

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**Další vzdělávání pedagogických
a nepedagogických pracovníků škol
a školských zařízení z pohledu vedení
školy a školského zařízení**

ZÁVĚREČNÁ BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: Jarmila Lopusníková

Obor: Školský management

Forma studia: kombinované

Vedoucí práce: Ing.,Bc. Karel Matějů

Datum odevzdání práce: 9.4.2010

Prohlášení

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

V Litoměřicích dne 9.4.2010

.....

Jarmila Lopusníková

Resumé:

Bakalářská práce “Další vzdělávání pedagogických a nepedagogických pracovníků škol a školských zařízení z pohledu vedení školy a školského zařízení „ se zabývá problematikou dalšího vzdělávání pracovníků.

Teoretická část vychází z teoretických poznatků, které se týkají dalšího vzdělávání pracovníků ve vztahu k řízení pracovního výkonu, k dosahování kvality a efektivnosti organizace. Zabývá se oblastmi a cíli dalšího vzdělávání, metodami.

Přináší výsledek v podobě zpracování plánu dalšího vzdělávání ve školách a školských zařízeních pro pedagogické a nepedagogické pracovníky. Další vzdělávání je zde zkoumáno ze dvou stran. Z pohledu vedoucích pracovníků – ředitelů škol, školských zařízení a pro srovnání z pohledu zaměstnanců škol (pedagogických a nepedagogických pracovníků). Výsledky šetření jsou porovnány.

Summary:

Bachelor thesis "Further training of teachers and other employees of schools and school facilities from the perspective of school management and school facility" deals with the further training of school staff.

The theoretical part is based on theoretical knowledge concerning the training of workers in relation to performance management, achieving quality and organizational effectiveness. It deals with the areas, goals and methods of further training.

It brings results in terms of treatment plan for further education at schools and educational institutions for both teaching and non-teaching staff. Further education is examined from two sides: From the perspective of senior staff - head teachers, school facilities and for comparison from the perspective of school staff (teaching and non-teaching staff). The results are compared.

Klíčová slova

Celoživotní učení, další vzdělávání pracovníků, konzultování, lidské zdroje, nepedagogický pracovník, pedagogický pracovník, sebevzdělávání, SWOT analýza

Key words:

Lifelong learning, training staff, consulting, human resources, non-teaching staff, educational worker, self-education, SWOT analysis

Obsah:

1. Úvod.....	5
1.1. Cíl a části bakalářské práce.....	5
2. Teoretická část.....	6
2.1. Obecné hodnocení.....	6
2.2. Legislativní úprava dalšího vzdělávání.....	9
2.3. Vývoj v řízení lidských zdrojů.....	12
2.4. Proces vzdělávání a strategie plánování rozvoje lidských zdrojů...12	
2.4.1. Identifikace potřeby vzdělávání.....	13
2.4.1.1. Formy vzdělávání.....	15
2.4.1.2. Metody vzdělávání.....	16
2.4.1.3. Druhy dalšího vzdělávání.....	20
2.4.1.4. Osobní rozvoj pracovníků.....	21
2.4.2. Plánování vzdělávání a jeho program.....	23
2.4.3. Realizace.....	24
2.4.4. Vyhodnocení výsledků vzdělávání.....	25
2.5. Vedení školy a jeho přístup k dalšímu vzdělávání.....	25
3. Praktická část.....	27
3.1. Cíl výzkumného šetření.....	27
3.1.1. Čas a místo výzkumu.....	27
3.1.2. Výzkumný problém.....	27
3.1.3. Volba metod výzkumu.....	28
3.1.4. Charakteristika respondentů.....	30
3.1.5. Interpretace výsledků šetření.....	31
3.1.6. Analýza zjištěných údajů.....	50
3.1.7. Návrh plánu dalšího vzdělávání a plánu osobního rozvoje... 54	
3.1.8. Možnosti využití v praxi.....	63
4. Závěr.....	63
5. Seznam použité literatury.....	65
6. Seznam obrázků a tabulek.....	67
7. Seznam zkratk.....	69
8. Přílohy.....	70

1. ÚVOD

1.1 Cíl bakalářské práce a části bakalářské práce

Cílem bakalářské práce je zmapovat teoretické poznatky, které se týkají dalšího vzdělávání pedagogických a nepedagogických pracovníků ve školství, a zjistit, zda další vzdělávání pracovníků ve školství probíhá pouze nahodile, či cíleně na základě efektivního systému vzdělávání, a zda jsou do rozhodování, jaký bude proces plánování osobního profesního rozvoje a jakou roli v něm budou hrát, zapojeni všichni zaměstnanci - pedagogičtí i nepedagogičtí. Na základě zjištěných skutečností je pak cílem vytvořit efektivní plán dalšího vzdělávání tak, aby to bylo přínosné pro zaměstnance a současně i pro organizaci.

Bakalářská práce se skládá ze dvou hlavních částí – teoretické a praktické.

V první části jsou uvedeny teoretické poznatky týkající se dalšího vzdělávání pedagogických a nepedagogických pracovníků a jejich plánování osobního rozvoje. Dále, jakou roli hraje další vzdělávání pracovníků ve vztahu k dosahování kvality a efektivnosti organizace. Je zde také uveden přehled teoretických poznatků nezbytných pro pochopení uvedené problematiky.

Druhá část se zabývá stavem plánování dalšího vzdělávání pedagogických a nepedagogických pracovníků jednotlivých škol a školských zařízení. Pohled na danou problematiku je uváděn z několika stran - z pohledu pedagogických pracovníků, nepedagogických pracovníků a dále pak z pohledu ředitelů škol a školských zařízení v České republice.

Při zpracovávání bakalářské práce bylo k získání informací použito dotazníkového šetření, zvláště pro pedagogické pracovníky, zvláště pro nepedagogické pracovníky a dále pak pro management škol a školských zařízení (ředitele).

2. TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Obecné hodnocení

Globální vlivy a ekonomika, založená v čím dál tím větší míře na znalostech, kladou na jednotlivce v průběhu jeho celé životní dráhy vzrůstající nároky. Kromě ovládnutí informačních a komunikačních technologií, znalosti cizích jazyků musí umět pracovat v různorodých týmech, pohybovat se v různých kulturních prostředích a být dostatečně připraven na možné změny vnějších ekonomických a sociálních podmínek, které mohou ovlivnit jeho životní dráhu. Proto již nestačí jednorázově získané školní poznatky pro celé období lidského života. Aby byl člověk konkurenceschopný na trhu práce, musí si znalosti a dovednosti po celý život pravidelně doplňovat. Proto na vzdělávání začínáme pohlížet jako na neukončený proces celoživotního učení. Celoživotní učení můžeme dle Vetešky a Tureckiové rozdělit do dvou základních etap - na počáteční a další vzdělávání.

„Počáteční vzdělávání probíhá formou školní docházky, má formální charakter a členíme ho podle stupně vzdělání na základní (povinná školní docházka), střední vzdělávání a vzdělávání terciární.

Další vzdělávání se uskutečňuje po ukončení počátečního vzdělávání, po vstupu na trh práce a podle způsobu získávání poznatků ho dělíme na vzdělávání formální, neformální a informální.“¹

Formální vzdělávání je upraveno právními předpisy. Probíhá ve vzdělávacích institucích, školách, ať už jako počáteční či další vzdělávání (středoškolské, vysokoškolské, vzdělávání dospělých). Zahrnuje navazující stupně vzdělávání (základní, střední a terciární). Dosažení tohoto stupně vzdělávání je potvrzováno příslušným osvědčením (vysvědčení, diplom).

Neformální vzdělávání je nejčastější formou dalšího vzdělávání.

Je to vlastně organizované získávání vědomostí a dovedností za účasti lektora – učitele. Patří sem kurzy, školení, přednášky, rekvalifikace, ale i vzdělávání zaměstnanců, které organizuje zaměstnavatel.

¹ VETEŠKA, J.; TURECKIOVÁ, M.: Kompetence ve vzdělávání. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 20-22. ISBN 978-80-247-1770-8.

Informální vzdělávání je vlastně získávání poznatků a dovedností v každodenních životních situacích. Je to tedy neorganizované a zpravidla nesystematické vzdělávání. Sem patří i sebevzdělávání.

Tak, jak postupuje odpovědnost za vzdělávání od státních školních zařízení k nestátním a mimoškolním (včetně zaměstnavatelů) až k osobní odpovědnosti každého jednotlivce, vzniká potřeba vybudování efektivního systému dalšího vzdělávání.

Vzhledem k prodlužování aktivního života by měl být zaměřen především na potřeby střední a starší generace. Tento systém by měl pomoci jedinci objevit své předpoklady a ty pak dále rozvíjet a úspěšně uplatňovat v průběhu života. Vzdělávání a rozvoj pracovníků pozitivně působí na jejich stabilizaci, zvyšuje jejich pracovní spokojenost. Zaměstnanci ocení nabídnutou příležitost k učení, profesnímu a osobnostnímu růstu. Zvláště důležité je to ve školství, kde je omezený kariérový postup, ale zároveň stoupá tlak na profesní rozvoj pedagogických pracovníků. Pro rozvoj a transformaci školství nabývá další vzdělávání velkého významu. Je však potřeba i profesionálně připravit management školy, ale také další pedagogický a nepedagogický personál.

Jak uvádí Kohnová (2004): „Jen soustavně a systematicky vzdělávaný učitel, resp. učitel, který bude mít podmínky pro svůj stálý rozvoj, může podle expertních materiálů zvládat přizpůsobování se vzdělávací a výchovné činnosti měnícímu se prostředí a připravovat své žáky na takto změněné a měnící se životní a pracovní podmínky, nejen na technologický a vědecký rozvoj, ale také na proměněné sociální, kulturní, politické skutečnosti.“²

² KOHNOVÁ, J.: Další vzdělávání učitelů a jejich profesní rozvoj. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 2004. s. 62. ISBN 80-7290-148-6.

V souvislosti s celoživotním učením se také hovoří o „učící se organizaci“. Dle Vetešky a Tureckiové: „Jde o koncepci, která se opírá o strategii celoživotního učení, které Evropská rada a státy Evropské unie definovaly jako komplexní strategii celoživotního učení pro Evropu s cílem zaměřit se na :

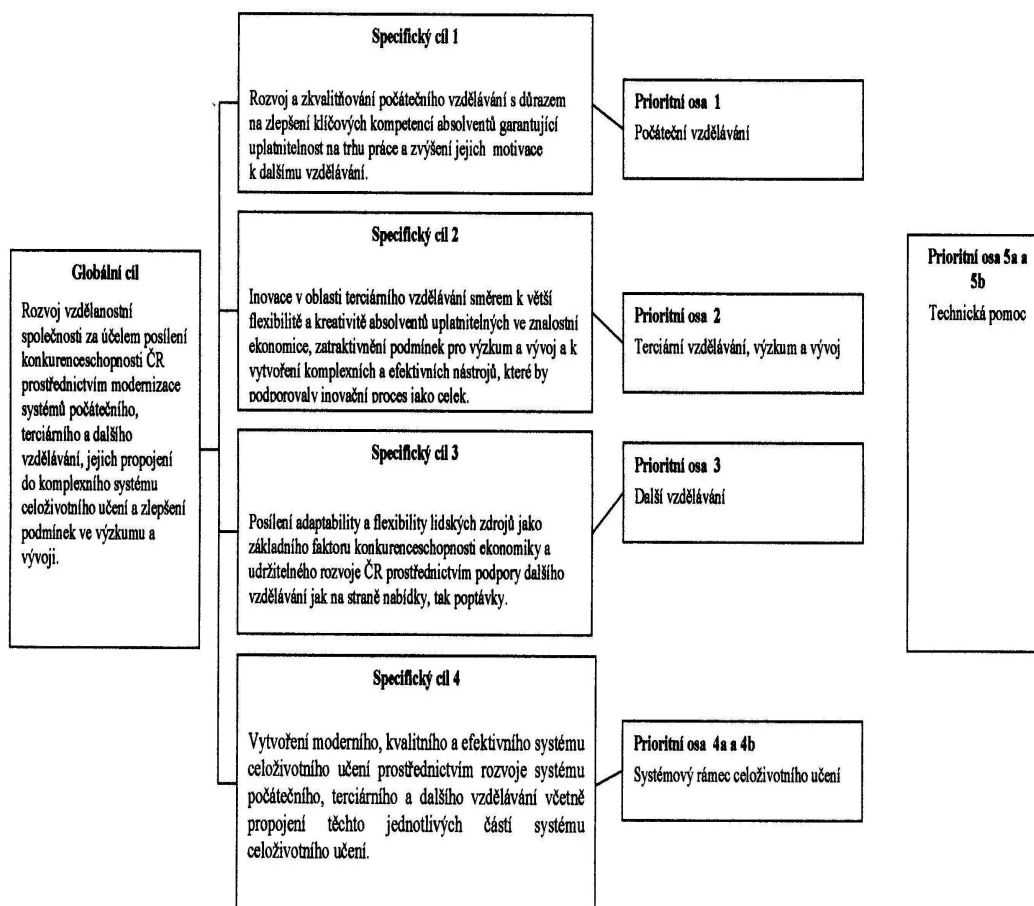
- Zaručení všeobecného a stálého přístupu k učení za účelem získávání a obnovení dovedností, tzv. princip „nové základní dovednosti pro všechny“
- Viditelný růst investic do lidských zdrojů
- Rozvoj efektivních vyučovacích a učebních metod neboli tzv. „inovace výuky a učení“
- Významné zlepšení způsobu pojmání a hodnocení výsledků učení jako činnosti a jeho výsledků s akcentem na oceňování učení
- Zajištění přístupu k informacím a poradenství
- Přiblížení příležitosti k celoživotnímu učení co nejvíce lidem

Cílem všech zmíněných snah je vybudovat Evropu, v níž bude každý občan mít příležitost plně rozvíjet svůj potenciál tak, aby pocíťoval, že může společnosti přispět a že do ní rovnoprávně patří“.³

³ VETEŠKA, J.; TURECKIOVÁ, M.: Kompetence ve vzdělávání. Praha : Grada Publishing,2008. s. 15-16. ISBN 978-80-247-1770-8.

