14 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8.: Vyhodnocení otázky č. 7.1.



Zdroj: vlastní zpracování

Rizika ve vzdělávání a rozvoji vnímají ve větší míře (43 %) ředitelé středních škol v motivaci pedagogických pracovníků ke vzdělávání, zmiňuje to ředitel H: „*Nezájem, hlavně u starších kolegů.*“ i ředitel L: „*Motivace lidí. Přesvědčování lidí.*“

Dalším, tentokrát vnějším rizikem, je nedostatečná nabídka vzdělávání (36 %), ředitel F k tomu řekl: „*Postrádáme školení nebo semináře hlavně pro učitele odborných předmětů, kteří učí v učebních oborech. Například novinky v oborech pro učitele prodavačů, aranžérů apod.*“

Zmíněno bylo i nekvalitní vzdělávání (21 %), které lidé z oblasti školství vnímají o to intenzivněji, například ředitel A se k tomu vyjádřil následovně: „*Někdy lektor není schopen odpovědět na dotazy a pokrýt problematiku. Tedy kvalita výběru školení. Často je to komerční.*“

Další dvě zmiňované oblasti rizik jsou nedostatek finančních prostředků (14 %) a nedostatek pedagogických pracovníků (14 %), například kvůli možnému zastoupení školícího se zaměstnance.

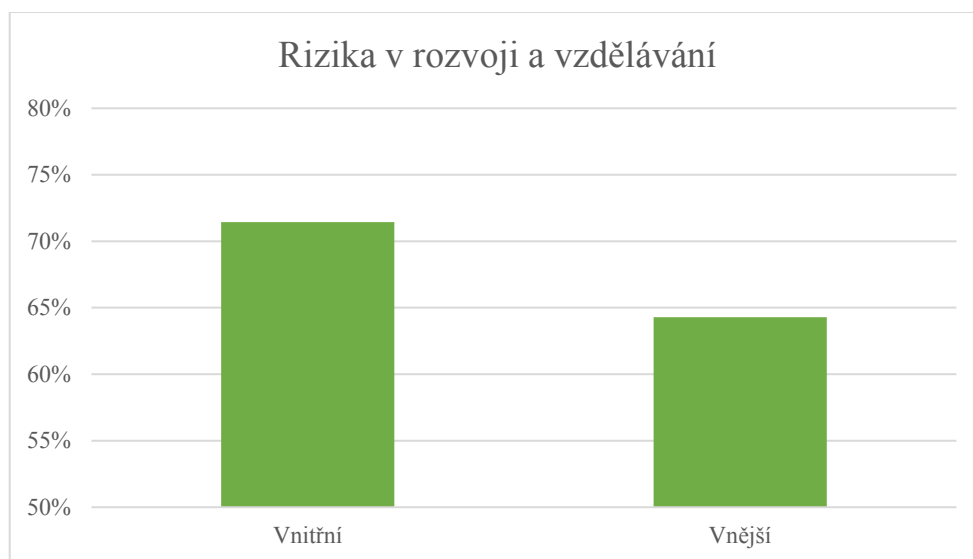
#### **Otázka č. 7.2: Vnější nebo vnitřní rizika v rozvoji a vzdělávání?**

Tabulka 10.: Vyhodnocení otázky č. 7.2.

Označení	Vnitřní	Vnější
A		Ano
B	Ano	
C	Ano	
D	Ano	Ano
E	Ano	
F		Ano
G	Ano	Ano
H	Ano	Ano
I		Ano
J		Ano
K	Ano	
L	Ano	
M	Ano	Ano
N	Ano	Ano
<b>Celkem</b>	<b>71 %</b>	<b>64 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9.: Vyhodnocení otázky č. 7.2.



Zdroj: vlastní zpracování

Rizika ve vzdělávání a rozvoji vnímají ředitelé středních škol ve větší míře (71 %) vnitřní, ale zároveň se vyjádřilo 64 % respondentů i pro rizika vnější.

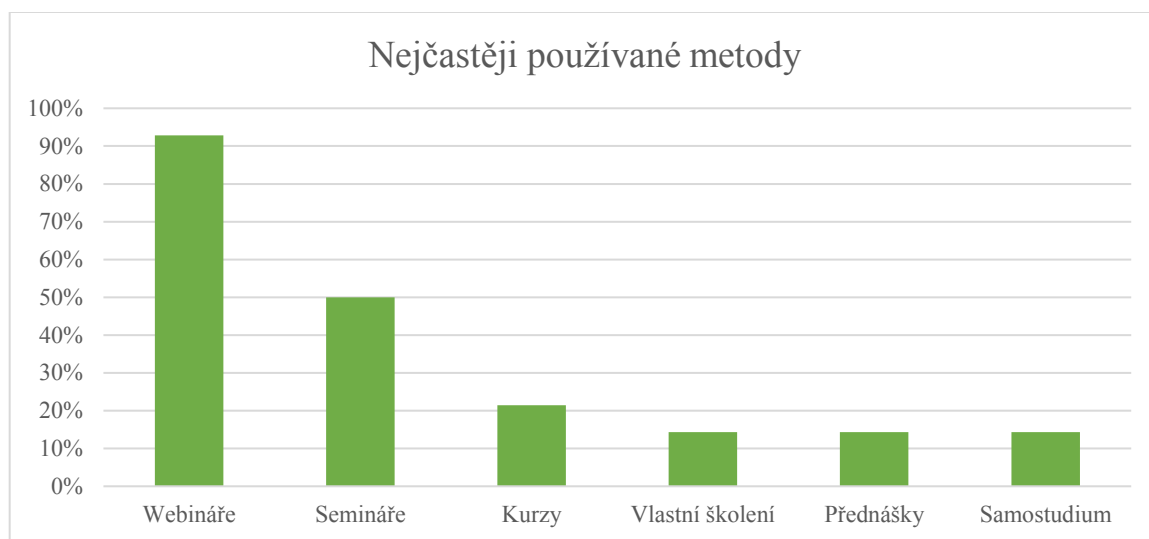
### Otázka č. 8: Jaké metody vzdělávání nejčastěji využíváte?

Tabulka 11.: Vyhodnocení otázky č. 8.

Označení	Webináře	Semináře	Kurzy	Vlastní školení	Přednášky	Samostudium
A	Ano		Ano			
B	Ano					
C		Ano		Ano		
D	Ano	Ano				
E	Ano					
F	Ano	Ano				Ano
G	Ano	Ano			Ano	
H	Ano		Ano			
I	Ano					
J	Ano		Ano			
K	Ano					
L	Ano	Ano				
M	Ano	Ano			Ano	Ano
N	Ano	Ano		Ano		
<b>Celkem</b>	<b>93 %</b>	<b>50 %</b>	<b>21 %</b>	<b>14 %</b>	<b>14 %</b>	<b>14 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10.: Vyhodnocení otázky č. 8.



Zdroj: vlastní zpracování

Vzdělávání a rozvoji pedagogických pracovníků probíhá dle odpovědí respondentů ve velké míře (93 %) pře webináře, dále v polovině případů účastí na seminářích, 21 % ředitelů zmínilo využívání kurzů a školení a dále zmínilo 14 % zpovídáných vlastní školení, účast na přednáškách nebo samostudium.

Ředitel D odpověděl: „Akreditované semináře ministerstva nebo VISKu. Šablony, občas školení naše vlastní a BOZP je najatá externí agentura.“

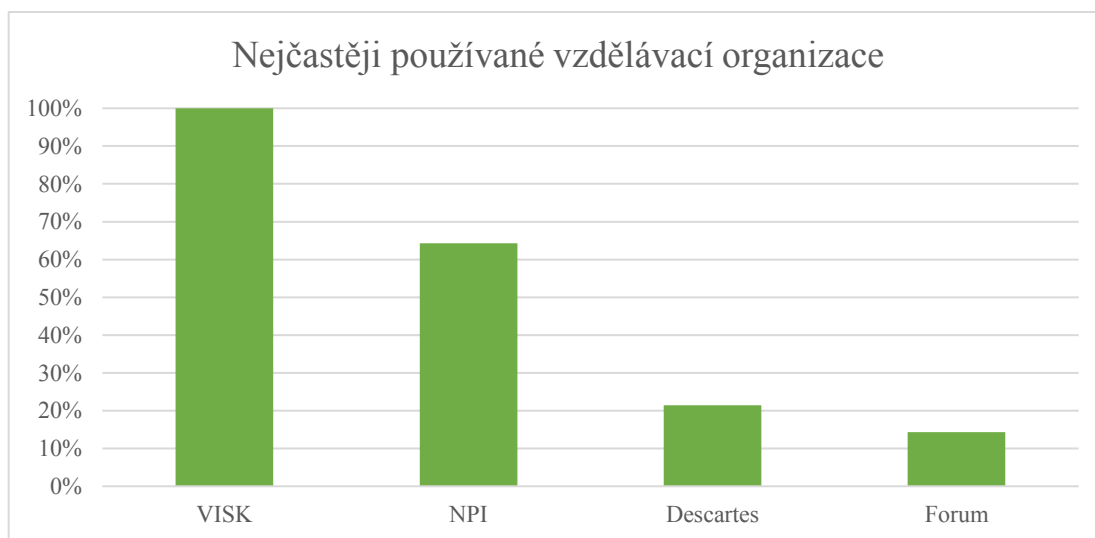
### Otázka č. 9: Které organizace ke vzdělávání nejvíce využíváte?

Tabulka 12.: Vyhodnocení otázky č. 9.

Označení	VISK	NPI	Descartes	Forum
A	Ano	Ano		Ano
B	Ano		Ano	
C	Ano			
D	Ano			
E	Ano	Ano		
F	Ano	Ano		
G	Ano			
H	Ano	Ano		
I	Ano	Ano		
J	Ano	Ano		
K	Ano			
L	Ano	Ano		
M	Ano	Ano	Ano	
N	Ano	Ano	Ano	Ano
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>64 %</b>	<b>21 %</b>	<b>14 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11.: Vyhodnocení otázky č. 9.



Zdroj: vlastní zpracování

Vzdělávací institut Středočeského kraje je využíván k rozvoji a vzdělávání pedagogických pracovníků všemi zpovídanými řediteli, dále využívá 64 % z nich Národní pedagogický

institut ČR, 21 % respondentů využívá vzdělávací agenturu Descartes a 14 % vzdělávání přes nakladatelství Forum.

**Otázka č. 10.1: Podporujete rozvoj začínajících učitelů?**

Na tuto otázku odpovědělo 100 % respondentů kladně, tedy že podporují začínající učitele, 14 % z nich však poznamenalo, že již dlouho začínajícího učitele na své škole neměli.

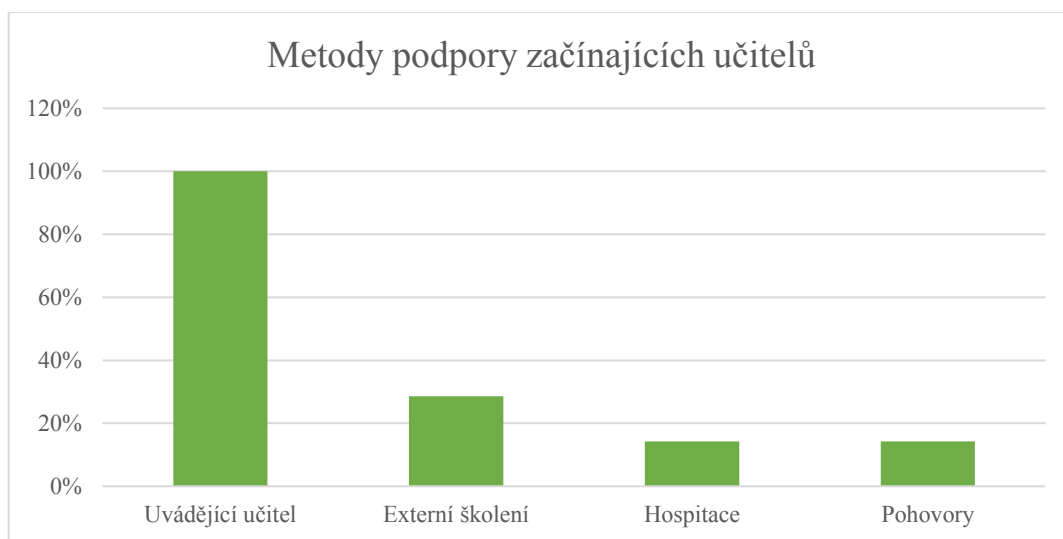
**Otázka č. 10.2: Jakým způsobem?**

Tabulka 13.: Vyhodnocení otázky č. 10.2.

Označení	Uvádějící učitel	Externí školení	Hospitace	Pohovory
A	Ano			
B	Ano			
C	Ano	Ano		
D	Ano		Ano	
E	Ano	Ano		
F	Ano			
G	Ano			Ano
H	Ano	Ano		
I	Ano			
J	Ano			Ano
K	Ano	Ano		
L	Ano			
M	Ano		Ano	
N	Ano			
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>29 %</b>	<b>14 %</b>	<b>14 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12.: Vyhodnocení otázky č. 10.2.



Zdroj: vlastní zpracování

Stejně jako se všichni respondenti vyjádřili pro podporu začínajících učitelů, tak všichni shodně uvádí, že nejčastější podpůrnou metodou je na jejich střední škole uvádějící učitel.

Navíc je 29 % z ředitelů schopno poskytnout začínajícímu učiteli externí školení a 14 % z nich pohovory, případně hospitace. Ředitel M k tomu řekl: „*Je poskytován uvádějící učitel. Po hospitaci zjistíme potenciál pedagoga a konzultujeme s uvádějícím učitelem, kde jsou ještě rezervy. Většinou nejsou rezervy v odbornosti, ale v předávání vědomostí. Dále předmětové komise pomáhají a vzájemné hospitace. Kontroluji rozvrh hospitací u pedagogů.*“

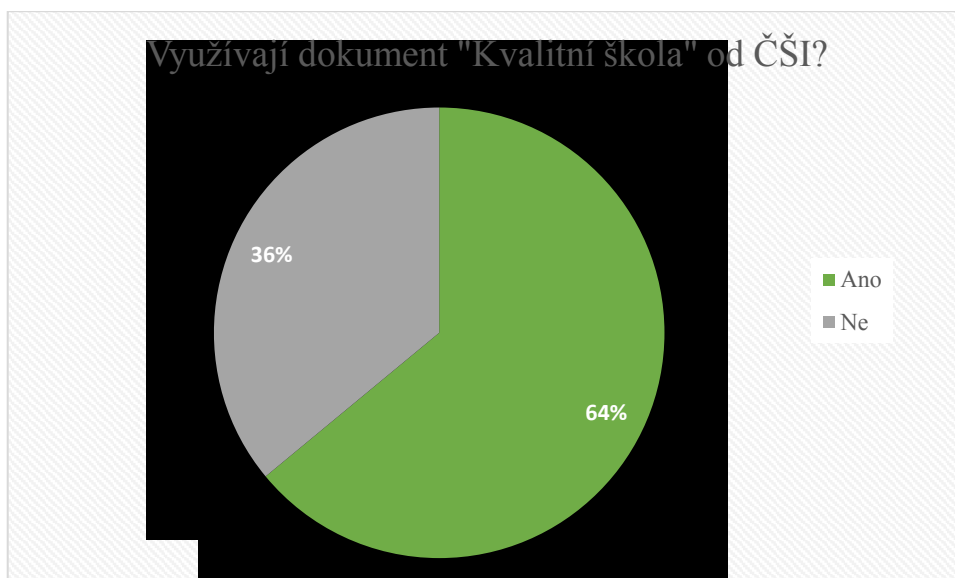
**Otázka č. 11.1: Využíváte k řízení rozvoje a vzdělávání dokument ČŠI „Kritéria hodnocení, podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání?“**

Tabulka 14.: Vyhodnocení otázky č. 11.1.