Obrázek č. 1 – Vzdělávání pro konkurenceschopnost

SCHÉMA SPECIFICKÉ CÍLE A PRIORITYNÍ OSY OP VZDĚLÁVÁNÍ PRO KONKURENCESCHOPNOST



Zdroj : www.strukturalni-fondy.cz/opvp/, prioritní osa č.3

2.2. Legislativní úprava dalšího vzdělávání

Prohlubování kvalifikace a oblast rozvoje pracovníků jsou ošetřeny vyhláškou č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků a zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících , kde v § 24 odstavci 7 je zmíněn nárok pedagogického pracovníka na čerpání 12 dnů pro samostudium: „K dalšímu vzdělávání uvedenému v odstavci 4 písm. b) pedagogickým pracovníkům přísluší volno v rozsahu 12 pracovních dnů ve školním roce, nebrání-li tomu vážné důvody; dobu čerpání volna určuje ředitel školy.

Za dobu čerpání tohoto volna přísluší náhrada platu, která se rovná výši ušlého platu. Trvá-li pracovní poměr jen část školního roku, přísluší za každý měsíc trvání pracovního poměru jedna dvanáctina volna podle věty první. Při sjednání nebo povolení kratší než stanovené týdenní pracovní doby se úměrně tomu sníží rozsah volna podle věty první. Nevyčerpané volno či jeho poměrná část bez dalších nároků zaniká⁴.

Již zmiňovaná vyhláška č. 317/2005 Sb. vymezuje druhy dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, složení a činnost akreditačních komisí s cílem regulovat nabídku vzdělávacích programů. Komise akredituje instituce nebo programy, vymezuje podmínky pro zařazení pedagogických pracovníků do kariérních stupňů. Pro udělení akreditace je podmínkou dodržení hodinových dotací a Standardy pro udělování akreditací DVPP, č.j. 26451/2005-25, 30 908/2005-25.

Ti, kteří se odpovídajícího druhu studia účastní, získávají výstupní osvědčení a mohou pak být časem zařazeni do vyššího kariérního stupně. Jde o institucionalizovanou podobu, neboť požadavky na další vzdělávání pedagogických pracovníků si klade stát.

Jak je tento systém k seberozvoji pro pedagogické pracovníky dostatečně motivační, je otázkou. Po stránce kariérní může pedagogický pracovník nejvýše dosáhnout na pozici ředitele, zástupce či školního inspektora.

Ostatní funkce – vedoucí předmětové komise, třídní učitel, metodik neznamenaají v našich školách žádnou zvláštní kariéru a vykonávání této funkce nemusí být zrovna motivací k dalšímu vzdělávání.

Zatímco o potřebě dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků se často hovoří a jsou na toto vzdělávání vyčleněny v rozpočtech školy finanční prostředky (přímé ostatní neinvestiční výdaje), na další vzdělávání nepedagogických pracovníků tyto finanční prostředky určeny nejsou. Škola musí výdaje na další vzdělávání nepedagogických pracovníků hradit v rámci svého rozpočtu z příspěvku na provoz.

⁴ Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, § 24 odst. 7

Odbornému rozvoji zaměstnanců je pak dále věnovaná část desátá hlava druhá § 227 až § 335 zákoníku práce.

Prohlubování kvalifikace definuje § 230 zákoníku práce,

„a to jako průběžné doplňování kvalifikace, kterým se nemění její podstata a která umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce. Zaměstnanec je přímo povinen si prohlubovat svoji kvalifikaci a zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení a studiu.

Zvyšování kvalifikace definuje §231 zákoníku práce a rozumí se tím změna hodnoty kvalifikace. Za zvýšení kvalifikace se považuje studium, vzdělávání, školení nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele“.⁵

Ředitel má přímo ze zákona odpovědnost za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb (§ 164, odstavec 1, písmeno c/ zákon č. 561/2004 Sb., tzv. školský zákon) ve své škole. Zákon mu také ukládá vytvářet podmínky pro další vzdělávání. Zabezpečení vzdělávání předpokládá jisté náklady, ať už to jsou finance, čas, energie vzdělávaných. Proto by měla realizace tohoto vzdělávání přinést „zisk“ v podobě zvýšení kvality a efektivity práce školy. A právě k tomu může pomoci vytvoření plánu dalšího vzdělávání všech pracovníků školy.

Před vypracováním takového plánu si však musíme uvědomit některé skutečnosti. Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci by měly vycházet z jejich cílů, strategie a plánování by měly být provedeny na základě identifikace vzdělávacích potřeb. S vlastní realizací vzdělávání musí být spojena odpovědnost za vzdělávání a také monitoring a kontrola vzdělávání. (Prokorenko, Kubr aj. 1996)“Vzdělávání je tedy obvykle orientováno na problém (překonání rozdílu mezi současností a budoucími požadavky), na výkon (zvládnutí nového postupu, techniky), na akci (konkrétní činnost lidí), trvalý rozvoj. Orientací na zisk se rozumí , že vzdělávání musí buď snižovat náklady nebo zvyšovat produktivitu, a to způsobem, který lze kvantifikovat“.⁶

⁵ Zákon č.262/2006 Sb. (Zákoník práce)

⁶ PROKORENKO, J.; KUBR, M. a kol. : Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha: Grada Publishing,1996.s.64.ISBN 80-7169-250-6.

Bez stanovení požadovaného nebo standardního stavu nemáme žádný výchozí bod, od kterého bychom mohli vycházet při určování potřeb vzdělávání a s tímto výchozím bodem srovnávat.

2.3. Vývoj v řízení lidských zdrojů

- a) 70. – 80. léta – byrokratický přístup. Při výběru a kariéře vedoucích pracovníků hrála hlavní roli jejich politická příslušnost. Byl to systém tzv. kádrových rezerv.
- b) počátek 90. let – operativní přístup. Řízení lidských zdrojů se omezovalo jen na pracovněprávní a administrativní úkony. Byla snaha odstranit z řízení vše politické. To však vedlo i k odstranění všech nástrojů personálního řízení (plánování a řízení kariéry, vzdělávání a hodnocení pracovníků).
- c) od poloviny 90. let – strategický přístup. Vlivem zahraničních firem, které mají v návaznosti na strategii firmy velmi dobře propracován systém hodnocení, plánování vzdělávání a program osobního rozvoje pracovníků, dochází k uplatňování tohoto přístupu i v našich firmách a postupně se začíná dostávat i do školství.

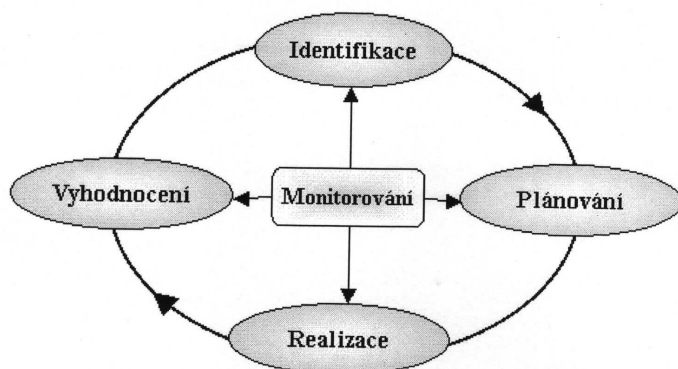
2.4. Proces vzdělávání a strategie plánování rozvoje lidských zdrojů

Dle Koubka (1995) „na vzdělávání se nelze dívat pouze jako na krátké, izolované vzdělávací akce, které jsou zaměstnancům poskytovány v různých okamžicích jejich kariéry. Vzdělávání musí být nepřetržitý proces, který musí být v souladu s cíli organizace. Můžeme ho rozdělit do čtyř fází“:⁷

- a) Identifikace potřeby vzdělávání
- b) Plánování vzdělávání a jeho programu
- c) Realizace vzdělávání
- d) Vyhodnocení výsledků vzdělávání

⁷ KOUBEK, J. : Řízení lidských zdrojů. Praha : Management press, 1995. s.209.ISBN 80-85943-51-4

Obrázek č. 2 – Čtyři fáze vzdělávání



Zdroj: KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů Praha: Management press, 1995. s. 209. ISBN 80-85943-51-4.

2.4.1. Identifikace potřeby vzdělávání – ke vzdělávání musíme mít nějaký důvod. Ten zjistíme, pokud rozpoznáme a analyzujeme potřeby jednotlivých zaměstnanců (může-zná-umí-chce) a celé organizace.

Důvody pro vzdělávání mohou být různé.

- Zavádění nových technologií a zařízení
- Změny v požadavcích na způsobilost zaměstnanců
- Změna legislativy
- Porovnání úrovně znalostí s konkurencí
- Snaha o neustálé zlepšování organizace

Pro zjišťování vzdělávacích potřeb se využívají různé zdroje informací a různé metody jejich získávání. Vzor si můžeme vzít z praxe zahraničních firem a přizpůsobit na podmínky školství. Dle Prášilové (2006) "zdrojem informací mohou být:

- Pracovníci školy – vedoucí pracovníci, řadoví pracovníci, specializovaní pracovníci
- Klienti školy – studenti, rodiče, budoucí zaměstnavatelé, pedagogové z následných škol
- Zřizovatel
- Nadřízený orgán státní správy

- Konkurence (ostatní školy, školská zařízení)
- Různé písemné materiály – záznamy z kontrolní činnosti, legislativa, pracovní náplně, stížnosti, výsledky dílčích evaluačních šetření, záznamy o výsledcích vzdělávání žáků, zveřejněné katalogy státních maturit, výroční zprávy, zprávy externích hodnotitelů apod.

K obvykle používaným metodám či postupům patří také rozhovor, diskuze, analýza textu, hospitační pozorování, analýza SWOT, sebehodnocení, porovnání (komparace)⁸.

Výsledkem by měla být odpověď na otázky typu:

Kde máme rezervy?

V čem jsme naopak dobří?

Na základě identifikace všech vzdělávacích potřeb pak mohou být stanoveny priority, které budou zapracovány do plánu dalšího vzdělávání. Tvůrce plánu by měl vzhledem k tomu, že je další vzdělávání většinou placená služba, upřednostnit především ty vzdělávací potřeby, které úzce souvisejí s koncepcí rozvoje práce školy.

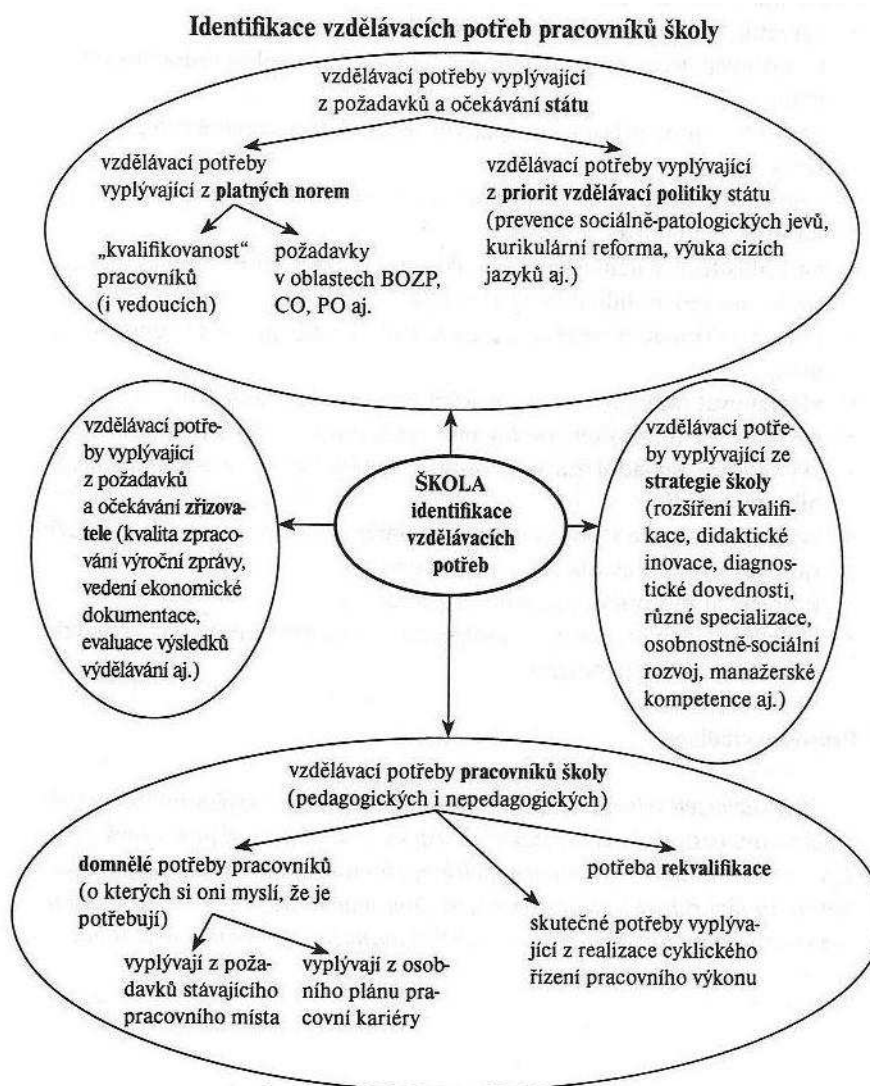
Vysvětlení pojmu SWOT analýza (Eger a kol. 2002):

SWOT analýza je vysvětlována jako zhodnocení slabých a silných stránek, příležitostí a ohrožení školy.⁹

⁸ PRÁŠILOVÁ, M. : Vybrané kapitoly ze školského managementu, 2006,s .118-119. ISBN 80-244-1415-5.

⁹ EGER, L. a kol. : Strategie rozvoje školy. Plzeň : Cechtuma, 2002, ISBN 80-903225-2-2.

Obrázek č. 3 – Identifikace vzdělávacích potřeb pracovníků



Zdroj: PRÁŠILOVÁ, M.: Vybrané kapitoly ze školského managementu, 2006, s. 131. ISBN 80-244-1415-5

2.4.1.1. Formy vzdělávání

Z hlediska formy můžeme vzdělávání rozdělit na externí vzdělávání a interní vzdělávání.

Z hlediska času na krátkodobé (jednorázové) a dlouhodobé (opakující se, navazující).

2.4.1.2. Metody vzdělávání

Do externího vzdělávání řadíme účast na externích školeních, účast na různých workshopech a konferencích, na exkurzích a praxi v jiných organizacích.

Interní vzdělávání se odehrává přímo ve škole. Dle Dvořákové (2005) „Metody vzdělávání na pracovišti jsou považovány za účinnější než metody vzdělávání mimo pracoviště. Přispívá k tomu skutečnost, že sdílení znalostí, trénink dovedností a rozvíjení schopností je přizpůsobeno individuálním potřebám vzdělaného a že vzdělavatel volí individuální přístup v kontextu organizační jednotky a celé organizace. Další pozitivum vyplývá z toho, že obsah vzdělávání vychází z reálných pracovních podmínek, náplní práce a organizace pracovního procesu a tak připravuje vzdělaného na stávající i případně budoucí požadavky práce.

Školní systém inklinuje ke standardizaci a systematizaci. Přeneseme-li tuto politiku na oblast metod vzdělávání na pracovišti, zjistíme, že je obtížné vymezit jejich konečný soubor. Rovněž je obtížné určit, jaká metoda je nejvhodnější pro jakou skupinu zaměstnanců¹⁰.

Do metod interního vzdělávání můžeme zařadit:

- Interní školení jednotlivců, týmů nebo celého sboru
- Učení se prací na projektu
- Rotace v pracovních pozicích
- Učení druhých kolegů – působení v roli lektora (nové poznatky v oblasti zaměření tohoto pracovníka)
- Diskuze a výměna zkušeností (týmová, mezi jednotlivci)
- Stínování, asistování (shadowing)
- Koučování a mentorování (coaching, mentoring)
- Konzultování
- Instruktaž a demonstrování (zavedení nového zařízení)
- Samostudium (studium textů, různých interních zdrojů, dokumentů a doporučené literatury)
- Vzájemné hospitace, společné hospitace s rozbořem

¹⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z. Metody vzdělávání na pracovišti a jejich uplatnění ve školství. Řízení školy.2005,roč. II, 3/2005, s. 18. ISSN 1214-8679.

Výhody a nevýhody některých metod z hlediska pedagogů a nepedagogů:

- a) **Interní školení** má výhodu v tom, že je možné proškolit větší množství pracovníků s menšími náklady. Školení se odehrává na pracovišti a nemusíme tak pracovníkům hradit cestovné.
- b) **Učení se prací na projektu** – pracovník je pověřen řízením, organizací a řešením konkrétního problému. Výhodou je, že si pracovník osvojí metody rozhodování a vedení lidí, může rozvinout svoji kreativitu, získává širší rozhled a nese za svá rozhodnutí i náležitou odpovědnost. Důvěra daná v jeho schopnosti mu může posílit sebevědomí a být pro něho motivujícím faktorem. V opačném případě, kdy pověřený úkol je nad „síly“ (rozvojový potenciál) pracovníka, není mu poskytována náležitá podpora, může dojít k demotivaci pracovníka a zhoršení jeho pracovních výsledků.

U nepedagogických pracovníků připadá v úvahu práce na projektu v případě jeho ekonomického zajištění projektu a vyhodnocení, dále pak zabezpečení projektu po stránce administrativní.

- c) **Rotace v pracovních pozicích (cross training)** - ve školství se tato metoda používá v modifikované podobě. Jedná se o rozšiřování a obohacování pracovních úkolů a činností, které vyžadují více znalostí a dovedností. Učitelé provádějí zcela běžně zástupy za nepřítomné kolegy. Mohou poznat problematiku odbornosti jiných kolegů, styl práce, který mají zavedený, problematiku jiných úseků školy (např. v družině aj.). Využívá se také u absolventů a těch, kteří jsou zařazeni do stejné tarifní třídy, protože zvyšuje jejich vzájemnou zastupitelnost. Rotace se také ve školství uplatňuje u správců kabinetů, metodiků aj. Výhodou je, že si zaměstnanci rozšiřují své zkušenosti, poznávají jiné pracovní postupy a úkoly, stávají se více flexibilnějšími a zvyšuje se jejich vzájemná zastupitelnost. Nevýhodou metody je, že dopady na efekty vzdělávání mohou být různé, protože každý z pracovníků přistupuje ke vzdělávacímu procesu odlišně. Tato metoda je i organizačně náročná.

V případě nepedagogických pracovníků je vzájemná zastupitelnost často i nutností. Třeba v některých školách mají v kanceláři zaměstnané pouze dva pracovníky. V případě onemocnění některého z nich je zastupitelnost těchto pracovníků pro chod oddělení nezbytná.

- d) **Učení druhých kolegů** – umožňuje předat kolegům své poznatky a dovednosti, které získal na vzdělávací akci nebo třeba samostudiem. Vzhledem k nedostatku finančních prostředků, které může organizace na další vzdělávání pedagogických a nepedagogických pracovníků uvolnit, se tak placených akcí zpravidla zúčastňuje pouze jeden pracovník a ten pak předá své poznatky ostatním.
- e) **Stínování, asistování (shadowing)** – jde o sledování běžné pracovní činnosti jiného pracovníka. Sledující pracovník se může ptát na příčiny konkrétního jednání stínovaného pracovníka a působí jako zdroj pro jeho sebereflexi. Obohacování pracovních schopností pracovníků tak probíhá obousměrně. Ve školním prostředí je stínování z organizačních důvodů hůře proveditelné.
- f) **Koučování a mentorování** – podstata spočívá ve směřování pracovníka správným směrem, s ohledem na jeho individuální potřeby. Pracovník plní pod dohledem přiděleného kouče pracovní úkoly a dostává od něho zpětnou vazbu a náměty ke zlepšení své práce. Mentoring je obdobou koučinku. Na rozdíl od něho zde hlavní aktivitu přebírá vzdělávaný a vybírá si svého „mentora“ (svůj osobní vzor) sám. To vede k lepší atmosféře v jejich vzájemném vztahu a tím i k lepším výsledkům pracovníka. Koučem může být i odborný metodik nebo bezprostřední nadřízený. Může to být i více kolegů, každý za určitou oblast.

Za kouče lze považovat i tzv. uvádějícího učitele.

U nepedagogických pracovníků se tato metoda používá především při přijetí nového pracovníka, aby se co nejdříve mohl začlenit do kolektivu, naučil se potřebné pracovní postupy, poznal firemní kulturu.

- g) **Konzultování (counselling)** – ve školním prostředí je tato metoda tradiční a obvyklá. Vyplývá z potřeby pedagogických a nepedagogických pracovníků oboustranně si předávat znalosti a dovednosti, konzultovat své poznatky a problémy. Výhodou je, že jsou oba zúčastnění aktivní a poskytují si zpětnou vazbu jako podnět k dalšímu rozvoji. Nevýhodou může být časová náročnost.
- h) **Instruktaž a demonstrování** – ve školství se využívá u jednotlivých pracovních postupů, jako je zacházení s didaktickou technikou, pomůckami, zvládnutí nového počítačového programu, ale i zpracovávání administrativních materiálů. U nepedagogických pracovníků se tato metoda používá velmi často. Především u pracovníků školní jídelny a u uklízeček při nákupu nového technologického zařízení a vybavení je potřeba provést srozumitelnou instruktaž a demonstrování, aby pak nedošlo neodborným používáním k znehodnocení mnohdy drahého zařízení.
- i) **Hospitace** – podle Průchy, Walterové, Mareše (2003) je hospitace „návštěva vyučovací hodiny, přednášky apod. s cílem poznání stavu a úrovně výchovně vzdělávací práce. Za účelem kontrolním ji vykonávají školní inspektoři a ředitelé škol, za účelem studijním a poznávacím učitelé a studující aj.“¹¹
- Hospitace je vlastně forma získávání informací o práci, o jejich metodách, organizaci a pracovních výsledcích u jednotlivých učitelů i učitelských kolektivů z hlediska získávání zkušeností hospitujícího.

¹¹ PRUCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; MAREŠ, J. : Pedagogický slovník.4. rozšířené a aktualizované vydání.Praha: Portál,2003. s. 322.ISBN 80-7178-772-8.

2.4.1.3. **Druhy dalšího vzdělávání (dále jen DVPP):**

Vyhláška č.317/2004 Sb. o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditačních komisí a kariérním systému pedagogických pracovníků

Vymezuje tyto druhy DVPP:

- Studium ke splnění kvalifikačních předpokladů
- Studium ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů (§7 studium pro vedoucí pedagogické pracovníky)
- Studium k prohlubování odborné kvalifikace (§10 průběžné vzdělávání – zaměřeno na aktuální teoretické a praktické otázky související s procesem vzdělávání a výchovy

Studium ke splnění kvalifikačních předpokladů

Studium ke splnění kvalifikačních předpokladů rozlišuje studium v oblasti pedagogických věd, studium pedagogiky, studium pro asistenty pedagoga, studium pro ředitele škol a školských zařízení a studium k rozšíření odborné kvalifikace.

Studium ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů získá vedoucí pracovník znalosti a dovednosti v oblasti řízení, zejména znalosti z oblasti teorie a praxe školského managementu, práva, ekonomiky, pedagogiky a psychologie, bezpečnosti a ochrany zdraví, komunikace a informačních technologií. Dále je zde zahrnuto i studium pro výchovné poradce, kteří tak získají specializaci v základním oboru zaměřenou na oblast pedagogiky, speciální pedagogiky a psychologie. Tato specializace je předpokladem pro výkon specializované metodologické činnosti výchovného poradce.

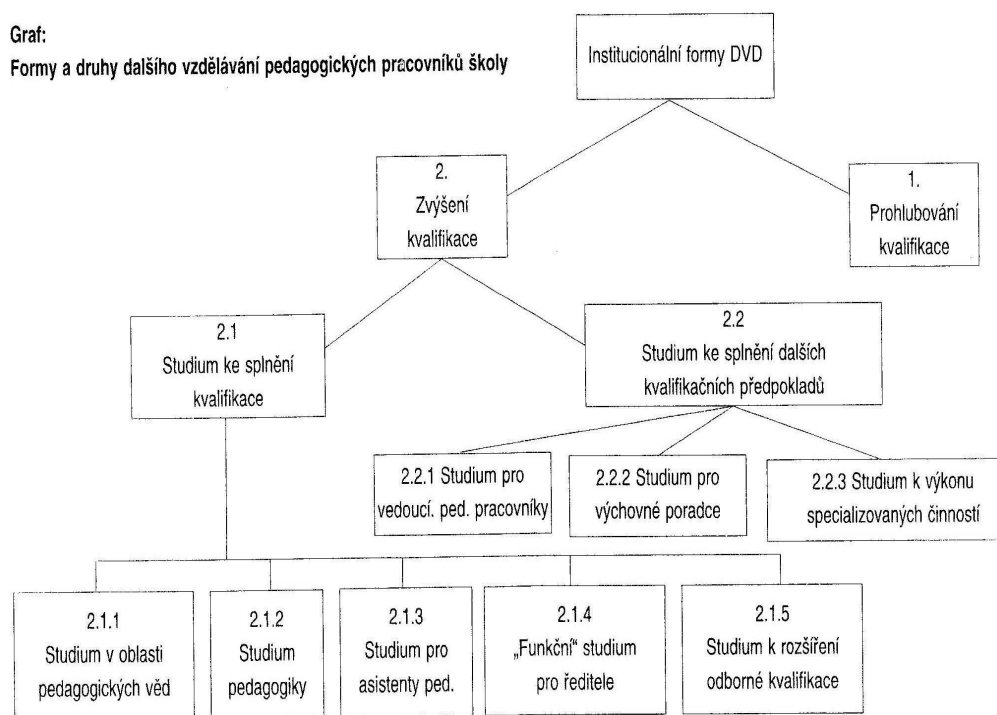
Patří sem také studium k výkonu specializovaných činností, jako jsou: koordinace v oblasti informačních a komunikačních technologií, tvorba a následná koordinace školních vzdělávacích programů a vzdělávacích programů vyšších odborných škol, prevence sociálně patologických jevů, specializovaná činnost v oblasti environmentální výchovy, specializovaná činnost v oblasti prostorové orientace zrakově postižených.

Studium k prohlubování kvalifikace se rozumí její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata a která umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce. Za prohlubování kvalifikace se považuje také její udržování a obnovování (§ 230 zák. č. 262/2006 Sb. a zákoník práce). Do tohoto výčtu

můžeme zařadit ještě její upevnění (ustan. § 224 odst. 1 zák. č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících). Tyto formy studia, kterým si pracovník prohlubuje odbornou kvalifikaci, se označují jako průběžné vzdělávání.

Zvýšení kvalifikace (§ 231- § 233 ZP) je vlastně změna hodnoty kvalifikace, získání nebo rozšíření. Zvyšování kvalifikace je vlastně forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání.

Obrázek č. 4 – Formy a druhy dalšího vzdělávání



Zdroj: VALENTA, J.: Přehled souvislostí studia při zaměstnání, Řízení školy, 2007. roč. IV, 3/2007. ISSN 1214-8679.

2.4.1.4. Osobní rozvoj pracovníků

Každý člověk svoji profesní dráhu začíná výběrem profese, pak nastupuje profesní start, poté profesní adaptace, profesní vzestup, stabilizace, profesní migrace (syndrom vyhoření). Někteří spojují dynamiku kariéry s věkem.