Označení	Využívají dokument?
A	Ano
B	Ano
C	Ano
D	Ne
E	Ano
F	Ne
G	Ano
H	Ano
I	Ne
J	Ano
K	Ano
L	Ne
M	Ne
N	Ano
<b>Celkem</b>	<b>64 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13.: Vyhodnocení otázky č. 11.1.



Zdroj: vlastní zpracování



Na tuto otázku odpovědělo 64 % respondentů kladně, tedy že využívají uvedený dokument České školní inspekce, a 36 % z nich odpovědělo, že jej nevyužívají.

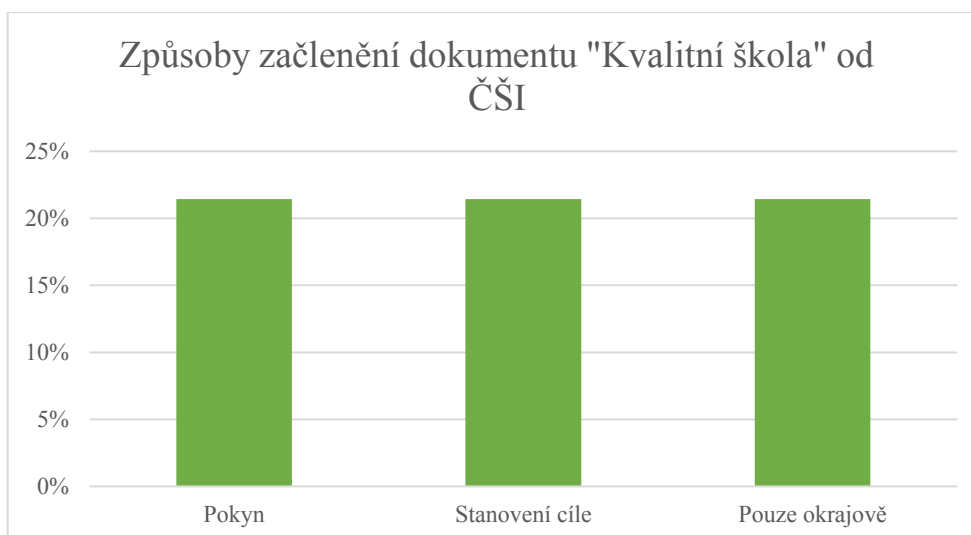
**Otázka č. 11.2: Pokud ano, jak tento dokument začleňujete do řízení?**

Tabulka 15.: Vyhodnocení otázky č. 11.2.

Označení	Pokyn	Stanovení cíle	Jen okrajově
A	Ano		
B			Ano
C			Ano
D			
E			Ano
F			
G	Ano		
H		Ano	
I			
J	Ano		
K		Ano	
L			
M			
N		Ano	
<b>Celkem</b>	<b>21 %</b>	<b>21 %</b>	<b>21 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14.: Vyhodnocení otázky č. 11.2.



Zdroj: vlastní zpracování

Důležité myšlenky z dokumentu se stanovenými kritérii kvality střední školy od České školní inspekce má 21 % respondentů zpracovány do interního pokynu školy, 21 % respondentů mají na základě těchto kritérií a dalších parametrů stanoven cíl školy a dalších 21 % respondentů pracuje s tímto dokumentem pouze okrajově v rámci dílčích úkolů či projektů. Ředitel E řekl: „*Děláme projekty, které ke kritériím směřují.*“

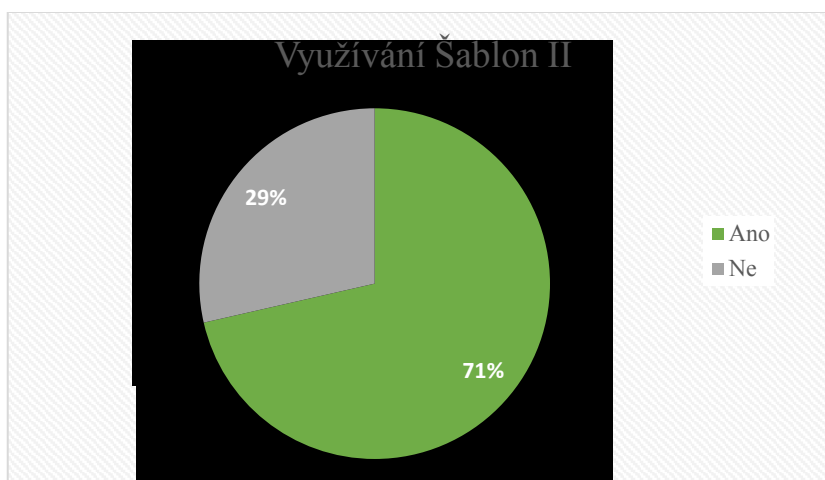
**Otázka č. 12.1: Využíváte k řízení rozvoje a vzdělávání podporu z výzvy OP VVV Šablony II?**

Tabulka 16.: Vyhodnocení otázky č. 12.1.

Označení	Využívají Šablony II?
A	Ano
B	Ano
C	Ano
D	Ano
E	Ano
F	Ano
G	Ano
H	Ne
I	Ano
J	Ano
K	Ne
L	Ne
M	Ne
N	Ano
<b>Celkem</b>	<b>71 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15.: Vyhodnocení otázky č. 12.1.



Zdroj: vlastní zpracování

Výzva Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy z Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV) Šablony II může být při správném využití velkým přínosem pro střední školu, její zaměstnance i žáky. Přesto se najdou ředitelé, jako například ředitel H, který řekl: „*Ne. Šablony už nechci vidět.*“, a to kvůli administrativní zátěži, která je s těmito aktivitami spojená.

Na tuto otázku odpovědělo 71 % respondentů kladně, tedy že využívají Šablony II a 29 % z nich odpovědělo, že projekt nevyužívají.

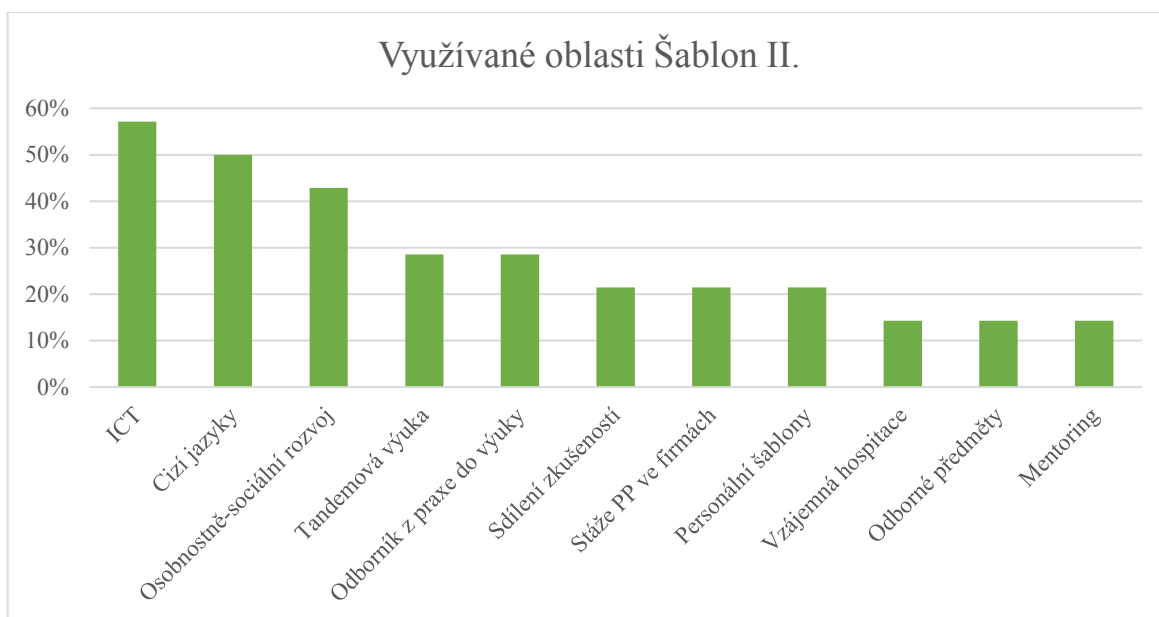
### Otázka č. 12.2: Pokud ano, které konkrétní oblasti využíváte?

Tabulka 17.: Vyhodnocení otázky č. 12.2.

Označení	ICT	Cizí jazyky	Osobnostně-sociální rozvoj	Tandemová výuka	Odborník z praxe do výuky	Sdílení zkušeností	Stáže PP ve firmách	Personální šablony	Vzájemná hospitace	Odborné předměty	Mentoring
A	Ano	Ano	Ano			Ano		Ano			
B	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano				Ano		Ano
C	Ano	Ano									
D	Ano	Ano	Ano		Ano		Ano			Ano	
E					Ano				Ano	Ano	
F	Ano										
G	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano		Ano				
H											
I	Ano		Ano	Ano		Ano					Ano
J		Ano		Ano		Ano		Ano			
K											
L											
M											
N	Ano	Ano	Ano				Ano	Ano			
<b>Celkem</b>	<b>57 %</b>	<b>50 %</b>	<b>43 %</b>	<b>29 %</b>	<b>29 %</b>	<b>21 %</b>	<b>21 %</b>	<b>21 %</b>	<b>14 %</b>	<b>14 %</b>	<b>14 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16.: Vyhodnocení otázky č. 12.2.



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je zmíněno ve zhodnocení předchozí otázky, pokud se Šablony II využívají, mohou být značným přínosem. Na strukturovaných datech v tabulce 17. a v grafu 16. je vidět nejčastěji využívaný rozsah rozvojových a vzdělávacích aktivit pro pedagogické pracovníky i pro vedení školy. Je zde patrné, že školy, které se programu účastní, využívají maximální možnou míru oblastí tohoto rozsáhlého programu. Nejvíce (57 %) je využíváno ICT školení, následují cizí jazyky (50 %), osobnostně-sociální rozvoj (43 %), tandemová výuka (29 %), odborník z praxe do výuky (29 %), sdílení zkušeností (21 %), stáže pedagogických pracovníků ve firmách (21 %), personální šablony (21 %) a další.

Velký rozsah využití a finanční úsporu zmínil ředitel A: „Zde jsme využili personálních šablon, kariérový poradce, speciální pedagoga a koordinátora spolupráce školy se zaměstnavatelem. Školení v osobnostně sociálním rozvoji pro pedagogy, v matematické gramotnosti, čtenářské gramotnosti, polytechnickém vzdělávání, ICT a cizích jazycích. Sdílení zkušenosti s jinými školami. Je to dobré, protože nám to ušetří provozní peníze.“

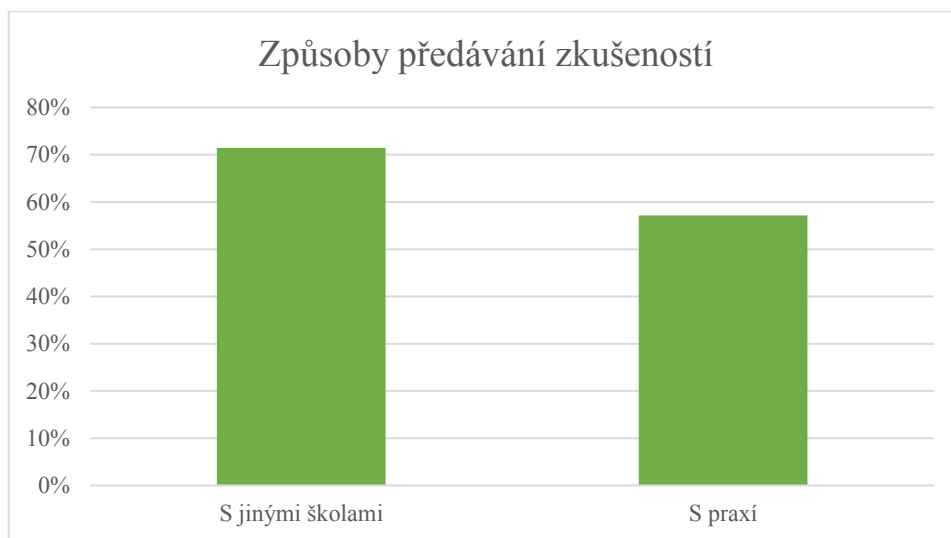
**Otázka č. 13: Sdílejí zaměstnanci v rámci rozvoje výměnu a předávání zkušeností s praxí či jinými školami?**

Tabulka 18.: Vyhodnocení otázky č. 13.

Označení	S jinými školami	S praxí
A	Ano	
B		Ano
C	Ano	
D		Ano
E	Ano	Ano
F		Ano
G	Ano	Ano
H	Ano	Ano
I		
J	Ano	
K	Ano	
L	Ano	
M	Ano	Ano
N	Ano	Ano
<b>Celkem</b>	<b>71 %</b>	<b>57 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 17.: Vyhodnocení otázky č. 13.



Zdroj: vlastní zpracování

V odpovědích respondentů na tuto otázku byla zaznamenána relativně velká vzájemná propojenost mezi školami (71 %), ale také propojenost s praxí (57 %), což je jistě přínosem nejen pro žáky, ale i pro pedagogické pracovníky. Ředitel B k tomu vypověděl: „*To určitě, hlavně s praxí a to jak v gastronomických oborech, tak v zemědělských oborech. Zahradníci spolupracují s obecními úřady, opraváři se zemědělskou společností.*“ Pouze jediný respondent (ředitel I) odpověděl, že nesdílí ani mezi školami, ani s praxí.