Obrázek č. 5 – Spojení kariéry a věku

STUPEŇ	CHARAKTER ČINNOSTI	PŘÍBLIŽNÝ VĚK
Poznávání Expandování	Příprava, poznávání Orientace Rozvoj	20–25
Rozvoj a upevňování	Identifikace Získávání zkušeností Ověřování aspirací	25–35
Vrchol kariéry	Nalezení identity Využívání kompetencí Vedení Udržování pozice	30–60
Sestupná fáze – útlum	Změna kompetencí, nová role Spoluvůrce strategie Převádění zkušeností, lektor, poradce Stagnace, útlum aktivit Odchod	55–70

Zdroj: KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management press, 1995. s. 182. ISBN 80-85943-51-4.

Každý zaměstnanec by měl převzít hlavní odpovědnost za svůj rozvoj. Systematicky rozvíjet své kompetence (znalosti a dovednosti) formou celoživotního vzdělávání a měl by být schopen podílet se na sestavování plánu svého osobního rozvoje. Pro úspěšné plánování svého osobního rozvoje musí mít pracovníci vnitřní motivaci, touhu po poznání a zdokonalování se.

Co chceme změnit a proč to chceme změnit?

Jak toho dosáhneme?

Budeme umět správně své nově nabitě znalosti a dovednosti ve správný čas použít?

Plánování osobního rozvoje se pracovníci musí naučit. V tom by jim mělo být nápomocno především vedení školy, které by proces plánování osobního rozvoje pracovníků mělo iniciovat. Jedním z důležitých prvků osobního rozvoje je sebevzdělávání.

Podle Průchy (2001) je sebevzdělávání „vzdělávání, v němž si jedinec převážně sám stanovuje cíle, vybírá učivo, volí metody, motivuje sám sebe, řídí a kontroluje své učení a přijímá další rozhodnutí“.¹²

¹² PRUCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; MAREŠ, J.: Pedagogický slovník. Praha: Portál, 2001. s. 116. ISBN 80-7178-579-2.

2.4.2. Plánování vzdělávání a jeho programu

Za vypracováním plánu vzdělávání a jeho plnění je odpovědný ředitel, který by při sestavování tohoto plánu měl spolupracovat s dalšími pracovníky a dále pak vycházet z plánů osobního rozvoje jednotlivých zaměstnanců.

Na základě identifikace všech vzdělávacích potřeb může ředitel stanovit priority, které budou zapracovány do plánu dalšího vzdělávání. Měl by upřednostnit především ty vzdělávací potřeby, které úzce souvisejí s koncepcí rozvoje práce školy. Součástí plánu by také měl být způsob, kterým budou výsledky vzdělávání systematicky vyhodnocovány.

Před vypracováním plánu musíme zodpovědět tyto otázky:

- Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?
- Pro koho – kolika zaměstnanců se to bude týkat?
- Jakým způsobem?
- Kdy?
- Kde?
- Kým?
- Kolik to bude stát?

Před plánováním jednotlivých akcí bychom si měli zaměstnance rozdělit do (jednotlivých skupin), a to především z hlediska úrovně již nabitých znalostí a dovedností. Pak teprve určit jeho potřeby. Musíme také v této fázi stanovit kritéria pro hodnocení vzdělávání.

Musíme posoudit vhodnost kurzu pro konkrétního pracovníka, přínos pro jeho další činnost, vliv na zvýšení produktivity práce, rozsah a odbornou úroveň, časovou náročnost, organizační zajištění, odbornou úroveň lektora.

Pokud je vzdělávání prováděno externími školiteli, což není zrovna levnou záležitostí, musí být splněny některé podmínky, aby bylo co nejeftivnější:

- Zaměstnanci musí být k tomuto vzdělávání vhodně motivováni
- Musí být stanoven cíl vzdělávání, sestaven jeho program a náplň
- Zaměstnanci musí mít vytvořeny podmínky pro vzdělávání
- Kvalitní školitel – lektor
- Vhodná forma učení a přiměřený čas

2.4.3. Realizace

Vzdělávání by nemělo probíhat pasivní formou. Kurzy, které jsou zaměřeny na rozvoj dovedností, by měly využívat ukázkových příkladů nebo řešených studií, aby zaměstnanec mohl získané vědomosti snadněji uplatňovat při své práci.

Termíny jednotlivých vzdělávacích akcí nemůžeme stanovit konkrétně, pouze předběžně. Termíny závisí na organizaci, která vzdělávání pro nás zajišťuje. Konkrétní termín můžeme stanovit pouze u vzdělávání, které je prováděno vlastními zaměstnanci.

Kde a kým bude vzdělávání prováděno, závisí na možnostech organizace a na počtu zaměstnanců, pro které je konkrétní vzdělávání určeno.

Může to být vzdělávání:

- Mimo organizaci externími školiteli (vzdělávací instituce)
- Mimo organizaci vlastními zaměstnanci (organizace nemá vhodné prostory)
- V organizaci externími školiteli (poradci, konzultanti)
- V organizaci vlastními zaměstnanci (vedoucí zaměstnanci, BOZP a PO)

Finanční prostředky vynaložené na další vzdělávání jsou prostředky vložené do lidského kapitálu.

Podle pokynu MŠMT čj. 11 336/2001-25, článku 2 „ředitel školy odpovídá za řádné využití účelově přidělených finančních prostředků, které mu byly na DVPP přiděleny ministerstvem, krajem, magistrátem v souladu s metodikou ministerstva“.¹³

Vzhledem k výši cen jednotlivých vzdělávacích akcí je velmi těžké určit optimální hranici mezi vynaloženými prostředky a rozsahem vzdělávání. Jednou z možností omezení výše vynaložených prostředků na vzdělávání je zajištění vzdělávání z vlastních personálních zdrojů.

¹³ Pokyn MŠMT čj. 11 336/2001-25

2.4.4. Vyhodnocení výsledků vzdělávání

Úkolem vyhodnocení vzdělávání je posoudit zda mělo vzdělávání nějaký efekt, především zda vynaložené finanční prostředky se vrátí v podobě zkvalitnění práce zaměstnance a v podobě zvýšení jeho výkonu. Vyhodnocení jednotlivých akcí by mělo probíhat podle kritérií, která jsme si stanovili již při sestavování plánu .

Obecně můžeme hodnocení provádět z různých pohledů:

Hodnocení z pohledu získaných vědomostí a dovedností. Hodnocení provádí většinou lektoři jednotlivých kurzů. Je vhodné na konci kurzu ověřit získané znalosti třeba formou písemného testu.

Hodnocení z pohledu přínosu pro organizaci. U některých kurzů je možné zhodnotit přínos okamžitě. U většího množství kurzů však lze určit, zda se účast na kurzu projevila na zvýšení výkonu zaměstnanců a jaké to má konkrétní dopady do praxe, až po nějaké době. Toto hodnocení provádí vedoucí zaměstnanec a mělo by být prováděno s určitým časovým odstupem.

Hodnocení z pohledu zvoleného způsobu a formy vzdělávání. Hodnocení provádí účastníci vzdělávacích akcí. Pro hodnocení jednotlivých kurzů je vhodné vypracovat formulář, který vyplní účastníci po ukončení kurzu.

V tomto formuláři mohou účastníci hodnotit například - organizační zajištění, úroveň kurzu, vhodnost pro ostatní zaměstnance, možnost uplatnění získaných informací při své práci.

2.5. Vedení školy a jeho přístup k dalšímu vzdělávání

Učící se organizace je podle Koubka (2000) „organizace vytvářející klima, které lidi povzbuzuje ke vzdělávání a rozvoji, kde strategie vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů je ústřední záležitostí politiky organizace a kde se na základě učení uskutečňuje nepřetržitý proces přeměn organizace“.¹⁴

¹⁴ KOUBEK, J.: ABC praktické personalistiky. Praha: Linde nakladatelství, 2000. s. 400. ISBN 80-86131-24-4.

Vedení školy má přímo ze zákona povinnost usilovat o neustálý odborný a profesní růst svůj a svých podřízených a využívat přitom nabídku institucí dalšího vzdělávání. Míra pozornosti věnovaná dalšímu vzdělávání na jednotlivých školách je však rozdílná.

Je to ovlivněno několika faktory, z nichž nejdůležitější je postoj vedení školy k této problematice. Další roli zde hrají finanční možnosti školy, velikost pedagogického sboru, ale i typ a umístění školy.

Jsou školy, kde vedení nevnímá vůbec potřebu vzdělávání svých pracovníků. Pak jsou školy, kde vzdělávání probíhá chaoticky podle okamžitých potřeb nebo na základě vlastních návrhů pracovníků.

Ale jsou školy, kde k dalšímu vzdělávání přistupují systematicky, mají vypracovaný plán vzdělávacích aktivit, který vychází ze strategie lidských zdrojů, potřeb a cílů školy.

Důležitým úkolem vedení je náležitá motivace pracovníků ke vzdělávání. Jedním z nástrojů by mohlo být zahrnutí dalšího vzdělávání do kritérií hodnocení pracovníků a dále pak vytváření podmínek pro ty, kteří se chtějí vzdělávat.

Ať už to je uvolňování na vzdělávací akce, či podíl na financování.

„Potenciál člověka je podle Františka Hroníka definován jako trojsložkový:

- Zaujetí
- Flexibilita
- Kognitivní předpoklady

K rozvinutí tohoto potenciálu je zapotřebí mít „vhodné postoje“.

Být otevřený světu, druhým lidem a hlavně příležitostem. Zaměřit se na cíl a umět se pro něj nadchnout“.¹⁵

Proto úsilí vynaložené vedením školy a školského zařízení nemůže přinést požadovaný efekt, pokud nebude pracovník sám k dalšímu vzdělávání dostatečně vnitřně motivován.

¹⁵ HRONÍK, F. : Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2006. S.64.ISBN 80-247-1458-2.

3. PRAKTICKÁ ČÁST

3.1. Cíl výzkumného šetření

Cílem výzkumného šetření byla snaha zmapovat stav plánování dalšího vzdělávání pedagogických a nepedagogických pracovníků na různých typech škol v České republice a možnosti pracovníků ovlivnit plánování svého osobního profesního rozvoje.

Jsou připojeny i otázky zaměřené na zjišťování vzdělávacích potřeb, na kritéria při výběru jednotlivých vzdělávacích akcí, a zda je požadována od vedení školy zpětná vazba.

3.1.1. Čas a místo výzkumu

Výzkumné šetření bylo provedeno v měsících říjen–listopad 2009, kdy byly respondentům rozeslány dotazníky. Byli osloveni ředitelé, pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci z MŠ, ZŠ, SŠ, SOU a VOŠ v České republice.

3.1.2. Výzkumný problém

Pro šetření byl stanoven následující výzkumný problém:

Jak přistupují k plánování dalšího vzdělávání pedagogických a nepedagogických pracovníků ředitelé škol a školských zařízení a jak ovlivňují plánování svého osobního rozvoje sami pracovníci.

Na základě výzkumného problému byly vysloveny tyto hypotézy:

Hypotéza č.1:

Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků má vypracováno více jak 80% oslovených škol.

Cíl hypotézy – zhodnotit, kolik škol vypracovává plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

Hypotéza č.2:

Plán dalšího vzdělávání nepedagogických pracovníků má vypracováno méně než 20% oslovených škol.

Cíl hypotézy – zhodnotit, kolik škol má vypracováno plán dalšího vzdělávání nepedagogických pracovníků.

Hypotéza č.3:

Plán osobního rozvoje má vypracováno více než 50% pracovníků z oslovených škol.

Cíl hypotézy – zhodnotit, kolik pracovníků z oslovených škol má vypracován plán osobního rozvoje.

Tyto hypotézy jsou vysloveny na základě vlastních zkušeností z dlouholeté práce ve školství a na základě pozorování.

3.1.3. Volba metod výzkumu

Metoda, která byla zvolena pro výzkum, byl dotazník. Protože se tato práce týká dalšího vzdělávání pedagogických a nepedagogických pracovníků, byl vypracován dotazník pro každou cílovou skupinu zvlášť.

Další dotazník pak byl určen pro ředitele škol a školských zařízení, aby bylo možné zjistit i jejich pohled na zvolenou problematiku.

Dotazník pro ředitele obsahuje 13 uzavřených otázek a jednu otevřenou otázku, kde mají prostor na vyjádření svého názoru.

Dotazník pro pedagogické pracovníky obsahuje 16 uzavřených otázek a dvě otázky otevřené k vyjádření svého názoru.

Dotazník pro nepedagogické pracovníky obsahuje celkem 12 uzavřených otázek.

Dotazníky se týkají zejména plánování osobního rozvoje, přístupu zaměstnanců a vedení k dalšímu vzdělávání, možnosti výběru vzdělávacích akcí.

Obsahově jsou zaměřeny především na plánování dalšího vzdělávání v organizaci a možnosti zaměstnanců se na tomto plánování podílet.

V dotaznících byly také zjišťovány některé základní osobní údaje týkající se věku, pohlaví a nejvyššího dosaženého vzdělání respondenta. Tyto otázky byly zařazeny do dotazníků proto, aby bylo možné zjistit, zda ochota k dalšímu vzdělávání souvisí s věkem, pohlavím či výší dosaženého vzdělání.

Dotazníky zahrnují otázky kvalitativního charakteru. Proto odpovědi, požadované po respondentovi, jsou nabídnuty formou odstupňovaných hodnot – ano- spíše ano - spíše ne – ne. Některé odpovědi pak formou výběru z několika variant. U těchto otázek pak není možné procentuální vyjádření odpovědí.

U otevřených otázek mohli respondenti odpovídat vlastními slovy.

Vyplnění dotazníku proto bylo relativně snadné a nevyžádalo si více jak pár minut. Stupeň věrohodnosti na zadané otázky je proměnlivý.

Svůj vliv v tomto směru hraje informovanost zaměstnanců o stavu dalšího vzdělávání na příslušné škole (školském zařízení) a zájem vedení se o tyto informace podělit.

3.1.4. Charakteristika respondentů

Dotazníky byly rozeslány poštou a elektronickou poštou. Bylo osloveno 100 škol a školských zařízení v ČR, tedy i 100 ředitelů, dále pak 200 pedagogických pracovníků a 100 nepedagogických pracovníků.

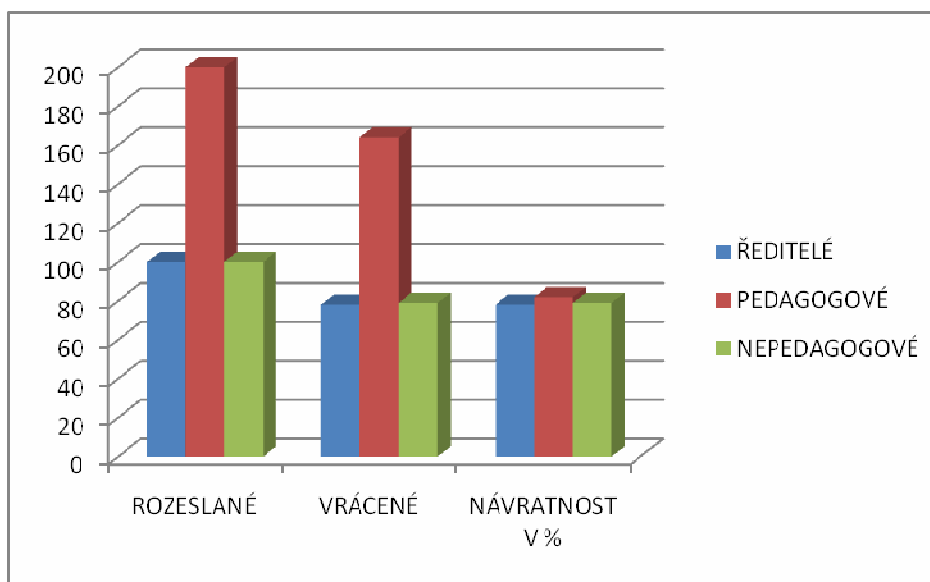
V takto sebraných dotaznících bylo možné porovnat odpovědi ředitele s pedagogickými a nepedagogickými pracovníky stejné školy.

Ze 100 dotazníků pro ředitele se vrátilo celkem 78, což je návratnost 78% . Z 200 dotazníků pro pedagogické pracovníky se vrátilo 164, což je návratnost 82% a ze 100 dotazníků pro nepedagogické pracovníky se vrátilo 79 dotazníků, návratnost představuje tedy 79%.

RESPONDENTI	ROZESLANÉ	VRÁCENÉ	NÁVRATNOST V %
ŘEDITELÉ	100	78	78
PEDAGOGOvé	200	164	82
NEPEDAGOGOvé	100	79	79

Tabulka č. 1 Návratnost dotazníků

Obrázek č. 6 – Návratnost dotazníků v grafickém zpracování



Zdroj : Vlastní výzkum

3.1.5. Interpretace výsledků šetření

Dotazník pro ředitele škol a školských zařízení (odpovědělo 78 respondentů ze 100):

Otázka č.1 **Druh školy/ školského zařízení**

Druh zařízení	Vráceno dotazníků	Vyjádření v procentech
MŠ	3	4%
ZŠ	23	36%
SOŠ	32	41%
SOU	12	15%
VOŠ	3	4%

Tabulka č. 2 k otázce č.1

Nejvíce dotazníků se vrátilo od ředitelů středních škol a základních škol. Tři ředitelé VOŠ mají součástí školy i SOŠ, ale v dotazníku jako druh školy uvedli pouze VOŠ.

Otázka č. 2 **Jste muž / žena ?**

Ze 78 respondentů odpovědělo na tuto otázku 32 žen a 46 mužů. Přesto, že se mluví o feminizaci ve školství, ve sledovaném vzorku převládá v pozici ředitele muž 59% :41%.

Otázka č. 3 **Váš věk je v rozmezí**

Věk	Počet ředitelů	Vyjádření v procentech
do 30 let	0	0%
30-50 let	29	37%
50-60 let	44	56%
60 a více	5	7%

Tabulka č.3 k otázce č.3

Nejvíce ředitelů z osloveného vzorku bylo ve věkovém rozpětí 50-60 let, celkem 56%. Na druhé pozici ředitelů ve věku 30 – 50 let, celkem 37%.

Otázka č. 4 Má Vaše škola vypracován plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků ?

	Četnost	Vyjádření v procentech
Ano	67	86%
Spíše ano	0	0%
Spíše ne	0	0%
Ne	11	14%

Tabulka č. 4 k otázce č.4

Na tuto otázku odpovědělo ze 78 ředitelů 67 kladně, což činí 86%, a 11 ředitelů záporně, což je 14%. V tomto bodě se hypotéza potvrdila. Předpoklad byl, že bude mít vypracován plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků více jak 80% z oslovených škol. Otázkou však zůstává, jak je tento plán kvalitní.

Otázka č.5 Máte tento plán rozpracován do konkrétní podoby s konkrétními jmény pracovníků a názvy jednotlivých vzdělávacích akcí?

	Četnost	Vyjádření v procentech
Ano	12	18%
Spíše ano	10	15%
Spíše ne	20	30%
Ne	25	37%

Tabulka č.5 k otázce č.5

Ze 67 respondentů, kteří na předchozí otázku odpověděli kladně, má rozpracován plán s konkrétními jmény pracovníků v podstatě 33%. Ostatní patrně mají plán vypracován ve všeobecné podobě a během školního roku ho operativně přizpůsobují podle aktuální vzdělávací nabídky.

Otázka č. 6 **Má Vaše škola vypracován plán dalšího vzdělávání krátkodobý (pro školní rok), dlouhodobý (strategický) nebo oba?**

Plán	Četnost
krátkodobý	12
dlouhodobý	55
oba dva	10

Tabulka č. 6 k otázce č. 6

Ze 67 respondentů má převážná většina vypracován plán dalšího vzdělávání dlouhodobý (strategický)- 55 ředitelů, krátkodobý 12 a oba dva plány má vypracováno 10 ředitelů.

Otázka č. 7 **Má Vaše škola vypracován plán dalšího vzdělávání nepedagogických pracovníků?**

	Četnost	Vyjádření v procentech
Ano	9	12%
Spíše ano	0	0%
Spíše ne	0	0%
Ne	69	88%

Tabulka č. 7 k otázce č.7

Ze 78 respondentů má vypracován plán dalšího vzdělávání nepedagogických pracovníků pouze 12%. Zde se hypotéza potvrdila, neboť plán dalšího vzdělávání má vypracováno méně než 20% oslovených škol. Pro školy je však prioritou zajištění především vzdělávání pro pedagogické pracovníky.

Otázka č. 8 **Domníváte se, že by ve finančním plánu školy mělo být počítáno i s finanční částkou na další vzdělávání nepedagogických pracovníků ?**

	Četnost	Vyjádření v procentech
Ano	32	41%
Spíše ano	25	32%
Spíše ne	12	15%
Ne	9	12%

Tabulka č. 8 k otázce č.8

Ze 78 respondentů odpovědělo nejvíce ano (celkem 41%) nebo spíše ano (32%). Ředitelé škol si uvědomují, že v této oblasti musí dojít ke zlepšení. Převážná většina z nich jsou dalším vzdělávání těchto pracovníků nakloněni. Limitujícím faktorem jsou však pro ně finance.

Otázka č. 9 **Požadujete po svých zaměstnancích plán osobního prof. rozvoje ?**

	Četnost	Vyjádření v procentech
Ano	22	28%
Spíše ano	10	13%
Spíše ne	0	0%
Ne	46	59%

Tabulka č. 9 k otázce č.9

Ze 78 ředitelů jich 59% nepožaduje po svých zaměstnancích plán osobního rozvoje. Je škoda, že některé prvky z personální oblasti ziskových organizací se dostávají do školství velmi pozvolna. Vždyť osobní hodnocení zaměstnanců, které by měl ředitel provádět, by mělo souviset i s plánováním osobního rozvoje pracovníka.

Otázka č. 10 **Které metody či postupy využíváte při zjišťování potřeb dalšího vzdělávání svých zaměstnanců?**

Metoda, postup	Četnost
Rozhovor	64
Diskuse	58
Dotazník, anketa	42
Sebehodnocení pracovníka	39
Analýza SWOT	38
Hospitace	22
Test	15
Porovnání (komparace)	10
Benchmarking	4
Pracovní časový snímek	0

Tabulka č. 10 k otázce č. 10

Respondenti zde mohli vybrat několik metod současně. Nejvíce ředitelé prosazují rozhovor. Je velmi pozitivní, že dávají přednost komunikaci se svými zaměstnanci. Oproti tomu nikdo s oslovených ředitelů nepoužívá pracovní časový snímek. Patrně je to díky časové náročnosti této metody.

Otázka č. 11 **Při výběru konkrétních akcí dalšího vzdělávání je pro Vás důležitým kritériem:**

kritérium	Četnost
Momentální potřeba školy	66
Zaměření akce	59
Finance	45
Dostupnost vzdělávání	31
Čas	14
Legislativa	12

Tabulka č. 11 k otázce č. 11

Ředitelé zde mohli vybrat několik kritérií současně. Nejvíce ředitelů uvedlo, že je pro ně nejdůležitějším kritériem momentální potřeba školy. Další pak bylo zaměření vzdělávací akce.

Otázka č. 12 **Je součástí Vašeho plánu dalšího vzdělávání i způsob, kterým budou výsledky vzdělávání vyhodnocovány?**

	Četnost	Vyjádření v procentech
Ano	14	21%
Spíše ano	28	42%
Spíše ne	15	22%
Ne	10	15%

Tabulka č. 12 k otázce č.12

Ze 67 ředitelů, kteří uvedli, že mají zpracovaný plán dalšího vzdělávání, má větší procento zakomponováno způsob vyhodnocování výsledků vzdělávání.

Otázka č. 13 **Existuje na Vaší škole funkce „uvádějící učitel“, který pomáhá metodicky v práci čerstvému absolventovi nebo novému pedagogovi ?**

	Četnost	Vyjádření v procentech
Ano	28	36%
Spíše ano	23	29%
Spíše ne	15	19%
Ne	12	16%

Tabulka č. 13 k otázce č.13

Ze 78 respondentů odpovědělo ano 36%, spíše ano 29%.

Otázka č. 14 **Považujete za prospěšné „učení se“ v kolektivu školy? Jakou s tím máte osobní zkušenost ?**

Tato otázka byla otevřená – respondenti na ni mohli odpovídat vlastními slovy.

Nejčastější odpovědi :

- a) Výborné zkušenosti, školení v kolektivu kolegy, vzájemné hospitace, ukázky nových metod práce.
- b) Většina sboru má o vzdělávání zájem, pověřuji kolegy podle toho, jak je znám a jak znám jejich metody práce.
- c) Učení v kolektivu je nejlevnější a nejefektivnější metoda, všude doporučuji.
- d) Považuji ho za prospěšné, ale není pro to časový prostor, učitelky by musely absolvovat takové vzdělávání po pracovní době (když skončí provoz), a o to nestojí.
- e) Zkušenost výborná – výrazné zlepšení vztahů v kolektivu, sebepoznání a poznání ostatních, odstranění izolovanosti (oborové).
- f) Společné akce vytváří tým, je čas společně mluvit a naslouchat si, utvářet vlastní názory. K tomu nemohou sloužit ani pedagogické porady, ani jiné oficiality.

Dotazník pro pedagogické pracovníky (odpovědělo 164 z 200)

Další dotazníky byly určeny pro pedagogické pracovníky. Respondenti odpovídali na 16 uzavřených a 2 otevřené otázky. Cílem byl pohled na další vzdělávání ze strany pedagogického pracovníka a možnost srovnání, zda na otázky stejného obsahu odpovídali pedagogičtí pracovníci shodně s řediteli škol, či se jejich odpovědi rozcházejí.

Otázka č. 1 Druh školy/ školského zařízení

zařízení	četnost	Vyjádření v procentech
MŠ	3	2%
ZŠ	58	35%
SOŠ	64	39%
DDM	7	4%
SOU	32	20%

Tabulka č. 14 k otázce č. 1

Nejvíce dotazníků se vrátilo ze SOŠ a ZŠ.

Otázka č. 2 Jste muž / žena?

Ze 164 respondentů odpovědělo 36 muž a 128 žena. To je 78% žen proti 22% mužů.

Otázka č. 3 Váš věk je v rozpětí:

Věkové rozpětí	četnost	vyjádření v procentech
do 30 let	8	5%
30-50 let	79	48%
50-60 let	67	41%
60 a více	10	6%

Tabulka č. 15 k otázce č.3

Nejvíce respondentů bylo ve věkovém rozpětí 30-50 let, celkem 48%, na druhém místě respondenti ve věkovém rozpětí 50-60 let, celkem 41%.

Otázka č. 4 **Má Vaše škola vypracován plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků ?**

	četnost	vyjádření v procentech
Ano	130	79%
Spíše ano	0	0%
Spíše ne	0	0%
Ne	34	21%

Tabulka č. 16 k otázce č. 4

Zatímco 86% ředitelů odpovědělo na tuto otázku kladně, pedagogů odpovědělo kladně 79%. Někteří pedagogové ani nevěděli, že takový plán na škole mají vypracovaný

Otázka č. 5 **Můžete ovlivnit plánování svého dalšího vzdělávání ?**

	četnost	vyjádření v procentech
Ano	52	32%
Spíše ano	39	24%
Spíše ne	41	25%
Ne	32	19%

Tabulka č. 17 k otázce č.5

32% ano, 24% spíše ano se domnívá, že může ovlivnit plánování svého dalšího vzdělávání.