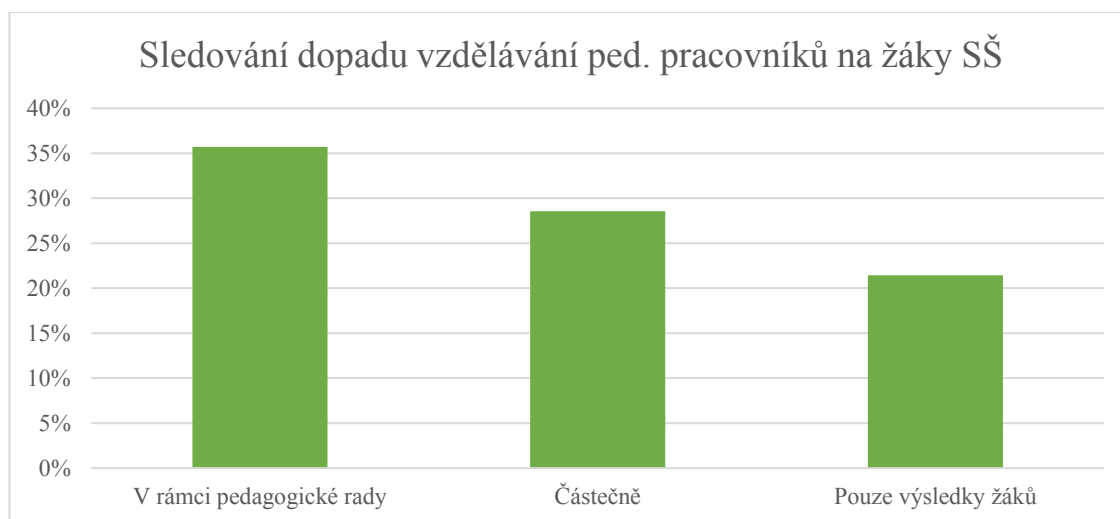
**Otázka č. 14: Sledujete dopad vzdělávacích aktivit pedagogických pracovníků na pokrok žáka?**

Tabulka 19.: Vyhodnocení otázky č. 14.

Označení	V rámci pedagogické rady	Částečně	Pouze výsledky žáků
A	Ano		
B		Ano	
C			Ano
D			Ano
E			
F		Ano	
G	Ano		
H	Ano		
I			
J	Ano		
K	Ano		Ano
L		Ano	
M			
N		Ano	
<b>Celkem</b>	<b>36 %</b>	<b>29 %</b>	<b>21 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18.: Vyhodnocení otázky č. 14.



Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka byla pro ředitele velmi rozpačitá, jelikož nemají implementovány žádné přímé nástroje, které by poskytly přímou zpětnou vazbu v této věci. Konkrétně 36 % respondentů se vyjádřilo ve smyslu kontroly a rámci pedagogických rad, 29 % promluvílo o částečných, zpravidla nárazových kontrolách dopadu a 21 % sleduje pouze vliv na výsledky žáků.

**Otázka č. 15: Jaké vidíte výhody v řízení vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků?**

Tabulka 21.: Vyhodnocení otázky č. 15.

Označení	Celoživotní vzdělávání, držet krok s dobou	Profesionalita, erudovanost	Cíl a jeho splnění	Kvalita, efektivita
A	Ano	Ano		
B	Ano			
C	Ano	Ano		
D	Ano			
E				Ano
F			Ano	
G	Ano			
H	Ano			
I				Ano
J	Ano			
K	Ano			
L	Ano			
M			Ano	
N	Ano			
<b>Celkem</b>	<b>71 %</b>	<b>14 %</b>	<b>14 %</b>	<b>14 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 20.: Vyhodnocení otázky č. 15.



Zdroj: vlastní zpracování



V otázce výhod řízení vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků má jasnou převahu myšlenka celoživotního vzdělávání. Celých 71 % respondentů odpovědělo, že je třeba se držet trendů ve vzdělávání a tím udržet střední školu na potřebné úrovni poskytovaného vzdělávání v moderním věku. Výstižně se v této věci vyjádřil ředitel N: *„Řízením rozvoje a vzdělávání pedagogů máme možnost naplňovat povinnost celoživotního vzdělávání našich zaměstnanců. Zároveň začleňujeme nové metody ve vzdělávání a udržujeme nové trendy. Když jsou pedagogové vzděláni, tak máme vyškolené odborníky a ti mohou kvalitně vzdělávat žáky.“* Vyzdvižen byl ředitelem L i pokrok v oblasti ICT, který musel v nastalé pandemické situaci logicky přijít. *„Je to důležité pro udržení pokroku ve škole. V současné době proběhl nejvíce pokrok v oblasti ICT.“*

Dále se celých 14 % respondentů zmínilo v této souvislosti se zvyšováním profesionality a erudovanosti pedagogických pracovníků.

Stejně procento, tedy 14 % dotazovaných, se vyjádřilo ve smyslu zvýšení kvality a efektivity vzdělávání, díky řízení rozvoje pedagogických pracovníků. *„Zvýšení kvality výuky“*, prohlásil ředitel E.

## **6.2 Vyhodnocení výzkumných otázek a hypotéz**

### **Vyhodnocení výzkumných otázek**

#### **Jakým způsobem řídí ředitelé středních škol systém rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků?**

Z vyhodnocených dat vyplývá, že řízení rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků na zkoumaných středních školách probíhá především podle vytvořeného Plánu DVPP. Z velké části analýza potřeb na pedagogickém pracovníkovi, v polovině případů dávají ředitelé středních škol možnost pedagogům vybrat si vzdělávací akci, kterou absolvují. Nicméně jsou zde i relevantní data, na základě kterých jsou pracovníci vysíláni za vzděláváním, například rozhovory nebo hospitace, během kterých mohou být odhaleny některé slabiny pedagoga, a ten bude poté odeslán na školení ke zdokonalení právě odhalených nedostatků. Směr vzdělávání je také z velké části řízen novými trendy a technikami z oboru školství.

V hojně míře je využívána výzva Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy z Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV) Šablony II, kde patří mezi nejčastěji využívané oblasti ICT školení, následují cizí jazyky, osobnostně-sociální rozvoj, tandemová výuka, odborník z praxe do výuky, sdílení zkušeností, stáže PP ve firmách, personální šablony a další.

Potvrzena byla také vzájemná propojenost a spolupráce mezi školami, ale i spolupráce s praxí. V otázce výhod řízení vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků má jasnou převahu myšlenka celoživotního vzdělávání, následována je profesionalitou a erudovaností, kvalitou a efektivitou, ale také stanovení cíle a jeho plnění.

### **Jaké jsou požadavky a potřeby ve vzdělávání a rozvoji pedagogických pracovníků (včetně ředitelů) na středních školách?**

Největším trendem poslední doby je oblast ICT, následuje pedagogika a odborné vzdělávání. V minimu případů sociologické vzdělávání.

V případě ředitelů je největším trendem legislativa, následována oblastí ICT, managementem, mentoringem a motivací, pedagogikou a na závěr ekonomikou.

K současně nejvíce používaným metodám vzdělávání a rozvoje patří webináře a semináře, následně pak v omezené míře kurzy, vlastní školení, přednášky a samostudium.

Vzdělávání nejčastěji probíhá ve Vzdělávacím institutu Středočeského kraje, který je využíván k rozvoji a vzdělávání pedagogických pracovníků všemi zkoumanými středními školami, dále je ke vzdělávání využíván Národní pedagogický institut ČR, vzdělávací agentura Descartes a v minimu případů nakladatelství Forum.

### **V jakých dokumentech mají ředitelé vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků zpracovány?**

Plán DVPP, Výroční zpráva, strategické dokumenty. Zpracovává je ředitel školy, případně ve spolupráci se svými zástupci.

**Jak využívají ředitelé při řízení vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků na středních školách Kritéria ČŠI zaměřená na rozvoj pedagogických pracovníků?**

Nadpoloviční většina respondentů se vyslovila v této věci kladně, tedy že dokument využívají. Stejnou měrou je použit v pokynech školy a ve stanovených cílech, někteří s ním však pracují jen okrajově v rámci dílčích projektů.

**Vyhodnocení hypotéz**

**H1. Většina ředitelů má zpracovaný legislativou povinný plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.**

Hypotéza potvrzena, Plán DVPP má dle reakcí ředitelů na otázku č. 4.1 v tabulce 5. zpracováno 93 % respondentů.

**H2. Většina ředitelů využívá k řízení rozvoje a vzdělávání dokument ČŠI „Kritéria hodnocení, podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání“.**

Hypotéza potvrzena, dokument od České školní inspekce s kritérii kvalitní školy dle reakcí ředitelů na otázku č. 11.1 v tabulce 14. využívá 64 % respondentů.

**H3. Nejpočetnější zastoupení v požadavcích na rozvoj vzdělávání u učitelů je v oblasti ICT.**

Hypotéza potvrzena, dle reakcí ředitelů na otázku č. 5 v tabulce 7. je oblast ICT opravdu nejpočetněji zastoupena v požadavcích na rozvoj a vzdělávání, zmínilo ji 79 % respondentů.

## 7 Návrhy a doporučení

Výsledky výzkumu mohou sloužit ředitelům středních škol zkvalitnit personální činnost v oblasti vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků a poskytnout podněty toho, jaké další způsoby řízení a rozvoje vzdělávání pedagogických pracovníků mohou aplikovat.

Pedagogickým pracovníkům by tato práce mohla zprostředkovat obecný přehled o problematice personální práce v oblasti vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků na středních školách. Zároveň by tato diplomová práce mohla sloužit vzdělávacím institucím jako podnět k rozšíření vzdělávací nabídky o chybějící semináře a školení, které z výzkumné části vyplývají.

Navrhuji ředitelům škol využít tuto práci jako studijní materiál, kde mohou získat podněty od jiných ředitelů ve způsobech řízení. Dále navrhuji ředitelům, aby cíleně pracovali na odstranění uvedených vnitřních rizik, která, jak vyplývá z výzkumu, převažují. Hlavně tedy vhodnou formou zvýšit motivaci pedagogických pracovníků k vlastnímu rozvoji a vzdělávání.

Navrhuji ředitelům škol, aby zdokonalili identifikaci vzdělávacích potřeb pedagogických pracovníků tvorbou analýzy vzdělávacích potřeb, na které by se mělo podílet jak vedení školy, tak i pracovníci, kterých se dané vzdělávací potřeby týkají. Doporučuji zvolit kombinaci dotazníků a rozhovorů.

Doporučuji ředitelům škol využívat evaluační nástroj „Profesní portfolio učitele“, který by byl využíván k jejich profesnímu rozvoji a k naplňování jejich profesních potřeb.

Doporučuji ředitelům středních škol, aby zodpovědně začlenili do řízení rozvoje a vzdělávání dokument ČŠI „Kritéria hodnocení, podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání“, a to do některého ze strategických dokumentů.

Doporučuji ředitelům středních škol zapojit se v rámci budoucí výzvy Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy z Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV) Šablony III, a to do více vypsanych oblastí, které umožňují pro střední školu bezplatný rozvoj a vzdělávání pedagogických pracovníků. Doporučuji maximální možné využití této příležitosti.

Doporučuji ředitelům středních škol sestavit evaluační nástroj, který by sledoval dopad vzdělávacích aktivit pedagogů na pokrok žáků. Tento nástroj by měl poskytnout hodnocení a informace o celém pedagogickém procesu. Měl by obsahovat několik specifických okruhů evaluace, jako je například evaluace vzdělávacích výsledků žáků, evaluace motivace žáků a zpětná vazba od pedagogických pracovníků. Závěry tohoto hodnocení by měly být následně vhodně využity v procesu řízení.

Doporučuji vzdělávacím institucím rozšířit vzdělávací nabídku o semináře či webináře v těch oblastech, ve kterých jich je dosud nedostatek, ale poptávka je vysoká, například legislativa, ICT nebo distanční vzdělávání. Zároveň také v nejvíce preferovaných a poptávaných oblastech tuto nabídku nejen posílit, ale především zkvalitnit.

## **Závěr**

V dnešní době neustále se měnícího světa představuje strategie řízení rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků středních škol cestu k zamýšlenému úspěchu, neboť pouze vědomě a systematicky prováděný proces řízení vzdělávání s definovanou strategií a hodnotami, vede k dosažení vytyčených cílů.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo identifikovat systém řízení rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků v oblasti sekundárního vzdělávání metodou řízených rozhovorů s řediteli středních škol, dále pak analyzovat strategické dokumenty vzdělávací politiky v České republice a pravidla vzdělávacího systému zajišťování kvality škol provázané se strategickými dokumenty škol a ze vzniklých analýz vytvořit případná doporučení pro zlepšení strategického řízení rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků vybraných středních škol.

Z výzkumného šetření vyplynula řada doporučení, z hlediska zkvalitnění přístupů strategického řízení rozvoje a vzdělávání pedagogů na středních školách, mezi které patří například zpracování strategických dokumentů s ohledem na kvalitu vzdělávání, lepší využívání operačních programů Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, sledování dopadu vzdělávání pedagogických pracovníků za žáky středních škol, zvýšení motivace pedagogických pracovníků k vlastnímu rozvoji a vzdělávání.

Cíl práce, tedy identifikace stavu a způsobů rozvoje a vzdělávání a následné tvorby návrhů a doporučení na základě provedených analýz strategických dokumentů v České republice a rozhovorů s řediteli středních škol, byl naplněn. Vzniklé návrhy a doporučení, týkající se řízení rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků mohou středním školám přispět ke zkvalitnění jejich řízení.

Na základě analýzy strategických dokumentů vzdělávací politiky České republiky a výsledků výzkumného šetření na středních školách byla zjištěna provázanost cílů a jejich plnění v praxi. Například dokument Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+ má jako jeden z hlavních cílů právě získávání kompetencí a v jedné ze strategických linií podporu pedagogických pracovníků. Z výsledků šetření na školách vyplývá, že se tímto směrem praxe správně vydává, ať už jde o obecně o podporu a rozvoj pracovníků nebo o plnění

konkrétních cílů, například rozvoje oblasti ICT a digitalizace. Je zde ale také mnoho rezerv a příležitostí ke zlepšení, které jsou zmíněny v rámci návrhů a doporučení, jako například zapracování hodnotících kritérií kvality středních škol, sestavení vhodných evaluačních nástrojů nebo využívání operačních programů.

Střední školy zajišťují vzdělávání a praktickou odbornou přípravu pro téměř celou populaci mladých lidí po ukončení jejich povinné školní docházky a před nástupem do zaměstnání, případně před nástupem na vysokou školu. Cílem sekundárního vzdělávání je rozvíjení dovedností a vědomostí, ale i hodnot získaných ve vzdělávání primárním, a to všeobecným vzděláváním, nebo odborným vzděláváním. V realizovaném výzkumu této diplomové práce byly zastoupeny jak všeobecné střední školy, tak i odborné střední školy.

## Seznam použitých informačních zdrojů

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BAERHEIM, Anders a Arild RAAHEIM, 2020. Pedagogical aspects of interprofessional workplace learning: a case study. *Journal of Interprofessional Care*. Taylor & Francis Group, **34**(1), 59-65. ISSN 1469-9567.

BARTÁK, Jan, 2011. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-020-4.

BENEŠ, Milan, 2014. *Andragogika. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4824-5.

BRDEK, Miroslav a Helena VYCHOVÁ, 2004. *Evropská vzdělávací politika: programy, principy a cíle*. Praha: ASPI. ISBN 80-86395-96-0.

ČASTORÁL, Zdeněk, 2013. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 9788074520389.

Česká školní inspekce ČR - *Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2020/2021* [online]. © 2020 [vid. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Kriteria-hodnoceni/Kriteria-hodnoceni-2020-2021>

ČR, 2020. *Úplné znění Ústavního zákona České národní rady č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky: Úplné znění Usnesení České národní rady č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky; některé další související právní předpisy*. Vydání: patnácté. Praha: Armex Publishing. ISBN 978-80-87451-72-4.

*Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015-2020, MŠMT ČR* [online]. © 2013 [vid. 2020-01-10]. Dostupné z:



<http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/dlouhodoby-zamer-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy-3>

*Evaluace jako nástroj zjišťování kvality v dalším vzdělávání, Národní pedagogický institut České republiky (dříve Národní ústav pro vzdělávání) [online]. © 2021 [vid. 2021-03-08]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/evaluace-jako-nastroj-zjistovani-kvality-v-dalsim-vzdelavani>*

FRYČ, Jindřich, Zuzana MATUŠKOVÁ, Pavla KATZOVÁ, et al., 2020. *Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+*. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. ISBN 978-80-87601-47-1.

GAVORA, Peter, 2010. *Úvod do pedagogického výzkumu. 2., rozš. české vyd.* Brno: Paido. ISBN 978-80-7315-185-0.

HYÁNEK, Vladimír, Zuzana PROUZOVÁ a Simona ŠKARABELOVÁ, 2007. *Neziskové organizace ve veřejných službách.* Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-4423-4.

KALOUS, Jaroslav a Arnošt VESELÝ, ed., 2006. *Teorie a nástroje vzdělávací politiky.* Praha: Karolinum. ISBN 80-246-1260-7.

KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOHNOVÁ, Jana, 2004. *Další vzdělávání učitelů a jejich profesní rozvoj.* Praha: Univerzita Karlova v Praze - Pedagogická fakulta. ISBN 80-7290-148-6.

KOLÁŘ, Zdeněk, 2012. *Výkladový slovník z pedagogiky: 583 vybraných hesel.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3710-2.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press. ISBN 9788072612888.

LAZAROVÁ, Bohumíra, 2006. *Cesty dalšího vzdělávání učitelů.* Brno: Paido. ISBN 80-7315114-6.

LAZAROVÁ, Bohumíra a Alice PROKOPOVÁ, 2004. Učitelé a jejich další vzdělávání - K některým psychologickým aspektům. *Pedagogika*. Praha: Univerzita Karlova v Praze - Pedagogická fakulta, **LIV(3)**, 261-273. ISSN 2336-2189.

*Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - únor 2021 | ČSÚ* [online]. © 2021 [vid. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-unor-2021>

MŠMT ČR, 2001. *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: bílá kniha*. Praha: Tauris. ISBN 80-211-0372-8.

MUŽÍK, Jaroslav, 2012. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-738-4.

*NPI ČR | Inkluze v praxi - Zákonný zástupce* [online]. © 2021 [vid. 2021-03-12]. Dostupné z: <http://www.inkluzevpraxi.cz/kategorie-rodic/1125-zakonny-zastupce>

PAŘÍZEK, Vlastimil, 1993. Perspektivní varianty vzdělávací politiky. *Pedagogika*. Praha: Univerzita Karlova v Praze - Pedagogická fakulta, **XLIII(2)**, 115-120. ISSN 2336-2189.

PLAMÍNEK, Jiří, 2014. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4806-1.

PRÁŠILOVÁ, Michaela, 2006. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 80-244-1415-5.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA, 2014. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4748-4.

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

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ, 2013. *Pedagogický slovník*. 7., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0403-9.

SIDMAN-TAVEAU, Rebekah a Michael HOFFMAN, 2019. Making Change for Equity: An Inquiry-Based Professional Learning Initiative. *Community College Journal of Research and Practice*. Taylor & Francis Group, **43(2)**, 122-145. ISSN 1521-0413.

- STARÝ, Karel, 2012. *Profesní rozvoj učitelů: podpora učitelů pro zlepšování výsledků žáků*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-2087-9.
- STÝBLO, Jiří, Jan Urban, Margerita VYSOKAJOVÁ, 2011. *Meritum personalistika*. 4.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-627-1.
- Systém vzdělávání v ČR, MŠMT ČR* [online]. © 2013 [vid. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/system-vzdelavani-v-cr>
- Školský zákon, MŠMT ČR* [online]. © 2013 [vid. 2021-02-17]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/dokumenty-3/skolsky-zakon>
- TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners* [online]. © 2019 [vid. 2021-04-12]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>
- TOMŠÍK, Pavel, 2013. *Management lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-01-0.
- TOMŠÍKOVÁ, Kateřina, 2014. *Personální řízení ve vzdělávacích institucích: textová studijní opora*. V Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství. ISBN 978-80-213-2458-9.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-80-8.
- VESELÝ, Arnošt, 2013. Vzdělávací politika: rozdílná vymezení, předpoklady a implikace. *Pedagogická orientace*. Brno: Masarykova Univerzita, **23**(3), 279–297. ISSN 1805-9511.
- VETEŠKA, Jaroslav, 2010. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-98-3.
- VETEŠKA, Jaroslav, 2016. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1026-9.
- VETEŠKA, Jaroslav, 2013. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. Praha: Česká andragogická společnost. ISBN 9788090546004.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ, 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1770-8.

*Vyhláška č. 317/2005 Sb., MŠMT ČR* [online]. © 2013 [vid. 2020-01-10]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/ministerstvo/vyhlaska-c-317-2005-sb-2>

*Zákon o pedagogických pracovnících, MŠMT ČR* [online]. © 2013 [vid. 2020-01-10]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty-3/zakon-o-pedagogickych-pracovnicich-1>

*Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce - Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců* [online]. © 2006 [vid. 2020-02-10]. Dostupné z: [https://ppropo.mpsv.cz/zakon\\_262\\_2006](https://ppropo.mpsv.cz/zakon_262_2006)

ZICH, František a Ondřej ROUBAL, 2014. *Úvod do sociologického výzkumu*. 2., upr. a rozš. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-093-7.

## **Seznam příloh**

Příloha 1 – Plán DVPP

Příloha 2 – Rozhovory

**Střední škola XY, Město XY, Adresa XY**  
**Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků**  
**Školní rok 2018/2019**

**1. Právní předpisy**

- § 231 až 235 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce (Zvýšení kvalifikace, Prohlubování kvalifikace)
- § 24 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících (Další vzdělávání pedagogických pracovníků)
- § 5 vyhlášky č. 263/2007 Sb., kterou se stanoví pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení (Povinnosti pedagogických pracovníků)
- Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků (Druhy dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků)

**2. Vytváření podmínek pro dosažení plně kvalifikovaného sboru**

S přihlédnutím k platné legislativě bude vedení školy usilovat o obsazení sboru plně kvalifikovanými učiteli s cílem 100% odborné způsobilosti. Ředitel školy bude vytvářet organizační předpoklady pro úspěšné studium pedagogických pracovníků, kteří si budou doplňovat kvalifikaci nebo si budou kvalifikaci rozšiřovat.

**3. Vytváření podmínek pro rozvoj pedagogických pracovníků**

Vedení školy každoročně vyčlení v rámci rozpočtu objem finančních prostředků na personální rozvoj školy. Bude podporováno zapojení školy do projektů. Vedení školy bude podporovat rozvoj pedagogů a vhodnou organizací vytvářet prostor pro jejich účast na akcích DVPP. Prioritou dalšího vzdělávání bude vzdělávání učitelů českého jazyka, anglického jazyka a matematiky, kteří připravují žáky na státní maturitu. Jejich vzdělávání bude zaměřeno na zkvalitnění výuky, na znalost různých forem a metod výuky, na znalost a používání sebehodnocení žáků a na motivaci žáků pro výuku, tak aby bylo sníženo riziko neúspěšnosti žáků u maturit.

**4. Organizační zajištění dalšího vzdělávání ve škole**

Nabídky dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků shromažďuje zástupkyně ředitele pro teoretické vyučování Mgr. XY. Zároveň zjišťuje, zda se jedná o akce, které mají platnou akreditaci MŠMT. Osobně, popřípadě pomocí nástěnky ve sborovně, informuje pedagogické pracovníky o jednotlivých akcích. Jde-li o mimořádný zájem školy, vedení školy osobně projedná s pedagogickými pracovníky účast na některé akci. Přihlášky na akce vyplňují pedagogičtí pracovníci samostatně v písemné nebo elektronické podobě. Přihlášky shromažďuje zástupkyně ředitele a zajišťuje jejich včasné odeslání. Pedagogičtí pracovníci mohou využívat nabídky NIDV, Vzdělávacího institutu XY kraje nebo nabídky dalších akreditovaných pracovišť.

Povolení účasti na jednotlivých akcích dává ředitel školy s tím, že zohledňuje:

- potřebnost pro školu
- prioritu pro školu

- počet akcí, kterých se pedagogický pracovník zúčastnil za pololetí
- časovou náročnost akcí (potřeba zastupování za nepřítomné)
- finanční náročnost akce.

Přehled o DVPP jednotlivých pedagogických pracovníků za příslušný školní rok eviduje zástupkyně ředitele pro teoretické vyučování ve složce příslušného pedagogického pracovníka. O průběhu akce pedagogický pracovník stručně informuje vedení školy. To rozhodne, zda budou o akci informováni další pedagogičtí pracovníci. Samostudium je pedagogickým pracovníkům udělováno výhradně v době mimo školní vyučování, umožňují-li to provozní podmínky. Samostudium stanovuje ředitel školy.

#### **5. Priority DVPP:**

- vzdělávání pedagogických pracovníků učících ČJ, AJ, MAT, kteří připravují žáky ke státní maturitě
- vzdělávání pedagogických pracovníků v oblasti aktivních vyučovacích metod
- vzdělávání pedagogických pracovníků ke státní maturitě v sebehodnocení a motivaci žáků
- vzdělávání pedagogických pracovníků v oblasti společného vzdělávání
- vzdělávání pedagogických pracovníků v oblasti informatiky
- vzdělávání pedagogických pracovníků v oblasti školského managementu
- vzdělávání v oblasti prevence sociálně patologických jevů, zdravý životní styl
- environmentální vzdělávání
- prohlubování odbornosti ve specializaci, kterou pedagogičtí pracovníci vyučují
- další prohlubování odbornosti pedagogických pracovníků, studium speciální pedagogiky

#### **6. Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků**

##### **6.1 Vzdělávání vedoucích pedagogických pracovníků**

- pracovně právní problematika, ekonomika a statistika
- práce s programem SAS (EDUKIT)
- orientace ve školské legislativě
- sebehodnocení školy
- aktualizací školení ke státní maturitě

##### **6.2 Vzdělávání pedagogických pracovníků ke státní maturitě**

- školení učitelů ČJ, AJ, MAT ke zkvalitnění výuky v předmětech, kde se vykonává státní MZ
- aktualizace školení školního maturitního komisaře
- aktualizace školení hodnotitelů ústních zkoušek
- vyškolení nových zadavatelů písemných prací

##### **6.3 Vzdělávání pedagogických pracovníků v oblasti cizích jazyků**

- aprobování učitelé jazyků: oblast metodiky a didaktiky cizích jazyků

##### **6.4 Vzdělávání pedagogických pracovníků v oblasti ICT**

- kurzy na využití informačních technologií ve výuce
- sebezvzdělávání všech pracovníků v programu SAS (EDUKIT)
- kurzy pro správce programu SAS (EDUKIT)

#### 6.5 Další oblasti vzdělávání pedagogických pracovníků

- studium speciální pedagogiky
- semináře v oblasti pedagogiky, metodiky, motivace a sebehodnocení žáků
- semináře dle aprobace jednotlivých pedagogů

#### 6.6 Kurzy

- zdravotnický kurz pro pedagogické pracovníky
- kurz pro zdravotníka školy

#### 6.7 Vysokoškolské vzdělání pedagogických pracovníků

- doplnění studia speciální pedagogiky u některých pedagogických pracovníků

Čerpání samostudia bude stanoveno ředitelem školy. Pro samostudium je doporučeno studium literatury k realizaci školních vzdělávacích programů, klíčových kompetencí žáků, využití ICT ve výuce, využití interaktivní tabule ve výuce, prevence sociálně patologických jevů, environmentální vzdělávání a zdravý životní styl.

#### Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků – Výhled do roku 2020

Školní rok	Jméno	Funkce	Studium
2018-2019	XY 1	Učitel OP	Pokračování v magisterském studiu
	XY 2	Učitel OP	Studium pro ŠMP
	XY 3	Učitel OP	Studium pro metodiky ICT
	XY 4	Učitel OV	Studium speciální pedagogiky
	XY 5	Učitel OV	Studium speciální pedagogiky
	XY 6	Učitel OP	Studium speciální pedagogiky
	XY 6	Učitel OV	Studium speciální pedagogiky
2019-2020	XY 3	Učitel OP	Pokračování ve studiu pro metodiky ICT
	XY 5	Učitel OV	Studium speciální pedagogiky
	XY 6	Učitel OP	Studium speciální pedagogiky
	XY 2	Učitel OP	Studium pro ŠMP
	XY 7	Učitel OV	Studium speciální pedagogiky
	XY 4	Učitel OV	Studium speciální pedagogiky



## Ředitel A

### **Střední odborná škola a střední odborné učiliště, technické zaměření**

1. Jakým způsobem řídíte rozvoj a vzdělávání pedagogických pracovníků?

*Jsme v projektu Šablony II, kde jsem využil personálních šablon, kariérový poradce, speciální pedagoga a koordinátor spolupráce školy se zaměstnavatelem. Školení v osobnostně sociálním rozvoji pro pedagogy. Je ponechána i možnost na jejich osobní aktivitě, že si mohou najít kurz, který by byl jejich zaměření a naturelu přínosný, a buď se jim to schválí, nebo ne. Preferujeme vzdělávací kurzy NPI, neboť jsou velmi kvalitní a zadarmo. Jinak se snažíme využívat potenciálu našich zaměstnanců a zjišťujeme, že mnohdy, když udělají školení pro ostatní své kolegy, tak to je daleko přínosnější než z nějaké agentury, které jde jen o peníze. Proč nevyužít naše lidi, když jsou bližší. Je možnost se jich zeptat. Využíváme mladé kolegy. Dále využíváme samostudium a odborné časopisy. Je třeba, aby se učili stále odborně i sociálně.*

2. Jak identifikujete potřeby rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků?

*Na úrovni vedení rozebíráme to, kde bychom mohli využít toho zaměstnance a tím směrem je nasměrujeme. Například koordinátor ŠVP, tam pošleme vzdělávat mladého, perspektivního. Dále v rozhovorech, dotaznících, anketách.*

3. Jak identifikujete vlastní potřeby rozvoje a vzdělávání?

*Přihlásím se tam, kde cítím moje vlastní slabé stránky. Vnímám školení jako rozptýlení od každodenních povinností. Když jsou nějaké novinky, přihlásím se. Projdu nabídku například v NPI a co mě osloví, tam se přihlásím. Když něco nového nastudují a nestačí mi to, tak se přihlásím na školení k tomu tématu. Dále se přihlásím na kvalitní lektory, kteří už mě dříve zaujali, nebo mám doporučení na lektory od kolegů.*

*Nyní potřebuji profesní vzdělávání na výchovného poradce, bude řešit hlavně inkluzi. Dále posílám inženýry odborníky na pedagogické vzdělání. Ne-vysokoškolsky vzdělané pedagogy posílám na magisterské studium.*

4. V jakých dokumentech máte zpracovány rozvoj a vzdělávání pro pedagogické pracovníky a pro vlastní rozvoj?

*Plán DVPP, směrnice DVPP. Toto se musí předkládat ČŠI. V počátku jsem to měl jen ve výroční zprávě.*

Kdo tyto dokumenty vytváří?

*Já – ředitel. Do budoucna bych to delegoval na zástupce, ať to zpracují. Je to dlouhodobý cíl.*

5. Ve kterých oblastech jsou v současné době největší potřeby pro vzdělávání pedagogických pracovníků? (výchovně – vzdělávací strategie, motivace, osobnostně-sociální rozvoj žáků, inkluze, ICT, cizí jazyky, projektová výuka, speciální pedagogika, komunikace, atd..)

*Já bych to rozdělil. Starší zkušenosti pedagogové jednoznačně ICT. Všichni pedagogové prohlubování pedagogických znalostí. U některých nastartování pedagogického systému a u starších zase připomenutí. Stále si opakovat pedagogiku, metody a cíle. Samozřejmě nutné prohlubovat odborné znalosti, jít směrem nových technologií a poznatků. Matematika je stejná 30 let, ale technika se mění. Nynějším žákům je třeba to podat jiným způsobem, aby je to začalo bavit. Díky pokroku se musí změnit i přístup ve školství. Dnes jsou žáci vepředu, mění se aktivita žáků.*

6. Ve kterých oblastech je v současné době největší potřeby pro vzdělávání Vaše vlastní? (legislativa, management, inkluze, ICT, cizí jazyky, ekonomika, pedagogika, personalistika, komunikace, psychologie, mentoring, semináře k Šablonám, atd.)

*Já také ICT, pedagogika a legislativa. V té školské legislativě mám oblíbeného doktora Valentu, uvádí praktické příklady a dobře vysvětluje.*

7. Existují nějaká rizika v rozvoji a vzdělávání?

*Ano, když školení nebudou kvalitní. Jinak je to ztráta času. Někdy lektor není schopen odpovědět na dotazy a pokrýt problematiku. Tedy kvalita výběru školení. Často je to komerční.*

Vnější nebo vnitřní?

*Kvalita nabízených školení. Tematicky to vypadá dobře, ale potom to není podle představ. Vyjít vstříc potřebám zaměstnanců.*

8. Jaké metody vzdělávání nejčastěji využíváte?

*V současné době webináře. Je to z mého pohledu dobrá záležitost. Nemusí se suplovat.*

*Hodně jsme využívali odborné kurzy pro polytechnické vzdělávání. Je tam teoretická i praktická příprava. Nejvíce mi vyhovuje metoda analyticko- syntetická s praktickou ukázkou.*

9. Které organizace ke vzdělávání nejvíce využíváte?

*NPI, VISK, EDUIN, FORUM, ale je hodně drahé.*

10. Podporujete rozvoj začínajících učitelů?

*Zúčastnil jsem se mezinárodní konference Začínající učitel 2, za účasti vzdělávacích institucí Portugalska, Španělska, Německa, Holandska, Francie, NPI, ČŠI, MŠMT. Vše provázely citáty J. A. Komenského. Porovnávali systémy v různých státech. Vyplynulo z toho, že je to velmi důležité. Já jsem tam řekl, také myšlenku. Učitelé z pedagogických fakult jsou kvalitní a potřebují zavádějícího učitele, aby je seznámil se specifikací té školy, naučil je fungování na té škole. U začínajících učitelů z nepedagogických fakult – inženýrů nejsou pedagogické zkušenosti, tady je třeba více se seznámit s pedagogickou prací. Často je důležité mít to učitelství v sobě.*

Jakým způsobem?

*Máme 2 zavádějící učitele pro 2 začínající učitele.*

11. Využíváte k řízení rozvoje a vzdělávání dokument ČŠI „Kritéria hodnocení, podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání“?

*Ano. Aplikuji ho.*

Pokud ano, jak tento dokument začleňujete do řízení?

*Vytáhnu si z tohoto dokumentu, co potřebuju. Využívám pokyny z tohoto dokumentu.*

12. Využíváte k řízení rozvoje a vzdělávání podporu z výzvy OP VVV Šablony II?

*Ano.*

Pokud ano, které konkrétní oblasti využíváte?

*Zde jsme využili personálních šablon, kariérový poradce, speciální pedagoga a koordinátora spolupráce školy se zaměstnavatelem. Školení v osobnostně sociálním rozvoji pro pedagogy, v matematické gramotnosti, čtenářské gramotnosti, polytechnickém vzdělávání, ICT a cizích jazycích. Sdílení zkušeností s jinými školami.*

*Je to dobré, protože nám to ušetří provozní peníze.*

13. Sdílejí zaměstnanci v rámci rozvoje výměnu a předávání zkušeností s praxí či jinými školami?

*Sdílení zkušeností s jinými školami.*

14. Sledujete dopad vzdělávacích aktivit pedagogických pracovníků na pokrok žáků?

*Ano. V rámci pedagogických rad mají kolegové (výchovný poradce, metodik prevence) prostor se vyjádřit.*

15. Jaké vidíte výhody v řízení vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků?

*Udržení profesionality 21. století.*

## Ředitel B

### **Střední odborná škola a stření odborné učiliště, zemědělské a potravinářské zaměření**

1. Jakým způsobem řídíte rozvoj a vzdělávání pedagogických pracovníků?  
*Rozhovory se zaměstnanci, účast na školeních, seminářích, webinářích. Dnes jsou školení pouze on-line.*
2. Jak identifikujete potřeby rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků?  
*Pohovory s pracovníky, dotazníky. V autoevaluaci a na poradách. Na pedagogické radě získáváme informace od pedagogů, o co by měli zájem a spolupracujeme s nimi.*
3. Jak identifikujete vlastní potřeby rozvoje a vzdělávání?  
*Stále pracuji na svém osobnostním růstu. Studuji odbornou literaturu a absolvuji školení podle nutnosti a potřeby.*
4. V jakých dokumentech máte zpracovány rozvoj a vzdělávání pro pedagogické pracovníky a pro vlastní rozvoj?  
*Ve výroční zprávě, v koncepci rozvoje školy a v plánu DVPP.  
Kdo tyto dokumenty vytváří?  
Já je vytvářím společně se zástupcem pro teorii.*
5. Ve kterých oblastech jsou v současné době největší potřeby pro vzdělávání pedagogických pracovníků? (výchovně – vzdělávací strategie, motivace, osobnostně-sociální rozvoj žáků, inkluze, ICT, cizí jazyky, projektová výuka, speciální pedagogika, komunikace, atd..)  
*Já bych řekla v ICT, protože jsme se museli popasovat s distanční on-line výukou. Předtím to lidé neznali. Tedy v této oblasti.*

6. Ve kterých oblastech je v současné době největší potřeby pro vzdělávání Vaše vlastní? (legislativa, management, inkluze, ICT, cizí jazyky, ekonomika, pedagogika, personalistika, komunikace, psychologie, mentoring, semináře k Šablonám, atd.)  
*Já také v ICT. To řeknu na rovinu. A ještě v legislativě, to non stop.*
7. Existují nějaká rizika v rozvoji a vzdělávání?  
*Některý zaměstnanec nemá chuť, takže motivace. Pak tam hraje roli ten věk. Staršímu učiteli se nechce. Ani v on-line výuce ho nerozpohybují.*  
Vnější nebo vnitřní?
8. Jaké metody vzdělávání nejčastěji využíváte?  
*Ted' tři čtvrtě roku webináře. Je to výhodné, neztrácíme čas cestováním.*
9. Které organizace ke vzdělávání nejvíce využíváte?  
*VISK hodně a Descartes.*
10. Podporujete rozvoj začínajících učitelů?  
*Ano, podporujeme.*  
Jakým způsobem?  
*Máme nyní 2 pedagogy, kteří absolvovali studium pro uvádějící učitele. Začínající učitel má přiděleného uvádějícího učitele. Uvádějící učitelé mají certifikáty na tuto funkci. To bylo studium přímo pro uvádějící učitele. ČŠI to chce a kvituje.*
11. Využíváte k řízení rozvoje a vzdělávání dokument ČŠI „Kritéria hodnocení, podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání“?  
*Ano, využíváme.*  
Pokud ano, jak tento dokument začleňujete do řízení?  
*Využíváme Inspis, tam se inspirujeme. V něm využíváme ukázkové úlohy a testy. Učitelé si to nastudují a pracují s tím a tak dále. Dále používáme testy z Pissa.*

12. Využíváte k řízení rozvoje a vzdělávání podporu z výzvy OP VVV Šablony II?

*Ano, jsme tam zapojeni.*

Pokud ano, které konkrétní oblasti využíváte?

*Máme tandemovou výuku, vzájemné hospitace, využíváme odborníky z praxe do výuky. Školení v osobnostně-sociálním rozvoji, v ICT, v mentoringu, v cizích jazycích. Tandemovou výuku dokonce děláme on-line. Máme šikovnou koordinátorku šablon. Je to učitelka, která má analytické myšlení, je racionální a šikovná.*

13. Sdílejí zaměstnanci v rámci rozvoje výměnu a předávání zkušeností s praxí či jinými školami?

*To určitě, hlavně s praxí a to jak v gastronomických oborech, tak v zemědělských oborech. Zahradníci spolupracují s obecními úřady, opraváři se zemědělskou společností.*

14. Sledujete dopad vzdělávacích aktivit pedagogických pracovníků na pokrok žáků?

*Ano, sleduji to, ale nevím, zda to má nějaký efekt. Žáci nyní moc nepracují, i když pedagogové jsou vyškoleni.*

15. Jaké vidíte výhody v řízení vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků?

*Že máme pořád nové metody, že si rozšiřujeme obzory. Že nestagnujeme a jdeme s dobou. Toto je vlastně celoživotní vzdělávání, pedagogové se stále vzdělávají. Někteří pedagogové jsou aktivní sami, některé musíme postrkovat.*

## Ředitel C

### Gymnázium, všeobecné zaměření

1. Jakým způsobem řídíte rozvoj a vzdělávání pedagogických pracovníků?

*Plán DVPP, dále vytváříme rozborů na pedagogických radách, vyslechneme vlastní individuální zájem pedagoga. Posuzují se návrhy zaměstnanců, zda jsou tematicky vhodné či ne a zda jsou na ně finance. Vzdělávání typu studium se domlouvají podmínky a finance.*

2. Jak identifikujete potřeby rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků?

*Jsou přijímáni jen kvalifikovaní, není tedy potřeba dostudování. To se zjistí z dotazníku, životopisu a přijímacího pohovoru. V případě, že nějaké vzdělání chybí, je stanoven termín, dokdy vzdělání doplnit a pak je uzavřena jen dočasná pracovní smlouva. Pokud končí například výchovný poradce, ihned musí začít studovat nový pedagog toto zaměření.*

3. Jak identifikujete vlastní potřeby rozvoje a vzdělávání?

*Tam záleží, jaké jsou požadavky kraje, ministerstva atd. Pokud nové požadavky neznám, plánuji školení, abych se s novou problematikou seznámil. Automaticky jednou za rok absolvuji ekonomické nebo právní otázky, pro udržení přehledu.*

4. V jakých dokumentech máte zpracovány rozvoj a vzdělávání pro pedagogické pracovníky a pro vlastní rozvoj?

*Otázka kvalifikace se dává do výroční zprávy, tak tam jsou nějaké přehledy. Z těchto přehledů školení je zřetelné, kdo kde byl a kdo nebyl. Druhý dokument je plán DVPP.*

*Kdo tyto dokumenty vytváří?*

*Ředitel a zástupce ředitele.*



5. Ve kterých oblastech jsou v současné době největší potřeby pro vzdělávání pedagogických pracovníků? (výchovně – vzdělávací strategie, motivace, osobnostně-sociální rozvoj žáků, inkluze, ICT, cizí jazyky, projektová výuka, speciální pedagogika, komunikace, atd..)

*V dané chvíli jsou to ICT – virtuální učebny, MS Teams, on-line výuka a distanční vzdělávání. Pokrývali jsme si školení vlastními silami, protože nebylo možné lektora sehnat a případně nemohl osobně přijet. Zúčastnili jsme se šablon.*

6. Ve kterých oblastech je v současné době největší potřeby pro vzdělávání Vaše vlastní? (legislativa, management, inkluze, ICT, cizí jazyky, ekonomika, pedagogika, personalistika, komunikace, psychologie, mentoring, semináře k Šablonám, atd.)