Otázka č. 6 **Požaduje po Vás vedení školy plán Vašeho osobního prof. rozvoje?**

	četnost	vyjádření v procentech
Ano	26	16%
Spíše ano	20	12%
Spíše ne	0	0%
Ne	118	72%

Tabulka č. 18 k otázce č.6

Zatímco 59% ředitelů uvedlo, že plán osobního rozvoje po svých zaměstnancích nepožaduje, pedagogů odpovědělo shodně dokonce 72%. Zde se hypotéza nepotvrdila. Předpoklad byl, že plán osobního rozvoje má vypracováno více než 50% pedagogických pracovníků. Ze šetření tak vyplynulo, že je tomu tak pouze 28% podle pedagogů a 41% podle ředitelů.

Otázka č. 7 Kdo ve Vaší škole zpracovává náplň dalšího vzdělávání?

	četnost
Vedení školy	132
Pedagogové	36
Vedoucí předmět. komisí	71
Někdo jiný	0

Tabulka č. 19 k otázce č. 7

Respondenti mohli vybrat několik variant najednou. Nejvíce odpovědí bylo vedení školy v součinnosti s vedoucími předmětových komisí.

Otázka č. 8 Podle jakých kritérií si vybíráte semináře či školení ?

	četnost
Dle aktuální potřeby školy	134
Dle mé profesní aprobače	129
Dle ceny	78
Dle dostupnosti	28
Jiné hledisko	0

Tabulka č. 20 k otázce č.8

Z možných variant si respondenti mohli vybrat několik hledisek najednou. Nejvíce převažovala aktuální potřeba školy, patrně z důvodu zavádění ŠVP do škol a příprava na nové maturity, které vyžadují zvýšenou potřebu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

Otázka č. 9 Vyhovuje Vám nabídka dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků ve Vašem regionu ?

	četnost	vyjádření v procentech
Ano	38	23%
Spíše ano	58	35%
Spíše ne	45	27%
Ne	23	15%

Tabulka č. 21 k otázce č. 9

Převážná většina odpověděla ano (spíše ano). Nabídka jednotlivých seminářů je pestrá. Výsledky také ovlivňuje oborové zaměření jednotlivých respondentů.

Otázka č. 10 Z jakých zdrojů čerpáte informace o pořádání konkrétní vzdělávací akce?

	četnost
Z internetu	84
Z nabídky agentur	76
Z časopisů	52
Od kolegů	39
Jiný zdroj	5

Tabulka č. 22 k otázce č.10

Z nabídky mohli respondenti vybrat několik variant najednou. Převažoval výběr z internetu a nabídky agentur. Snad je to způsobeno tím, že většina vzdělávacích institucí se snaží své nabídky rozesílat spíše po internetu.

Otázka č. 11 **Předáváte své poznatky z dalšího vzdělávání svým kolegům ?**

	Četnost	vyjádření v procentech
Ano	105	64%
Spíše ano	25	15%
Spíše ne	29	18%
Ne	5	3%

Tabulka č. 23 k otázce č.11

Převážná většina odpověděla, že poznatky ze vzdělávacích akcí kolegům předává, 64% ano, 15% spíše ano.

Otázka č. 12 **Pokud jste v předchozí otázce odpověděli ano – spíše ano, jakým způsobem tyto poznatky předáváte ?**

	četnost
Na předmětové komisi	98
Formou diskuse	118
Na pedagogické radě	15
Jiným způsobem	0

Tabulka č. 24 k otázce č.12

Ze 130 respondentů vybralo největší množství formu diskuse, poté pak předmětovou komisi. Z nabídky vybírali respondenti několik variant najednou.

Otázka č. 13 **Vychází Vám vedení školy vstříc při uvolňování na další vzdělávání ?**

	četnost	vyjádření v procentech
Ano	116	71%
Spíše ano	34	21%
Spíše ne	14	8%
Ne	0	0%

Tabulka č. 25 k otázce č.13

Potěšitelné je, že převážná většina ředitelů podporuje další vzdělávání svých zaměstnanců, neboť se to v dnešní době stává nutností. 71% odpovědělo ano, 21% spíše ano.

Otázka č. 14. **Jsou Vaš přístup a ochota k dalšímu vzdělávání zahrnuty do kritérií hodnocení na Vaší škole ?**

	četnost	vyjádření v procentech
Ano	22	13%
Spíše ano	53	33%
Spíše ne	41	25%
Ne	48	29%

Tabulka č. 26 k otázce č.14

Velké procento toto vzdělávání do kritérií hodnocení nezahrnuje. Možná je to ovlivněno nedostatkem finančních prostředků na odměny a ředitel pak nemá možnost diferenciací mezi pracovníky z pohledu dalšího vzdělávání.

Otázka č. 15. **Požaduje od Vás vedení školy zpětnou vazbu, jak bylo další vzdělávání pro Vás a Vaši školu přínosné?**

	četnost	vyjádření v procentech
Ano	86	52%
Spíše ano	46	28%
Spíše ne	21	13%
Ne	11	7%

Tabulka č. 27 k otázce č.15

Většina ředitelů škol a školských zařízení zjišťuje, jak bylo pro konkrétního pracovníka a i školu další vzdělávání přínosné, 52% odpovědělo ano, 28% spíše ano.

Otázka č. 16 **Využíváte nově nabyté poznatky z dalšího vzdělávání v praxi?**

	četnost	vyjádření v procentech
Ano	115	70%
Spíše ano	49	30%
Spíše ne	0	0%
Ne	0	0%

Tabulka č. 28 k otázce č. 16

Všichni oslovení respondenti odpověděli na tuto otázku kladně.

Otázka č. 17 **Jaké druhy dalšího vzdělávání nejčastěji využíváte ?**

Tato otázka byla jednou s otevřených otázek a respondenti mohli zvolit i několik druhů zároveň. Nejčastěji odpovídali takto:

Vzdělávání	četnost
se zaměřením na ŠVP	114
k prohloubení kvalifikace	68
k získání odborné kvalifik.	63
jiné	29

Tabulka č. 29 k otázce č. 17

Otázka č. 18 Co byste na systému dalšího vzdělávání ve Vaší organizaci chtěl/a změnit?

Otázka č. 18 byla otevřená otázka, respondenti odpovídali vlastními slovy.

Nejčastější odpovědi:

- a) Lepší informovanost o nabízených vzdělávacích akcích
- b) Uvolnit více finančních prostředků
- c) Vybírat pouze kvalitní semináře
- d) Dostatek odborné literatury a vybavení pro samostudium
- e) Vyšší finanční ohodnocení pro ty, co se neustále vzdělávají

Dotazník pro nepedagogické pracovníky

Dotazník pro nepedagogické pracovníky obsahuje 12 uzavřených otázek. Ty musely být uzpůsobeny vzhledem k dosaženému vzdělání respondentů. Ze 100 rozeslaných dotazníků se vrátilo 79. Byli osloveni pracovníci školních kanceláří, pracovníci školního stravování a ostatní nepedagogické profese, které se ve školách vyskytují.

Otázka č. 1 Druh školy / školské zařízení?

	četnost	Vyjádření v procentech
MŠ	6	8%
ZŠ	20	25%
SOŠ	36	45%
SOU	11	14%
Jiné šk. zař.	6	8%

Tabulka č. 30 k otázce č. 1

Nejvíce dotazníků se vrátilo ze SOŠ a ZŠ. 6 dotazníků se vrátilo z jiného školního zařízení a tím byly DDM.

Otázka č. 2. Jste muž / žena?

Ze 79 respondentů odpovědělo 17 muž a 62 žena. To je 21% mužů a 78% žen. U těchto odpovědí převažují ženy.

Otázka č. 3 **Váš věk?**

Věkové rozpětí	četnost	vyjádření v procentech
Do 30 let	5	6%
30 – 50 let	24	30%
50 – 60 let	44	56%
60 a více	6	8%

Tabulka č. 31 k otázce č. 3

Nejvíce respondentů odpovědělo 50 – 60 let, na druhém místě pak bylo věkové rozpětí 30 – 50 let.

Otázka č. 4 **Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

	četnost	vyjádření v procentech
ZŠ	0	0%
Vyučen (a)	22	28%
SŠ	49	62%
VOŠ	4	5%
VŠ	4	5%

Tabulka č. 32 k otázce č. 4

Nejvíce respondentů uvedlo jako nejvyšší dosažené vzdělání střední školu- 62%. Poté následovalo vyučení- 20%. Šlo především o pracovníky na pozicích kuchařka, školník.

Otázka č. 5 **Vaše pracovní zařazení?**

Pracovní zařazení	četnost	vyjádření v procentech
Ekonom	12	15%
Hospodářka	8	10%
Účetní	16	20%
Vedoucí šk. stravování	10	13%
Školník, údržbář	10	13%
Knihovnice	1	1%
Správce hřiště	2	3%
Správce sítě	5	6%
Kuchařka	10	13%
Asistentka ředitele	5	6%

Tabulka č. 33 k otázce č. 5

Na některých školách dochází ke kumulaci funkcí. Respondenti odpovídali podle toho, jak jsou zařazeni podle pracovní smlouvy.

Otázka č. 6 **Máto pro svoji práci potřebné vzdělání?**

	četnost	vyjádření v procentech
Ano	58	73%
Spíše ano	19	24%
Spíše ne	2	3%
Ne	0	0%

Tabulka č. 34 k otázce č. 6

Většina respondentů má pro svoji práci potřebné vzdělání. 73% ano, 24% spíše ano.

Otázka č. 7 **Máte potřebu a chuť se dále vzdělávat?**

	četnost	vyjádření v procentech
ano	13	16%
Spíše ano	39	49%
Spíše ne	6	8%
ne	21	27%

Tabulka č. 35 k otázce č. 7

U této otázky bylo zajímavé, že čím bylo dosažené vzdělání nižší, tím byla i menší potřeba se dále vzdělávat. Chuť se dále vzdělávat byla ovlivněna i věkem respondenta. Čím starší respondent, tím měl menší potřebu dalšího vzdělávání. Podle zjištění nehrálo žádnou roli, zda šlo o muže či ženu.

Otázka č. 8 **Máte pro další vzdělávání podporu svého vedoucího?**

	četnost	vyjádření v procentech
Ano	36	45%
Spíše ano	27	34%
Spíše ne	12	15%
Ne	5	6%

Tabulka č. 36 k otázce č. 8

Převážná většina uvedla, že mají pro další vzdělávání podporu svého vedoucího. 45% ano, 34% spíše ano.

Otázka č. 9. **Zúčastňujete se seminářů, školení, která potřebujete pro svoji činnost, nebo upřednostňujete samostudium?**

Ze 79 respondentů odpovědělo na tuto otázku 36 upřednostňuje semináře, školení (to je 46 %) a 43 respondentů spíše samostudium (to je 54 %). Patrně zde velkou roli hrají finance. Škole se vyplatí koupit publikaci, než zaplatit drahý seminář.

Otázka č. 10 **Podle čeho si z nabídky dalšího vzdělávání vybíráte?**

	četnost	vyjádření v procentech
Podle finan. možností šk.	46	58%
Podle zaměření	29	37%
Podle časové náročnosti	4	5%
Podle dostupnosti	0	0
Jiné hledisko	0	0%

Tabulka č. 37 k otázce č. 10

Nejvíce respondentů uvedlo podle finančních možností školy 58% a dále podle zaměření 37%.

Otázka č. 11 **Máte na Vaší škole vypracován plán dalšího vzdělávání nepedagogických pracovníků?**

	četnost	vyjádření v procentech
Ano	3	4%
Spíše ano	0	0%
Spíše ne	0	0%
Ne	76	96%

Tabulka č. 38 k otázce č. 11

Zatímco na tuto otázku odpovědělo kladně 9 ředitelů škol, z nepedagogických pracovníků odpověděli kladně pouze 3. Ze strany vedení nedochází k úplné informovanosti o stavu dalšího vzdělávání nepedagogických pracovníků.

Otázka č. 12 **Pokud jste na předcházející otázce č. 11 odpověděl(a) ano – spíše ano, mohl(a) jste se na jeho tvorbě podílet?**

	četnost	Vyjádření v procentech
Ano	0	0%
Spíše ano	2	67%
Spíše ne	1	33%
Ne	0	0%

Tabulka č. 39 k otázce č. 12

Ze 3 respondentů, kteří uvedli, že mají zpracován ve svém zařízení plán dalšího vzdělávání nepedagogických pracovníků, se pouze 2 podíleli na jeho tvorbě.

3.1.6 Analýza zjištěných údajů

Dle zjištěných výsledků můžeme konstatovat, že převážná většina škol má vypracován plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Většinou dlouhodobý, strategický. Krátkodobý mají zpracovány jen některé a ne všechny ho však mají zpracovány do konkrétní podoby se jmény účastníků a názvy jednotlivých vzdělávacích akcí. Tohoto zjištění se týkaly otázky č. 4, 5 a 6 v dotazníku pro ředitele a otázka 4 v dotazníku pedagogů. Důvodem tohoto stavu může být patrně to, že při přípravě plánu nemá ředitel potřebné informace o konání jednotlivých vzdělávacích akcí. Jedná se především o vzdělávací akce, které zajišťují jiné vzdělávací organizace.

Velké rezervy však školy mají ve vypracování plánu dalšího vzdělávání pro nepedagogické pracovníky – otázka č. 7 v dotazníku pro ředitele a otázka č. 11 v dotazníku pro nepedagogické pracovníky. Ředitelé si však plně uvědomují, že by v této oblasti mělo dojít ke zlepšení – otázka č. 8 v dotazníku pro ředitele.

Plány dalšího vzdělávání zpracovávají především ředitelé škol a školských zařízení ve spolupráci s vedoucími předmětových komisí a ostatními pedagogy – otázka č. 7 v dotazníku pro pedagogy. Nepedagogičtí pracovníci se na zpracování plánu dalšího vzdělávání takřka nepodílejí – otázka č. 12 v dotazníku pro nepedagogické pracovníky.

Většina škol má v plánech zakomponován i způsob vyhodnocování výsledků – otázka č. 12 v dotazníku pro ředitele a otázka č. 15 u pedagogů.