*Pro ředitel školy je to celou dobu – ekonomika, právo, jazyky, a to, jakýkoli ředitel. A pak ještě vedení lidí, management.*

7. Existují nějaká rizika v rozvoji a vzdělávání?

*Já je tam přímo nevidím. Protože nyní navyšovali prostředky na ONIV, tak finance jsou. Jedině v dnešní době časová rizika. Pokud jedou pedagogové 24 hodin denně, tak nemají čas na školení. Momentálně je riziko časová přetíženost pedagogů, nejsou schopni další vzdělávání realizovat. Věnují se výhradně on-line výuce.*

Vnější nebo vnitřní?

*Tedy vnitřní rizika.*

8. Jaké metody vzdělávání nejčastěji využíváte?

*Akreditované semináře ministerstva nebo VISKu. Šablony, občas školení naše vlastní a BOZP je najatá externí agentura.*

9. Které organizace ke vzdělávání nejvíce využíváte?

*VISK, komerční agentury méně, neboť jsou drahé.*

10. Podporujete rozvoj začínajících učitelů?

*Ano.*

Jakým způsobem?

*Všichni začínající mají uvádějíciho učitele 1 rok. Jsou také posíláni na školení. Jejich profesní kurzy jsou jim umožněny. Jim se vychází vstříc se školeními častěji.*

11. Využíváte k řízení rozvoje a vzdělávání dokument ČŠI „Kritéria hodnocení, podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání“?

*Ano. Víím o něm.*

Pokud ano, jak tento dokument začleňujete do řízení?

*Ale není začleněn do řízení, jen částečně.*

12. Využíváte k řízení rozvoje a vzdělávání podporu z výzvy OP VVV Šablony II?

*Ano.*

Pokud ano, které konkrétní oblasti využíváte?

*Školení v cizích jazycích a ICT. Dále je zařazena oblast práce s neúspěšnými žáky.*

13. Sdílejí zaměstnanci v rámci rozvoje výměnu a předávání zkušeností s praxí či jinými školami?

*Ano, občas. Za prvé některé ty programy to mají přímo v podmínkách, například Erasmus.*

14. Sledujete dopad vzdělávacích aktivit pedagogických pracovníků na pokrok žáků?

*Ano, ale nejsou na to techniky. Prověřují to přijímací zkoušky na VŠ a maturity. Když výsledek nebude, tak bude problém. Když by nový učitel nasadil neúměrně nízké požadavky, okamžitě se to projeví na prospěchu žáků a neúspěšnosti u maturit.*

15. Jaké vidíte výhody v řízení vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků?

*Pokud vzdělávám, tak mám erudované vyškolené odborníky a předejdu problémům s rodiči či veřejností. Druhá věc je, že udržíme vzděláváním aktuální trendy ve vzdělávání, politice, v přístupu či přijímacím řízení na VŠ. To znamená, že vzděláváním držím krok.*

## Ředitel D

### **Střední odborná škola a střední odborné učiliště, technické a zemědělské zaměření**

1. Jakým způsobem řídíte rozvoj a vzdělávání pedagogických pracovníků?  
*Vytváří plán DVPP, účastní se webinářů, absolvují šablony II. Dělají si vlastní školení v ICT a výchovném poradenství.*
2. Jak identifikujete potřeby rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků?  
*Na poradě vedení. Pokud někdo z pedagogů sám požaduje vhodné školení je mu povoleno. Takových pedagogů moc není.*
3. Jak identifikujete vlastní potřeby rozvoje a vzdělávání?  
*V případě nutnosti sám identifikuji potřeby. Odebírám časopis Řízení školy a tam sleduji nové trendy, na které bych se měl zaměřit.*
4. V jakých dokumentech máte zpracovány rozvoj a vzdělávání pro pedagogické pracovníky a pro vlastní rozvoj?  
*Plán práce, plán DVPP, výroční zpráva.*  
Kdo tyto dokumenty vytváří?  
*Celé vedení – ředitel, 2 zástupci.*
5. Ve kterých oblastech jsou v současné době největší potřeby pro vzdělávání pedagogických pracovníků? (výchovně – vzdělávací strategie, motivace, osobnostně-sociální rozvoj žáků, inkluze, ICT, cizí jazyky, projektová výuka, speciální pedagogika, komunikace, atd..)  
*ICT, hlavně distanční vzdělávání, legislativa, periodická povinná školení pro učitele odborného výcviku vyplývající z odbornosti*

6. Ve kterých oblastech je v současné době největší potřeby pro vzdělávání Vaše vlastní? (legislativa, management, inkluze, ICT, cizí jazyky, ekonomika, pedagogika, personalistika, komunikace, psychologie, mentoring, semináře k Šablonám, atd.)

*Legislativa a motivace.*

7. Existují nějaká rizika v rozvoji a vzdělávání?

*Často malá motivace pedagogů, malá nabídka u odborných předmětů*

*Vnější nebo vnitřní?*

*Vnější i vnitřní.*

8. Jaké metody vzdělávání nejčastěji využíváte?

*Semináře a nyní webináře.*

9. Které organizace ke vzdělávání nejvíce využíváte?

*Asi VISK.*

10. Podporujete rozvoj začínajících učitelů?

*Ano.*

*Jakým způsobem?*

*Mají vždy přiděleného uvádějícího učitele. Zástupkyně pro teorii hospituje a jsou mu umožněny náslechy v hodinách jiných učitelů. Když je to pedagog bez pedagogického vzdělání, je mu umožněno toto vzdělání doplnit co nejdříve.*

11. Využíváte k řízení rozvoje a vzdělávání dokument ČŠI „Kritéria hodnocení, podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání“?

*Upřímně řečeno ne.*

*Pokud ano, jak tento dokument začleňujete do řízení?*

12. Využíváte k řízení rozvoje a vzdělávání podporu z výzvy OP VVV Šablony II?

*Ano.*

Pokud ano, které konkrétní oblasti využíváte?

*Školení v cizích jazycích, ICT, osobnostně-sociálním rozvoji a v odborných předmětech. Stáže pedagogů ve firmách a odborník z praxe do vyučovacích hodin.*

13. Sdílejí zaměstnanci v rámci rozvoje výměnu a předávání zkušeností s praxí či jinými školami?

*Ano. Výměna zkušeností s praxí.*

14. Sledujete dopad vzdělávacích aktivit pedagogických pracovníků na pokrok žáků?

*Ne nijak konkrétně. Sledujeme výsledky žáků, ale jak zjistit, že to má přímou souvislost s DVPP.*

15. Jaké vidíte výhody v řízení vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků?

*Bez vzdělávání a hledání nových trendů to nejde ve školství ani kdekoliv jinde.*

## Ředitel E

### Střední odborné učiliště, technické a dřevařské zaměření

1. Jakým způsobem řídíte rozvoj a vzdělávání pedagogických pracovníků?  
*Motivujeme pedagogy k dalšímu vzdělávání finančně i funkčně, vzdělání se mohou dostat na lepší pozice. Máme plán DVPP a snažíme se nejvíce problematická místa obsáhnout. Tam se motivují pracovníci, aby se vzdělávali.*
2. Jak identifikujete potřeby rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků?  
*Potřeby po odborné stránce se zjišťují podle rozvoje techniky dopředu. Po stránce teorie na základě požadavků ČŠI a výzkumu, které dávají směr dalšímu vzdělávání, aby byli připraveni na nové trendy ve výuce.*
3. Jak identifikujete vlastní potřeby rozvoje a vzdělávání?  
*Se změnami, které jsou, se musím vzdělávat. Momentálně nejvíce legislativa.*
4. V jakých dokumentech máte zpracovány rozvoj a vzdělávání pro pedagogické pracovníky a pro vlastní rozvoj?  
*Rámcový plán, tam je vše a výroční zpráva.  
Kdo tyto dokumenty vytváří?  
Já, ředitel a zástupci.*
5. Ve kterých oblastech jsou v současné době největší potřeby pro vzdělávání pedagogických pracovníků? (výchovně – vzdělávací strategie, motivace, osobnostně-sociální rozvoj žáků, inkluze, ICT, cizí jazyky, projektová výuka, speciální pedagogika, komunikace, atd..)  
*Informační technologie a odborné vzdělávání.*

6. Ve kterých oblastech je v současné době největší potřeby pro vzdělávání Vaše vlastní? (legislativa, management, inkluze, ICT, cizí jazyky, ekonomika, pedagogika, personalistika, komunikace, psychologie, mentoring, semináře k Šablonám, atd.)  
*Informační technologie a legislativa.*
7. Existují nějaká rizika v rozvoji a vzdělávání?  
*Nedostatek pedagogických pracovníků. Někoho vzděláme a on odejde.*  
Vnější nebo vnitřní?  
*Vnitřní.*
8. Jaké metody vzdělávání nejčastěji využíváte?  
*Webináře nyní nejvíce.*
9. Které organizace ke vzdělávání nejvíce využíváte?  
*NPI, VISK.*
10. Podporujete rozvoj začínajících učitelů?  
*Ano.*  
Jakým způsobem?  
*Tím, že mu stanovím uvádějícího učitele. Veškeré odborné i pedagogické semináře se mu umožní i platí.*
11. Využíváte k řízení rozvoje a vzdělávání dokument ČŠI „Kritéria hodnocení, podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání“?  
*Ano.*  
Pokud ano, jak tento dokument začleňujete do řízení?  
*Děláme projekty, které ke kritériím směřují.*



12. Využíváte k řízení rozvoje a vzdělávání podporu z výzvy OP VVV Šablony II?

*Ano, využíváme.*

Pokud ano, které konkrétní oblasti využíváte?

*Spolupráce s firmami, odborníci z praxe do hodin, projektové dny, sdílené hospitace. Školení v odborných oblastech učitelů odborných předmětů. Čtenářské kluby v domově mládeže.*

13. Sdílejí zaměstnanci v rámci rozvoje výměnu a předávání zkušeností s praxí či jinými školami?

*Ano. Výměna zkušeností s praxí i se školami.*

14. Sledujete dopad vzdělávacích aktivit pedagogických pracovníků na pokrok žáků?

*Ne.*

15. Jaké vidíte výhody v řízení vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků?

*Zlepšení výuky. Zvýšení kvality výuky.*

## Ředitel F

### Střední odborná škola, obchodní zaměření

1. Jakým způsobem řídíte rozvoj a vzdělávání pedagogických pracovníků?  
*Jednou za rok uděláme plán DVPP. Určím tam nějaké nejdůležitější téma, které v té době je a pak si mohou vybrat pedagogové z nabídky sami.*
2. Jak identifikujete potřeby rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků?  
*Nechávám je, aby si vybrali. Posílám jim nabídky školení a oni si vybírají. Většinou oborově, podle předmětů, které vyučují.*
3. Jak identifikujete vlastní potřeby rozvoje a vzdělávání?  
*Totéž z nabídky. A co je v tom roce nové.*
4. V jakých dokumentech máte zpracovány rozvoj a vzdělávání pro pedagogické pracovníky a pro vlastní rozvoj?  
*Plán DVPP.*  
Kdo tyto dokumenty vytváří?  
*Já, ředitel.*
5. Ve kterých oblastech jsou v současné době největší potřeby pro vzdělávání pedagogických pracovníků? (výchovně – vzdělávací strategie, motivace, osobnostně-sociální rozvoj žáků, inkluze, ICT, cizí jazyky, projektová výuka, speciální pedagogika, komunikace, atd..)  
*Asi především dělali jsme hodně ICT pro distanční vzdělávání, dále formativní hodnocení.*
6. Ve kterých oblastech je v současné době největší potřeby pro vzdělávání Vaše vlastní? (legislativa, management, inkluze, ICT, cizí jazyky, ekonomika, pedagogika, personalistika, komunikace, psychologie, mentoring, semináře k Šablonám, atd.)  
*Bylo spousta změn v zákonech, takže legislativa. Dále management, ICT.*

7. Existují nějaká rizika v rozvoji a vzdělávání?

*Ano. Postrádáme školení nebo semináře hlavně pro učitele odborných předmětů, kteří učí v učebních oborech. Například novinky v oborech pro učitele prodavačů, aranžérů apod.*

Vnější nebo vnitřní?

*Vnější rizika.*

8. Jaké metody vzdělávání nejčastěji využíváte?

*Webináře, semináře. Nebo odborné publikace a informace z internetu.*

9. Které organizace ke vzdělávání nejvíce využíváte?

*VISK, NPI. Soukromé vzdělávací organizace jsou velmi drahé.*

10. Podporujete rozvoj začínajících učitelů?

*Začínajícího učitele jsem neměla dávno. Podporujeme.*

Jakým způsobem?

*Ale když jsme ho měli, vždy měl přiděleného uvádějícího učitele.*

11. Využíváte k řízení rozvoje a vzdělávání dokument ČŠI „Kritéria hodnocení, podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání“?

*Ano, přečetla jsem si ho, ale zapomněla jsem ho.*

Pokud ano, jak tento dokument začleňujete do řízení?

*Nevyužívám.*

12. Využíváte k řízení rozvoje a vzdělávání podporu z výzvy OP VVV Šablony II?

*Ano.*

Pokud ano, které konkrétní oblasti využíváte?