Velké rezervy jsou také v plánování osobního profesního rozvoje pracovníků – otázka č. 9 v dotazníku pro ředitele a otázka č. 5 a 6 v dotazníku pro pedagogy. Přestože plány osobního rozvoje by měly být jedním z podkladů pro vypracování strategických plánů školy, není na školách úplně vžitý plán osobního profesionálního rozvoje jednotlivých pracovníků sestavovat.

Potěšitelné je, že ředitelé při zjišťování potřeb dalšího vzdělávání využívají nejčastěji komunikaci se svými zaměstnanci – otázka č. 10 v dotazníku pro ředitele.

Při výběru vzdělávacích akcí se respondenti nejčastěji řídí podle momentální potřeby školy, podle zaměření vzdělávací akce a podle finančních možností školy – otázka č. 11 v dotazníku pro ředitele, otázka č. 8 v dotazníku pro pedagogy a otázka č. 10 u nepedagogických pracovníků. Odpovědi byly ovlivněny pravděpodobně především zaváděním ŠVP do škol a nutností připravit pedagogické pracovníky na zavedení „nových maturit“. Toto zjištění vyplynulo z nejčastějších odpovědí pedagogických pracovníků na otázku č. 17.

U nepedagogických pracovníků, kteří převážně vybírali vzdělávací akce podle finančních možností školy, je zřejmé, že zde velkou roli hraje to, že v rozpočtu škol nejsou pro vzdělávání těchto pracovníků vyčleněny finanční prostředky. Financování akcí musí škola hradit ze svých prostředků na provoz. Při výši vynaložených finančních prostředků na jednotlivé vzdělávací akce pak nepedagogičtí pracovníci upřednostňují před účastí na vzdělávací akci samostudium – otázka č. 9. Ve výsledku to znamená, že jim škola zakoupí příslušnou publikaci a oni si nové poznatky nastudují sami.

Většině oslovených vyhovuje nabídka dalšího vzdělávání v jejich regionu – otázka č. 9 u pedagogů. Nejčastěji se o konkrétní vzdělávací akci dozvídají prostřednictvím nabídek na internetu a dále pak z nabídek vzdělávacích agentur – otázka č. 10 z dotazníku pedagogů.

Převážná většina předává své poznatky z dalšího vzdělávání svým kolegům formou diskuse a v rámci předmětových komisí – otázka č. 11 a 12 v dotazníku pro pedagogy. Nově nabyté poznatky také v hojné míře využívají pro svou praxi – otázka č. 16 v dotazníku pro pedagogy.

Můžeme také konstatovat, že management škol a školských zařízení podporuje své zaměstnance v dalším vzdělávání a požaduje po nich zpětnou vazbu, jak bylo toto vzdělávání přínosné pro pracovníka a i organizaci – otázka č. 13 a 15 v dotazníku pro pedagogy a otázka č. 8 nepedagogických pracovníků.

Horší už to je se zahrnutím ochoty k dalšímu vzdělávání do kritérií hodnocení. Zde mají školy velké rezervy – otázka č. 14 u pedagogických pracovníků.

Dále z dotazníků vyplynulo, že potřeba dalšího vzdělávání klesá s přibývajícím věkem a závisí i na dosaženém vzdělání respondenta. Čím nižší vzdělání respondent měl, tím měl i menší „chut“ dále se vzdělávat – otázka č. 7 u nepedagogických pracovníků. U potřeby dalšího vzdělávání nehrálo žádnou roli ,zda šlo o muže či ženu.

Výsledky výzkumu

Na začátku praktické části této práce byly vysloveny tři hypotézy :

Hypotéza č.1

Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků má vypracováno více jak 80% oslovených škol

Z výsledku šetření vyplynulo, že podle ředitelů má vypracován plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků celkem 86% z oslovených škol. Podle pedagogických pracovníků to je 79% škol. Tento rozpor si lze vysvětlit menší informovaností pedagogů o tvorbě těchto plánů ve vlastním zařízení.

Hypotéza č. 1 se potvrdila

Hypotéza č. 2

Plán dalšího vzdělávání nepedagogických pracovníků má vypracováno méně než 20 % oslovených škol.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že plán dalšího vzdělávání nepedagogických pracovníků má vypracováno 12% oslovených škol. Podle nepedagogických pracovníků dokonce jen 4%.

Hypotéza č. 2 se p o t v r d i l a

Hypotéza č. 3

Plán osobního rozvoje má vypracováno více než 50% pracovníků.

Z odpovědí ředitelů vyplynulo, že plán osobního rozvoje požaduje po svých pracovnících 41% ředitelů a podle pedagogických pracovníků dokonce jenom 28%.

Hypotéza č. 3 se n e p o t v r d i l a

3.1.7. Návrh plánu dalšího vzdělávání a plánu prof. rozvoje

Pro pedagogické pracovníky - vzor

Ředitel školy vydává v souladu s §24 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů a na základě vyhlášky č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisí a kariérním systému pedagogických pracovníků tento „Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků“.

Účel :

Dle tohoto plánu je organizován průběh a podmínky institucionálních forem dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

Plánování samostudia bude provedeno na základě rozhodnutí ředitele školy v průběhu školního roku po dohodě s vyučujícími, aby nedošlo k narušení plynulého chodu výchovně vzdělávací práce.

Průběh a podmínky následujících forem dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků:

- institucionální formy (studium, účast na školení, seminářích apod.) poskytované vysokými školami a akreditovanými vzdělávacími institucemi,
- další vzdělávání formou samostudia.

Základní podmínky dalšího vzdělávání :

Další vzdělávání pedagogických pracovníků bude organizováno na základě těchto principů:

- rovnost příležitostí a zákaz diskriminace – každý z pedagogických pracovníků má stejnou možnost účasti na těch formách a druzích vzdělávání, které jsou zahrnuty v tomto plánu při současném dodržení všech podmínek stanovených tímto plánem
- potřeby školy – základním parametrem pro výběr konkrétní formy a druhu dalšího vzdělávání jsou skutečné potřeby školy

- rozpočet školy – výběr a realizace jednotlivých vzdělávacích aktivit, stejně jako organizace celého systému dalšího vzdělávání vychází z rozpočtových možností školy
- studijní zájmy pedagogických pracovníků – při dodržení předchozích principů a podmínek jsou pro výběr konkrétní formy nebo druhu dalšího vzdělávání určující studijní zájmy jednotlivých pedagogů

Formy a druhy dalšího vzdělávání:

- studium ke splnění kvalifikace
- funkční studium pro ředitele školy
- studium k rozšíření odborné kvalifikace
- studium pro výkon specializovaných činností

I. Průběžné vzdělávání

Tvoří obsah vzdělávání k prohlubování kvalifikace zaměstnance ve smyslu § 141 a zákoníku práce a § 24, odst. 1 zákona č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících.

Průběžné vzdělávání je realizováno vzdělávacími aktivitami vedoucími k udržování, obnovování, upevnění a doplnění kvalifikace pedagogického pracovníka.

Hlavní formou průběžného vzdělávání je účast pedagogického pracovníka na kurzech a seminářích v rozsahu minimálně 4 hodin. Možné jsou i další formy průběžného vzdělávání.

Obsahem průběžného vzdělávání jsou zejména nové poznatky z pedagogických a psychologických disciplín, nové poznatky z oborů souvisejících s vyučovacími předměty, prevence sociálně patologických jevů, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, jazykové vzdělávání, práce s ICT. V souladu s ustanovením §141 zákoníku práce je účast na některém z uvedených forem průběžného vzdělávání, kterou pedagogickému pracovníku nařídí ředitel školy, pro tohoto pracovníka povinná.

II. Vzdelávání vedoucí ke zvýšení kvalifikace

a) Funkční studium pro ředitele školy

V rámci tohoto vzdělávání je stanovena potřeba školy dosáhnout u ředitele školy předpoklady pro výkon funkce podle § 5 zákona č. 563/2004 Sb. V tomto případě bude škola podporovat studium pro ředitele školy v akreditovaném vzdělávacím programu vysoké školy nebo jiného zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků.

b) Studium v oblasti pedagogických věd

Cílem tohoto studia je dosáhnout plné odborné kvalifikace všech vyučujících.

c) Studium k rozšíření odborné kvalifikace

V rámci tohoto vzdělávání si prohlubují vyučující znalosti v předmětu, který vyučující či si rozšiřují kvalifikaci o další obor, vzdělávání v oblasti počítačové gramotnosti. Škola podporuje studium v akreditovaných studijních programech organizovaných vysokými školami (programy celoživotního vzdělávání).

d) Studium pro výkon specializovaných činností

V rámci tohoto vzdělávání je stanovena potřeba školy dosáhnout dalších kvalifikačních předpokladů u následujících pedagogických pozic:

- ITC koordinátor
- preventiva sociálně patologických jevů

e) Studium pro výchovné poradce

V rámci tohoto vzdělávání je stanovena potřeba školy rozšiřovat odbornou kvalifikaci výchovného poradce (formou předepsanou vyhláškou č. 317/ 2005 Sb. splňuje) o další problematiku integrace a vede děti se specifickými vzdělávacími potřebami.

f) Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky

V rámci tohoto vzdělávání je stanovena potřeba školy dosáhnout dalších kvalifikačních předpokladů u následujících pozic:

- ředitel školy (plněno zároveň funkční studium)
- zástupce ředitele školy

Škola bude podporovat v této oblasti studium v rámci akreditovaných vzdělávacích programů vysokých škol a v rámci akreditovaných vzdělávacích programů dalších vzdělávacích institucí.

Stanovení priorit

V závislosti na rozpočtových možnostech školy se stanoví následující priority pro tento školní rok:

1. průběžné vzdělávání
2. studium v oblasti pedagogických věd (dokončení vysokoškolského, magisterského studia)
3. studium pro vedoucí pracovníky
4. studium k rozšíření odborné kvalifikace

Změny a doplňky

Změny a případná doplnění tohoto plánu budou operativně prováděny v průběhu školního roku a to zejména v případech:

- změny rozpočtu školy v oblasti prostředků na vzdělávání
- změny struktur zaměstnanosti
- změny právních předpisů
- přizpůsobení se aktuální nabídce vzdělávacích programů
- s ohledem na provozní podmínky školy

Tento plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků školy byl projednán a schválen odborovou organizací dne...a nabývá účinnosti ..

Je rozpracován do konkrétní podoby se jmény pedagogických pracovníků a názvy jednotlivých vzdělávacích akcí.

jméno a příjmení zaměstnance	pracovní pozice	zaměření vzdělávání	Vzdělávací akce

Pro nepedagogické pracovníky - vzor

Ředitel školy vydává „Plán dalšího vzdělávání nepedagogických pracovníků“, na jehož základě je organizován průběh a podmínky dalšího vzdělávání nepedagogických pracovníků školy.

I. Účel

Na základě tohoto plánu je organizován průběh a podmínky následujících forem a druhů dalšího vzdělávání nepedagogických pracovníků:

- vzdělávání pro získání potřebné kvalifikace
- vzdělávání pro rozšíření kvalifikace
- vzdělávání pro výkon specializovaných činností
- průběžné vzdělávání

Základní podmínky dalšího vzdělávání

Další vzdělávání nepedagogických pracovníků bude organizováno na základě těchto principů:

- a) Rovnost příležitostí a zákaz diskriminace – každý z těchto pracovníků má stejnou možnost účastnit se na formách a druzích dalšího vzdělávání, které jsou zahrnuty v tomto plánu

- b) Potřeby školy – základním parametrem pro výběr dalšího vzdělávání jsou skutečné potřeby školy
- c) Rozpočtové možnosti školy
- d) Studijní zájmy pracovníků za dodržení předchozích principů a podmínek

II. Druhy a formy dalšího vzdělávání

- **Vzdělávání pro získání potřebné kvalifikace:**

Obsahem tohoto vzdělávání je doplnění kvalifikace k možnosti vykonávat pracovní pozici.

Cíl : Dosažení požadovaného vzdělání pro danou pracovní pozici, lepší pracovní zařazení a dosažení plné kvalifikovanosti nepedagogických pracovníků školy.

jméno a příjmení zaměstnance	pracovní pozice	následně získaná pozice	potřeba vzdělávání	navrhované školy, organizace	termín zahájení studia

- **Vzdělávání pro rozšíření kvalifikace :**

Obsahem tohoto vzdělávání je rozšíření kvalifikace v oblastech odborností.

Cíl : Cílem je možná zastupitelnost jednotlivých pracovníků, zkvalitnění organizace práce a pracovních činností , zvýšení odbornosti.

jméno a příjmení zaměstnance	pracovní pozice	dosažené vzdělání	rozšíření kvalifikace	potřeba vzdělávání	navrhované školy, organizace	termín zahájení studia

- **Vzdělávání pro výkon specializovaných činností:**

Obsahem vzdělávání je zvýšení kvalifikace v určité konkrétní oblasti činnosti. Získání tohoto vzdělání je výhodné pro organizaci i pracovníka. Organizace si bude schopna zajistit např. opravy majetku a údržbu vlastními silami. Pracovník získá osvědčení, které ho opravňuje vykonávat úzce specializované činnosti (např. sváření). Na základě tohoto osvědčení může tyto činnosti vykonávat i v dalších zaměstnaneckých poměrech (dohoda o provedení práce).

Vzhledem k poměrně vysokým částkám za získání těchto osvědčení rozhodne ředitel školy v jednotlivých případech o tom, zda kurz bude hrazen organizací v plné výši, či se na financování bude pracovník spolupodílet a v jaké výši. Tato dohoda musí být uzavřena písemně.

Cíl : Soběstačnost organizace při zajišťování některých odborných prací, úspora finančních prostředků organizace.

jméno a příjmení zaměstnance	pracovní pozice	dosažené vzdělání	navrhované kurzy, školení apod.	navrhované školy, organizace	termín zahájení studia

- **Průběžné vzdělávání:**

Obsahem průběžného vzdělávání jsou nové poznatky v oblasti BOZP a PO (pro všechny zaměstnance 1x ročně povinné), změny legislativy – změny norem, hygienické předpisy, nové zákony, vyhlášky, daňové předpisy, změny v oblasti účetnictví, majetku, mzdy a personalistiky, v oblasti spisové a skartační služby (datové schránky) a zavádění nových technologických postupů. Je vhodné zapojit možnosti samostudia.