*V oblasti ICT. My jsme je použili na vybavení učebny tablety a interaktivní tabulí.*

*Zatím jsme to nezačali používat, protože se od té doby neučilo. Na vzdělávání jsme je nevyužili.*

13. Sdílejí zaměstnanci v rámci rozvoje výměnu a předávání zkušeností s praxí či jinými školami?

*S praxí ano, s jinými školami ne.*

14. Sledujete dopad vzdělávacích aktivit pedagogických pracovníků na pokrok žáků?

*Když šel učitel na školení a ty metody použil, to ano. Ale jestli to bylo lepší pro pokrok žáků, to nesleduji.*

15. Jaké vidíte výhody v řízení vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků?

*Stanovím si cíl a tím, že to vzdělávání řídím, tak mohu cíle dosáhnout.*

## Ředitel G

### **Střední odborná škola, technické zaměření**

1. Jakým způsobem řídíte rozvoj a vzdělávání pedagogických pracovníků?  
*Přes předmětové komise. Požadavky předmětové komise vyvolají jednání a vytvoří se plán vzdělávání DVPP.*
2. Jak identifikujete potřeby rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků?  
*Většinou při poradě i po hospitaci v po-hospitačním rozhovoru a určitě, když se kupuje něco nového, co se implementuje do výuky.*
3. Jak identifikujete vlastní potřeby rozvoje a vzdělávání?  
*Já buď vidím, že nestíhám, nebo nevím, tak jdu na školení. Většinou se setkám s novinkou, nebo mě něco zajímá a podle toho se pídím. Nebo změna legislativy a to je nutnost a povinnost.*
4. V jakých dokumentech máte zpracovány rozvoj a vzdělávání pro pedagogické pracovníky a pro vlastní rozvoj?  
*Plán DVPP.*  
Kdo tyto dokumenty vytváří?  
*Já, ředitel školy. Vyhodnocení plánu dělám také já.*
5. Ve kterých oblastech jsou v současné době největší potřeby pro vzdělávání pedagogických pracovníků? (výchovně – vzdělávací strategie, motivace, osobnostně-sociální rozvoj žáků, inkluze, ICT, cizí jazyky, projektová výuka, speciální pedagogika, komunikace, atd..)  
*Odborné technické vzdělávání.*

6. Ve kterých oblastech je v současné době největší potřeby pro vzdělávání Vaše vlastní? (legislativa, management, inkluze, ICT, cizí jazyky, ekonomika, pedagogika, personalistika, komunikace, psychologie, mentoring, semináře k Šablonám, atd.)  
*Určitě je to legislativa a určitě ICT.*
7. Existují nějaká rizika v rozvoji a vzdělávání?  
*Finanční, nejsou na to peníze. A také čas a nabídka. Na odborné vzdělávání není nabídka. Nebo se přihlásí 3 lidé a školení nám zruší.*  
Vnější nebo vnitřní?  
*Vnitřní i vnější.*
8. Jaké metody vzdělávání nejčastěji využíváte?  
*Většinou přednáška nebo seminář. V současné době webináře.*
9. Které organizace ke vzdělávání nejvíce využíváte?  
*VISK.*
10. Podporujete rozvoj začínajících učitelů?  
*Ano.*  
Jakým způsobem?  
*Stanovujeme zavádějícího učitele a dále pravidelné setkávání nebo pohovory.*
11. Využíváte k řízení rozvoje a vzdělávání dokument ČŠI „Kritéria hodnocení, podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání“?  
*Ano.*  
Pokud ano, jak tento dokument začleňujete do řízení?  
*Vždy se podívám na to, co se hodnotí a pak sumativně se podívám, jestli to dělám a jestli bych byla schopna na to odpovědět. Prostě určitě to využívám. Vezmu to jako mustr a pak si to přehodnotím pro vlastní organizaci. A transportace je přes předsedy předmětových komisí.*

12. Využíváte k řízení rozvoje a vzdělávání podporu z výzvy OP VVV Šablony II?

*Ano.*

Pokud ano, které konkrétní oblasti využíváte?

*Školení pedagogů v cizích jazycích, ICT, ekonomice, všeobecném rozvoji. Dále tandemová výuka, odborníci z praxe do výuky a stáže pedagogů ve firmách.*

13. Sdílejí zaměstnanci v rámci rozvoje výměnu a předávání zkušeností s praxí či jinými školami?

*Ano. Sdílení s jinými školami a s podniky také.*

14. Sledujete dopad vzdělávacích aktivit pedagogických pracovníků na pokrok žáků?

*Ano. Když je zavedena nová metoda ve výuce například v cizích jazycích poslechy, tak je vidět, jestli žák reaguje nebo nereaguje. Když je učitel po odborném školení, tak určitě řekne žákům více informací, protože toho více ví. Ale není na to studie.*

15. Jaké vidíte výhody v řízení vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků?

*Udržení trendu, krok s dobou, výuka pro praxi, sledování novinek v různých oblastech. Je to vlastně prohlubování znalostí jednotlivých učebních oborů.*

## Ředitel H

### **Střední odborná škola a střední odborné učiliště, technické zaměření**

1. Jakým způsobem řídíte rozvoj a vzdělávání pedagogických pracovníků?  
*Svobodným způsobem. Rozšiřujeme nabídky, a co kdo chce, povolím. Nedělám nikdy problémy. Bez ohledu jestli jde o akreditované nebo neakreditované školení.*
2. Jak identifikujete potřeby rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků?  
*Mám přehled o tom, co se učí, a když přijde nová látka, nový obor nebo nový přístroj, na to školím lidi. Nabídnu učitelům školení a oni je dě. Například CNC programování, laboratoře v chemii, veterinářství, nějaké analýzy, potraviny atd. Taková je u nás dlouhodobá kultura. Je to nové, najdi školení a pojeděš. To je pro mě prioritou.*
3. Jak identifikujete vlastní potřeby rozvoje a vzdělávání?  
*Podle aktuálních potřeb. Hlavně nová legislativa a ICT.*
4. V jakých dokumentech máte zpracovány rozvoj a vzdělávání pro pedagogické pracovníky a pro vlastní rozvoj?  
*Plán DVPP a operativně je řešeno podle aktuálních potřeb. Prioritou jsou odbornosti před politickými a společenskými potřebami.*  
Kdo tyto dokumenty vytváří?  
*Já, ředitel školy, zástupci a výchovný poradce a školní metodik prevence.*
5. Ve kterých oblastech jsou v současné době největší potřeby pro vzdělávání pedagogických pracovníků? (výchovně – vzdělávací strategie, motivace, osobnostně-sociální rozvoj žáků, inkluze, ICT, cizí jazyky, projektová výuka, speciální pedagogika, komunikace, atd..)  
*Strojírenství, programování, hlubší ICT znalosti a ze společensko-vědních oblastí je to psychotropní látky, narkomanie, závislosti na drogách i hrách, trávení volného času.*



6. Ve kterých oblastech je v současné době největší potřeby pro vzdělávání Vaše vlastní? (legislativa, management, inkluze, ICT, cizí jazyky, ekonomika, pedagogika, personalistika, komunikace, psychologie, mentoring, semináře k Šablonám, atd.)

*V legislativně, ve vlastní odbornosti, v kontrolní činnosti, v pedagogických zásadách.*

7. Existují nějaká rizika v rozvoji a vzdělávání?

*Ano.*

*Vnější nebo vnitřní?*

*Nezájem, hlavně u starších kolegů. Finanční problémy, u vysoce odborného speciálního školení. Je velmi drahé, to nemůžeme zaplatit. Například programování CNC strojů pod 50 000 nejde.*

8. Jaké metody vzdělávání nejčastěji využíváte?

*Externí kurzy nebo přizvání odborníka. Webináře.*

9. Které organizace ke vzdělávání nejvíce využíváte?

*Částečně VISK, NPI, odborné školitele, vysoké školy.*

10. Podporujete rozvoj začínajících učitelů?

*Ano.*

*Jakým způsobem?*

*Cvičný učitel. Možnost školení. Vybavení pomůckami, které potřebují.*

11. Využíváte k řízení rozvoje a vzdělávání dokument ČŠI „Kritéria hodnocení, podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání“?

*Ano.*

*Pokud ano, jak tento dokument začleňujete do řízení?*

*Jsou vytyčeny cíle nebo okruhy ve výroční zprávě pro příští školní rok.*

12. Využíváte k řízení rozvoje a vzdělávání podporu z výzvy OP VVV Šablony II?

*Ne. Šablony už nechci vidět. Administrativní zátěž.*

Pokud ano, které konkrétní oblasti využíváte?

13. Sdílejí zaměstnanci v rámci rozvoje výměnu a předávání zkušeností s praxí či jinými školami?

*Ano. Hromadně a neformálně s firmami. Se školami také.*

14. Sledujete dopad vzdělávacích aktivit pedagogických pracovníků na pokrok žáků?

*Ano. Hlavně u odborností.*

15. Jaké vidíte výhody v řízení vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků?

*Udržení úrovně a kroku s moderním děním za branami školy. Abychom nebyli ostrovy středověku.*

## Ředitel I

### Gymnázium, všeobecné zaměření

1. Jakým způsobem řídíte rozvoj a vzdělávání pedagogických pracovníků?  
*Záleží na jejich motivaci a zájmu. Oni se na něco přihlásí a já jim to odsouhlasím, když jsou na to peníze. Doporučuji jim, aby preferovali akce zdarma, protože finanční limit je výrazný.*
2. Jak identifikujete potřeby rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků?  
*Na hospitacích zaznamenám, že je potřeba školení. Například na rozvoj aktivizujících činností.*
3. Jak identifikujete vlastní potřeby rozvoje a vzdělávání?  
*Když mi něco dělá problém, tak se přihlásím na školení. Například na hospitace.*
4. V jakých dokumentech máte zpracovány rozvoj a vzdělávání pro pedagogické pracovníky a pro vlastní rozvoj?  
*Plán DVPP.  
Kdo tyto dokumenty vytváří?  
Vedení školy.*
5. Ve kterých oblastech jsou v současné době největší potřeby pro vzdělávání pedagogických pracovníků? (výchovně – vzdělávací strategie, motivace, osobnostně-sociální rozvoj žáků, inkluze, ICT, cizí jazyky, projektová výuka, speciální pedagogika, komunikace, atd..)  
*Určitě ICT a motivace žáků.*
6. Ve kterých oblastech je v současné době největší potřeby pro vzdělávání Vaše vlastní? (legislativa, management, inkluze, ICT, cizí jazyky, ekonomika, pedagogika, personalistika, komunikace, psychologie, mentoring, semináře k Šablonám, atd.)  
*Pro mě management a mentoring.*

7. Existují nějaká rizika v rozvoji a vzdělávání?  
*Já vnímám jako riziko častá změna koncepce od zřizovatele a MŠMT.*  
Vnější nebo vnitřní?  
*Vnější.*
8. Jaké metody vzdělávání nejčastěji využíváte?  
*V současnosti webináře.*
9. Které organizace ke vzdělávání nejvíce využíváte?  
*Asi VISK a NPI.*
10. Podporujete rozvoj začínajících učitelů?  
*Ano. Dlouho jsem neměla začínajícího učitele.*  
Jakým způsobem?  
*Přidělím začínajícímu učiteli zkušeného pedagoga, co by mentora.*
11. Využíváte k řízení rozvoje a vzdělávání dokument ČŠI „Kritéria hodnocení, podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání“?  
*Ojediněle.*  
Pokud ano, jak tento dokument začleňujete do řízení?
12. Využíváte k řízení rozvoje a vzdělávání podporu z výzvy OP VVV Šablony II?  
*Ano.*  
Pokud ano, které konkrétní oblasti využíváte?  
*Využíváme mentoring, supervizi. Školení v ICT a osobnostně sociálním rozvoji. Spolupráce pedagogů v rámci školy a tandemová výuka.*
13. Sdílejí zaměstnanci v rámci rozvoje výměnu a předávání zkušeností s praxí či jinými školami?  
*Ne.*

14. Sledujete dopad vzdělávacích aktivit pedagogických pracovníků na pokrok žáků?

*Ne.*

15. Jaké vidíte výhody v řízení vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků?

*Možnost dosáhnout větší efektivity výuky.*

## **Ředitel J**

### **Gymnázium, všeobecné zaměření**

1. Jakým způsobem řídíte rozvoj a vzdělávání pedagogických pracovníků?  
*DVPP, vzájemné hospitace, tandemová výuka.*
  
2. Jak identifikujete potřeby rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků?  
*Reagujeme na změny absolvováním školení. Dělá se to přes předmětové komise a odborovou organizaci.*
  
3. Jak identifikujete vlastní potřeby rozvoje a vzdělávání?  
*Když je to nutnost absolvuji školení. Pokud mám čas a prostor. Hledám smysluplné semináře. Spousta seminářů je nekvalitních.*
  
4. V jakých dokumentech máte zpracovány rozvoj a vzdělávání pro pedagogické pracovníky a pro vlastní rozvoj?  
*Plán DVPP, ŠAP, Koncepce rozvoje školy.*  
Kdo tyto dokumenty vytváří?  
*Vedení a vedoucí předmětových komisí.*
  
5. Ve kterých oblastech jsou v současné době největší potřeby pro vzdělávání pedagogických pracovníků? (výchovně – vzdělávací strategie, motivace, osobnostně-sociální rozvoj žáků, inkluze, ICT, cizí jazyky, projektová výuka, speciální pedagogika, komunikace, atd.)  
*Výchovně- vzdělávací strategie, formativní hodnocení.*
  
6. Ve kterých oblastech je v současné době největší potřeby pro vzdělávání Vaše vlastní? (legislativa, management, inkluze, ICT, cizí jazyky, ekonomika, pedagogika, personalistika, komunikace, psychologie, mentoring, semináře k Šablonám, atd.)  
*Legislativa.*

7. Existují nějaká rizika v rozvoji a vzdělávání?  
*Ano. Velké množství nekvalitních kurzů. Je toho moc.*  
Vnější nebo vnitřní?  
*Vnější.*
8. Jaké metody vzdělávání nejčastěji využíváte?  
*Kurzy a webináře.*
9. Které organizace ke vzdělávání nejvíce využíváte?  
*NPI, VISK.*
10. Podporujete rozvoj začínajících učitelů?  
*Ano.*  
Jakým způsobem?  
*Zavádějící učitel a individuální setkávání se zaměstnancem, pohovory.*
11. Využíváte k řízení rozvoje a vzdělávání dokument ČŠI „Kritéria hodnocení, podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání“?  
*Ano.*  
Pokud ano, jak tento dokument začleňujete do řízení?  
*Prostuduji a vytáhnu podstatné body a pracuji s nimi.*
12. Využíváte k řízení rozvoje a vzdělávání podporu z výzvy OP VVV Šablony II?  
*Ano.*  
Pokud ano, které konkrétní oblasti využíváte?  
*Školení v oblasti cizích jazyků. Personální oblast – školní psycholog, asistent.*  
*Tandemová výuka. Sdílení zkušeností s jinými školami.*

13. Sdílejí zaměstnanci v rámci rozvoje výměnu a předávání zkušeností s praxí či jinými školami?

*Sdílení s jinými školami.*

14. Sledujete dopad vzdělávacích aktivit pedagogických pracovníků na pokrok žáků?

*Ano.*

15. Jaké vidíte výhody v řízení vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků?

*Musí reflektovat požadavky změn. Přizpůsobit se tomu je funkční. Bez toho to nejde.*



## Ředitel K

### Střední odborná škola, zemědělské zaměření

1. Jakým způsobem řídíte rozvoj a vzdělávání pedagogických pracovníků?  
*Je to řízeno podle plánu DVPP.*
2. Jak identifikujete potřeby rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků?  
*Podle toho kam má škola směřovat, podle vyučovaných oborů.*
3. Jak identifikujete vlastní potřeby rozvoje a vzdělávání?  
*Podle vývoje společnosti, podle vývoje zemědělství a podle současného stavu.*
4. V jakých dokumentech máte zpracovány rozvoj a vzdělávání pro pedagogické pracovníky a pro vlastní rozvoj?  
*Plán DVPP, Dlouhodobý záměr rozvoje školy.*  
Kdo tyto dokumenty vytváří?  
*Vedení školy a předmětové komise.*
5. Ve kterých oblastech jsou v současné době největší potřeby pro vzdělávání pedagogických pracovníků? (výchovně – vzdělávací strategie, motivace, osobnostně-sociální rozvoj žáků, inkluze, ICT, cizí jazyky, projektová výuka, speciální pedagogika, komunikace, atd..)  
*Polytechnické vzdělávání, výchovně-vzdělávací strategie.*
6. Ve kterých oblastech je v současné době největší potřeby pro vzdělávání Vaše vlastní? (legislativa, management, inkluze, ICT, cizí jazyky, ekonomika, pedagogika, personalistika, komunikace, psychologie, mentoring, semináře k Šablonám, atd.)  
*Mentoring.*

7. Existují nějaká rizika v rozvoji a vzdělávání?  
*Nedostatek kvalifikovaných a vzdělaných pedagogů.*  
Vnější nebo vnitřní?  
*Vnitřní.*
8. Jaké metody vzdělávání nejčastěji využíváte?  
*On-line vzdělávání.*
9. Které organizace ke vzdělávání nejvíce využíváte?  
*VISK.*
10. Podporujete rozvoj začínajících učitelů?  
*Ano.*  
Jakým způsobem?  
*Mají zaváděcího učitele a posíláme je na kurzy.*
11. Využíváte k řízení rozvoje a vzdělávání dokument ČŠI „Kritéria hodnocení, podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání“?  
*Ano.*  
Pokud ano, jak tento dokument začleňujete do řízení?  
*Je prostudován a zapracován do porad.*
12. Využíváte k řízení rozvoje a vzdělávání podporu z výzvy OP VVV Šablony II?  
*Ne.*  
Pokud ano, které konkrétní oblasti využíváte?
13. Sdílejí zaměstnanci v rámci rozvoje výměnu a předávání zkušeností s praxí či jinými školami?  
*Ano. S jinými školami.*

14. Sledujete dopad vzdělávacích aktivit pedagogických pracovníků na pokrok žáků?

*Ano. Sledujeme výsledky žáků a projednáváme v komisích a na poradách.*

15. Jaké vidíte výhody v řízení vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků?

*Škola bude v souladu s moderními trendy.*

## Ředitel L

### Střední odborné učiliště, technické zaměření

1. Jakým způsobem řídíte rozvoj a vzdělávání pedagogických pracovníků?  
*Máme plán DVPP. Také záleží na iniciativě lidí. Každý rok děláme jednu až dvě vzdělávací akce pro celý kolektiv na téma, které nás zajímá.*
2. Jak identifikujete potřeby rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků?  
*Vychází se z toho, jaké má kdo vzdělání, věk a hlavně potřeby školy. U nás jsou to hlavně odborné věci. Například instruktoři svařování, učitelé autoškoly, kteří musí certifikáty stále obnovovat. Také využívají školení od firmy Škoda pro své školy. Někteří školení si mohou zvolit pedagogové sami. Pedagogické studium je pro všechny pedagogy povinné ze zákona..*
3. Jak identifikujete vlastní potřeby rozvoje a vzdělávání?  
*Využíval jsem hodně aktuální školení, která byla zdarma v rámci projektů.*
4. V jakých dokumentech máte zpracovány rozvoj a vzdělávání pro pedagogické pracovníky a pro vlastní rozvoj?  
*Plán DVPP.*  
Kdo tyto dokumenty vytváří?  
*Já, ředitel.*
5. Ve kterých oblastech jsou v současné době největší potřeby pro vzdělávání pedagogických pracovníků? (výchovně – vzdělávací strategie, motivace, osobnostně-sociální rozvoj žáků, inkluze, ICT, cizí jazyky, projektová výuka, speciální pedagogika, komunikace, atd..)  
*V oblasti pedagogiky, v oblasti své odbornosti a ICT.*

6. Ve kterých oblastech je v současné době největší potřeby pro vzdělávání Vaše vlastní? (legislativa, management, inkluze, ICT, cizí jazyky, ekonomika, pedagogika, personalistika, komunikace, psychologie, mentoring, semináře k Šablonám, atd.)  
*Legislativa, marketing.*
7. Existují nějaká rizika v rozvoji a vzdělávání?  
*Motivace lidí. Přesvědčování lidí.*  
Vnější nebo vnitřní?  
*Vnitřní.*
8. Jaké metody vzdělávání nejčastěji využíváte?  
*Semináře, webináře.*
9. Které organizace ke vzdělávání nejvíce využíváte?  
*VISK, NPI.*
10. Podporujete rozvoj začínajících učitelů?  
*Ano.*  
Jakým způsobem?  
*Umožnění vzdělávání pro začínající učitele. Stanovení uvádějícího učitele.*
11. Využíváte k řízení rozvoje a vzdělávání dokument ČŠI „Kritéria hodnocení, podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání“?  
*V poslední době ne.*  
Pokud ano, jak tento dokument začleňujete do řízení?
12. Využíváte k řízení rozvoje a vzdělávání podporu z výzvy OP VVV Šablony II?  
*Ne.*  
Pokud ano, které konkrétní oblasti využíváte?

13. Sdílejí zaměstnanci v rámci rozvoje výměnu a předávání zkušeností s praxí či jinými školami?

*Ano, sdílíme zkušenosti s jinými školami.*

14. Sledujete dopad vzdělávacích aktivit pedagogických pracovníků na pokrok žáků?

*Ano. Určitě to má vliv, ale nezpracovávám to písemně, jen pozorováním.*

15. Jaké vidíte výhody v řízení vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků?

*Je to důležité pro udržení pokroku ve škole. V současné době proběhl nejvíce pokrok v oblasti ICT.*

## Ředitel M

### **Střední odborná škola a střední odborné učiliště, technické a potravinářské zaměření**

1. Jakým způsobem řídíte rozvoj a vzdělávání pedagogických pracovníků?  
*Řídíme na základě plánu DVPP, který se tvoří na základě potřeb zaměstnavatele a potřeb zaměstnanců.*
2. Jak identifikujete potřeby rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků?  
*Osobním rozhovorem.*
3. Jak identifikujete vlastní potřeby rozvoje a vzdělávání?  
*Na základě aktuálních potřeb ve společnosti a na základě osobní potřeby se rozvíjet.*
4. V jakých dokumentech máte zpracovány rozvoj a vzdělávání pro pedagogické pracovníky a pro vlastní rozvoj?  
*Strategický plán rozvoje školy a plán DVPP*  
Kdo tyto dokumenty vytváří?  
*Ředitel školy.*
5. Ve kterých oblastech jsou v současné době největší potřeby pro vzdělávání pedagogických pracovníků? (výchovně – vzdělávací strategie, motivace, osobnostně-sociální rozvoj žáků, inkluze, ICT, cizí jazyky, projektová výuka, speciální pedagogika, komunikace, atd..)  
*V oblasti ICT a v pedagogické oblasti a v motivaci.*
6. Ve kterých oblastech je v současné době největší potřeby pro vzdělávání Vaše vlastní? (legislativa, management, inkluze, ICT, cizí jazyky, ekonomika, pedagogika, personalistika, komunikace, psychologie, mentoring, semináře k Šablonám, atd.)  
*Největší je právní oblast, oblast managementu, time-managementu, oblast pedagogiky a ICT.*

7. Existují nějaká rizika v rozvoji a vzdělávání?

*Ano.*

Vnější nebo vnitřní?

*Vnitřní riziko je hlavně ochota pedagogů se vzdělávat i sebevzdělávat, tedy motivace.*

*Nutné tedy vzbuzovat motivační prvky u zaměstnanců.*

*Vnější rizika se týkají dostupnosti a pestrosti služeb na trhu. Zároveň i odbornost, to je problém tato školení sehnat.*

8. Jaké metody vzdělávání nejčastěji využíváte?

*Semináře, přednášky, samostudium, webináře.*

9. Které organizace ke vzdělávání nejvíce využíváte?

*VISK, NPI, Descartes.*

10. Podporujete rozvoj začínajících učitelů?

*Ano, podporujeme.*

Jakým způsobem?

*Je poskytován uvádějící učitel. Po hospitaci zjistíme potenciál pedagoga a konzultujeme s uvádějícím učitelem, kde jsou ještě rezervy. Většinou nejsou rezervy v odbornosti, ale v předávání vědomostí. Dále předmětové komise pomáhají a vzájemné hospitace. Kontrolují rozvrh hospitací u pedagogů.*

11. Využíváte k řízení rozvoje a vzdělávání dokument ČŠI „Kritéria hodnocení, podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání“?

*Ne.*

Pokud ano, jak tento dokument začleňujete do řízení?

12. Využíváte k řízení rozvoje a vzdělávání podporu z výzvy OP VVV Šablony II?

*Ne.*

Pokud ano, které konkrétní oblasti využíváte?



13. Sdílejí zaměstnanci v rámci rozvoje výměnu a předávání zkušeností s praxí či jinými školami?

*Ano. Na odborném výcviku je sdílení s praxí. Byla i výměnná praxe s jinou školou v rámci oboru.*

14. Sledujete dopad vzdělávacích aktivit pedagogických pracovníků na pokrok žáků?

*Ne, nesleduji. Ale sleduji lidské zdroje. To je jádro vzdělávacího potenciálu. Je nutné vložit kapitál do lidí. A to by se mělo odrazit na žácích. A zpravidla to je, což se vlastně kopíruje s kvalifikací učitele, s jeho zkušeností, erudicí, inovátorstvím, motivací atd. Když se tedy vloží do lidských zdrojů ty skutečnosti, tak by se měl projevit progres a vzestup u žáků. Systematicky nesleduji. Je to jen předpoklad. Nemohu sledovat z časových důvodů. Pokud mi někdo bude dokonale řídit ekonomiku školy a správu budov a sledovat právo, tak se budu moci věnovat pedagogickým procesům, a to je jen sen.*

15. Jaké vidíte výhody v řízení vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků?

*Výhoda je v tom, že si mohu zvolit cíl a strategii a za tím cílem jít a plnit ho. Cíl je vytyčení stavu, kam chci dostat ten stupeň vzdělávání a tomu pak podřídím ten rozvoj.*

## Ředitel N

### Střední odborné učiliště, zemědělské a potravinářské zaměření

1. Jakým způsobem řídíte rozvoj a vzdělávání pedagogických pracovníků?  
*Vedení školy nařizuje doplnění povinného vzdělání pedagogů a dále rozšiřování vzdělávání stávajících pedagogů podle aktuálních potřeb v oborech vzdělání, které se jich týkají.*
2. Jak identifikujete potřeby rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků?  
*Podle aktuální nutnosti a potřeby. Pokud nemá pedagog plnou kvalifikaci, musí dostudovat. Další potřeby vzdělávání jsou získávány od pedagogů z rozhovorů.*
3. Jak identifikujete vlastní potřeby rozvoje a vzdělávání?  
*Podle aktuální potřeby, která je v oblastech, ve kterých mám zodpovědnost. Podle požadavků z ministerstva nebo zřizovatele.*
4. V jakých dokumentech máte zpracovány rozvoj a vzdělávání pro pedagogické pracovníky a pro vlastní rozvoj?  
*Plán DVPP a Dlouhodobý záměr rozvoje školy.  
Kdo tyto dokumenty vytváří?  
Ředitel a zástupci ředitele.*
5. Ve kterých oblastech jsou v současné době největší potřeby pro vzdělávání pedagogických pracovníků? (výchovně – vzdělávací strategie, motivace, osobnostně-sociální rozvoj žáků, inkluze, ICT, cizí jazyky, projektová výuka, speciální pedagogika, komunikace, atd..)  
*ICT, osobnostně sociální rozvoj.*

6. Ve kterých oblastech je v současné době největší potřeby pro vzdělávání Vaše vlastní? (legislativa, management, inkluze, ICT, cizí jazyky, ekonomika, pedagogika, personalistika, komunikace, psychologie, mentoring, semináře k Šablonám, atd.)  
*Legislativa, ICT, ekonomika.*
7. Existují nějaká rizika v rozvoji a vzdělávání?  
*Nízká motivace zaměstnanců, nedostatečná vzdělávací nabídka pro odborné vzdělávání.*  
Vnější nebo vnitřní?  
*Vnitřní i vnější.*
8. Jaké metody vzdělávání nejčastěji využíváte?  
*Webináře a semináře externí. Dále i semináře uspořádané naší školou pro naše pedagogy.*
9. Které organizace ke vzdělávání nejvíce využíváte?  
*NPI, VISK, Descartes, Forum, Olchavová.*
10. Podporujete rozvoj začínajících učitelů?  
*Ano.*  
Jakým způsobem?  
*Máme vždy zavádějícího zkušeného učitele pro začínajícího učitele. Má plán, podle kterého se celý rok pracuje.*
11. Využíváte k řízení rozvoje a vzdělávání dokument ČŠI „Kritéria hodnocení, podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání“?  
*Ano.*  
Pokud ano, jak tento dokument začleňujete do řízení?  
*Na začátku školního roku seznámíme na pedagogické radě zaměstnance s požadavky, které jsou v kritériích. V rámci hospitační činnosti kontrolujeme dodržování.*

12. Využíváte k řízení rozvoje a vzdělávání podporu z výzvy OP VVV Šablony II?

*Ano.*

Pokud ano, které konkrétní oblasti využíváte?

*Zde jsme využili personální šablonu – školní psycholog. Školení v osobnostně sociálním rozvoji pro pedagogy, v ICT a cizích jazycích. A stáže pedagogů ve firmách.*

13. Sdílejí zaměstnanci v rámci rozvoje výměnu a předávání zkušeností s praxí či jinými školami?

*Sdílíme zkušenosti s jinými školami, hlavně s podobně zaměřenými učiteli a sdílíme zkušenosti s partnery školy – spolupracujícími podniky a to ve všech oborech, které vyučujeme.*

14. Sledujete dopad vzdělávacích aktivit pedagogických pracovníků na pokrok žáků?

*Ano. Je sledováno, ale ne průkazným způsobem. Jen sledováním při hospitacích. Plně kvalifikovaní pedagogové mají kvalitnější vyučovací hodiny, vykazují větší motivaci žáků a profesionálnější komunikaci se žáky.*

15. Jaké vidíte výhody v řízení vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků?

*Řízením rozvoje a vzdělávání pedagogů máme možnost naplňovat povinnost celoživotního vzdělávání našich zaměstnanců. Zároveň začleňujeme nové metody ve vzdělávání a udržujeme nové trendy. Když jsou pedagogové vzdělaní, tak máme vyškolené odborníky a ti mohou kvalitně vzdělávat žáky.*