Cíl : Podchytit všechny změny v daných oblastech tak, aby veškerá dokumentace školy byla v souladu s platnými předpisy.

jméno a příjmení zaměstnance	pracovní pozice	dosažené vzdělání	potřeba dalšího vzdělávání v oblasti	akce

III. Stanovení priorit

V závislosti na rozpočtových možnostech školy se stanoví následující priority pro tento školní rok:

1. průběžné vzdělávání
2. vzdělávání pro získání potřebné kvalifikace
3. vzdělávání pro rozšíření kvalifikace
4. vzdělávání pro výkon specializovaných činností

IV. Změny a doplňky

V průběhu školního roku může dojít k operativním změnám a případnému doplnění tohoto plánu, pokud dojde ke změně:

- v rozpočtu školy v oblasti příspěvku na provoz
- ve struktuře zaměstnanosti
- ve změně právních předpisů

Další změny v tomto plánu mohou nastat, pokud se změní provozní podmínky školy, a podle možnosti aktuálních nabídek vzdělávacích akcí.

Pracovníci jsou na jednotlivé vzdělávací akce vysíláni na základě doporučení svého vedoucího pracovníka. Tomu také předkládají písemné zhodnocení vzdělávací akce (viz. příloha č. 1).

Vyúčtování cestovních náhrad předloží do 10 pracovních dnů po ukončení akce v kanceláři školy.

Tento plán dalšího vzdělávání nepedagogických pracovníků byl projednán a schválen odborovou organizací dne ...a nabývá účinnosti dne

**Návrh plánu osobního profesního rozvoje pedagogického
pracovníka – vzor**

Plán osobního prof. rozvoje je pomocníkem v plánování postupných malých
kroků každého pedagoga na jeden školní rok.

Jméno a příjmení

Školní rok :

Osobní cíle (čeho chci ve školním roce dosáhnout-se studenty, se třídou,
s kolegy) :

Už umím (metody a formy práce, které ovládám):

V čem se chci vzdělávat (co potřebuji – kurzy, literaturu, pomoc kolegů):

Co vytvořím, co se naučím v horizontu 1 roku (připravím projekt, zařadím
do výuky, naučím se ovládat interaktivní tabuli, budu k tomu potřebovat
materiál, pomůcky..)

Sebehodnocení plánu osobního rozvoje:

Zhodnocení osobního plánu rozvoje vedením školy:

Datum : Podpis pedagoga : Podpis ředitele

3.1.8. Možnosti využití v praxi

Plánování osobního profesionálního rozvoje pracovníků, plánování jejich dalšího vzdělávání dělá některým vedoucím pracovníkům škol a školských zařízení potíže.

Přestože plán dalšího vzdělávání, jeho soulad s cíli školy sleduje také ČŠI jako důležitou součást hodnocení personálních podmínek vzdělávací činnosti. I přesto je několik škol, které tento plán vůbec vypracován nemají. Záměrem bakalářské práce tedy bylo vypracovat na základě zjištěných skutečností vzorové plány pro další vzdělávání pedagogických a nepedagogických pracovníků, které by mohli využít vedoucí pracovníci škol a školských zařízení při sestavování plánů dalšího vzdělávání ve vlastním zařízení.

4. Závěr

Ve změněných podmínkách a nárocích na vzdělávání musí být zaměstnanci, ale i management školy a školského zařízení připraveni zvládat nové požadavky, které s sebou nese kurikulární reforma ve školství. Každému člověku by měly být poskytovány možnosti vzdělávat se v různých stádiích života v souladu s jeho možnostmi, potřebami a zájmy. Základem musí být kvalitní základní a všeobecné vzdělávání pro všechny, od nejtělejšího dětství. Člověk by se měl naučit „učit se“ a mít k učení pozitivní postoj. Další vzdělávání by pak mělo u člověka rozvinout schopnosti a dovednosti orientovat se i v těch nejsložitějších situacích a nenechat se „zaskočit“. Zvyšování kreditu a profesionality pedagogických pracovníků a zdokonalování vzdělávacích procesů se musí stát hlavním cílem rozvoje celé vzdělávací soustavy.

V mnohých školách a školských zařízeních je další vzdělávání pracovníků považováno jen za nutný výdaj. Vzdělávání pracovníků by však nemělo být považováno za nutný výdaj, ale za investici; lépe řečeno za účelně vynaloženou investici.

Aby šlo o účelně vynaložené investice, a vzdělávání je potřeba celý proces dalšího vzdělávání plánovat, organizovat a vyhodnocovat.

Potřebné změny ve školství mohou být prosazeny pouze kvalitními a efektivními učiteli a ostatními pracovníky, kteří jsou přístupni dalšímu vzdělávání.

Tlak omezených finančních zdrojů bude k tomuto plánování rozvoje pracovníků vedení škol přímo nutit.

Žádná organizace dnes bez dalšího rozvoje lidských zdrojů nemůže kvalitně fungovat, a tedy ani škola. Z těchto důvodů je potřeba se problematice dalšího vzdělávání ve školách a školských zařízeních více věnovat. A to je především úkol pro vedení školy a školského zařízení, jak zajistí odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání. K tomu by jim mohl být nápomocen „výstupní materiál“ této bakalářské práce – návrh plánu dalšího vzdělávání pedagogických a nepedagogických pracovníků, který lze prakticky použít na všechny typy škol a školská zařízení v České republice.

5. Seznam použité literatury

Monografie :

- DVOŘÁKOVÁ, Z.: Metody vzdělávání na pracovišti a jejich uplatnění ve školství, Řízení školy,2005.roč. II,3/2005.ISSN 1214-8679.
- EGER, L. a kol. : Strategie rozvoje školy. Plzeň:Cechtuma, 2002. ISBN 80-903225-2-2.
- HRONÍK, F.: Hodnocení pracovníků.Praha:Grada Publishing,2006.ISBN 80-247-1458-2.
- KOHNOVÁ, J. : Další vzdělávání učitelů a jejich profesní rozvoj.Praha:Pedagogická fakulta UK,2004. ISBN 80-7290-148-6.
- KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů.Praha: Management press,1995. ISBN 80-85943-51-4.
- KOUBEK, J.:ABC praktické personalistiky.Praha:Linde nakladatelství.2000.ISBN 80-86131-25-4.
- PRÁŠILOVÁ, M.: Vybrané kapitoly ze školského managementu, 2006. s 118-119.ISBN 80-244-1415-5.
- PROKORENKO, J., KUBR, M. a kol. : Vzdělávání a rozvoj manažerů.Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6.
- PRUCHA, J.; WALTEROVÁ, E.;MAREŠ, J.: Pedagogický slovník.Praha:Portál.2001. ISBN 80-7178-579-2.
- PRUCHA, J.,WALTEROVÁ, E.,MAREŠ, J.:Pedagogický slovník.4.rozšířené a aktualizované vydání. Praha :Portál.2003.ISBN 80-7178-772-8.
- VALENTA, J. :Nová legislativa v praxi ředitele školy,Řízení školy,2005.roč.II,10/2005.ISSN 1214-8679.
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. :Kompetence ve vzdělávání.Praha:Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

Právní předpisy a zákony:

Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků

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

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

Zákon č. 262/2006 Sb.(Zákoník práce)

Ostatní zdroje :

Pokyn MŠMT č.j. 11 336/2001-25

Standardy pro udělování akreditací DVPP, č.j. 26451/2005-25,
30908/2005-25.

6. Seznam obrázků a tabulek

Obrázky :

Obrázek č. 1 Vzdělávání pro konkurenceschopnost.....	9
Obrázek č. 2 Čtyři fáze vzdělávání.....	13
Obrázek č. 3 Identifikace vzdělávacích potřeb pracovníků.....	15
Obrázek č. 4 Formy a druhy dalšího vzdělávání.....	21
Obrázek č. 5 Spojení kariéry a věku.....	22
Obrázek č. 6 Návratnost dotazníků v grafickém zpracování.....	30

Tabulky:

Zdroj – vlastní výzkum

Tabulka č.1 Návratnost dotazníků.....	30
Tabulka č. 2 k otázce č. 1 v dotazníku pro ředitele	31
Tabulka č. 3 k otázce č. 3 v dotazníku pro ředitele.....	31
Tabulka č. 4 k otázce č. 4 v dotazníku pro ředitele.....	32
Tabulka č. 5 k otázce č. 5 v dotazníku pro ředitele.....	32
Tabulka č. 6 k otázce č. 6 v dotazníku pro ředitele.....	33
Tabulka č. 7 k otázce č. 7 v dotazníku pro ředitele.....	33
Tabulka č. 8 k otázce č. 8 v dotazníku pro ředitele.....	34
Tabulka č. 9 k otázce č. 9 v dotazníku pro ředitele.....	34
Tabulka č. 10 k otázce č. 10 v dotazníku pro ředitele.....	35
Tabulka č. 11 k otázce č. 11 v dotazníku pro ředitele.....	36
Tabulka č. 12 k otázce č. 12 v dotazníku pro ředitele.....	36
Tabulka č. 13 k otázce č. 13 v dotazníku pro ředitele.....	37
Tabulka č. 14 k otázce č. 1 v dotazníku pro pedagogy.....	38
Tabulka č. 15 k otázce č. 3 v dotazníku pro pedagogy.....	38
Tabulka č. 16 k otázce č. 4 v dotazníku pro pedagogy.....	39

Tabulka č. 17 k otázce č. 5 v dotazníku pro pedagogy.....	39
Tabulka č. 18 k otázce č. 6 v dotazníku pro pedagogy.....	39
Tabulka č. 19 k otázce č. 7 v dotazníku pro pedagogy.....	40
Tabulka č. 20 k otázce č. 8 v dotazníku pro pedagogy.....	40
Tabulka č. 21 k otázce č. 9 v dotazníku pro pedagogy.....	41
Tabulka č. 22 k otázce č. 10 v dotazníku pro pedagogy.....	41
Tabulka č. 23 k otázce č. 11 v dotazníku pro pedagogy.....	42
Tabulka č. 24 k otázce č. 12 v dotazníku pro pedagogy.....	42
Tabulka č. 25 k otázce č. 13 v dotazníku pro pedagogy.....	43
Tabulka č. 26 k otázce č. 14 v dotazníku pro pedagogy.....	43
Tabulka č. 27 k otázce č. 15 v dotazníku pro pedagogy.....	44
Tabulka č. 28 k otázce č. 16 v dotazníku pro pedagogy.....	44
Tabulka č. 29 k otázce č. 17 v dotazníku pro pedagogy.....	44
Tabulka č. 30 k otázce č. 1 v dotazníku pro nepedagogy.....	45
Tabulka č. 31 k otázce č. 3 v dotazníku pro nepedagogy.....	46
Tabulka č. 32 k otázce č. 4 v dotazníku pro nepedagogy.....	46
Tabulka č. 33 k otázce č. 5 v dotazníku pro nepedagogy.....	46
Tabulka č. 34 k otázce č. 6 v dotazníku pro nepedagogy.....	47
Tabulka č. 35 k otázce č. 7 v dotazníku pro nepedagogy.....	47
Tabulka č. 36 k otázce č. 8 v dotazníku pro nepedagogy.....	47
Tabulka č. 37 k otázce č. 10 dotazníku pro nepedagogy.....	48
Tabulka č. 38 k otázce č. 11 v dotazníku pro nepedagogy.....	48
Tabulka č. 39 k otázce č. 12 v dotazníku pro nepedagogy.....	49

7. Seznam zkratek

Aj. – a jiné

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví pracovníků

DDM – dům dětí a mládeže

DVPP – další vzdělávání pedagogických pracovníků

MŠ – mateřská škola

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

NIDV – Národní institut dalšího vzdělávání

Písm. - písmeno

PO – požární ochrana

Prof. - profesní

Resp. – respektivně

Sb. – sbírka

SOU – střední odborné učiliště

SŠ – střední škola

SWOT – Strengths Weaknesses Opportunities Threats (přednosti, nedostatky, příležitosti, rizika)

ŠVP – školní vzdělávací program

Tzv. – tak zvaně

VOŠ – vyšší odborná škola

VŠ – vysoká škola

ZŠ – základní škola

8. Přílohy

Příloha č. 1

Dotazníky pro ředitele, pedagogické pracovníky, nepedagogické pracovníky

Příloha č. 2

Hodnocení semináře – vzor

Příloha č. 3

Nabídka vzdělávacích akcí NIDV - ukázka

Dotazník pro pedagogického pracovníka

1. Druh školy / školského zařízení

MŠ

SOŠ

Jiné školské zařízení (jaké):

ZŠ

SOU

VOŠ

2. Jste

muž

žena

3. Váš věk

do 30 let

50 – 60

30- 50

60 a více

4. Má Vaše škola vypracován plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

5. Můžete ovlivnit plánování svého dalšího vzdělávání?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

6. Požaduje po Vás vedení školy plán Vašeho osobního prof. rozvoje?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

7. Kdo ve Vaší škole zpracovává náplň dalšího vzdělávání

Vedení školy

Někdo jiný (jeho pozice)

Pedagogové

Vedoucí předmětové komise

8. Podle jakých kritérií si vybíráte semináře či školení?

Dle aktuální potřeby školy

Dle ceny

Dle mé profesní aproba

Dle dostupnosti z místa bydliště

Upřednostňuji jiné hledisko (jaké):

9. Vyhovuje vám nabídka dalšího vzdělávání pedagog. pracovníků ve Vašem regionu?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

10. Z jakých zdrojů čerpáte informace o pořádání konkrétní vzdělávací akce (můžete vybrat několik variant najednou)?

Z internetu

Z časopisu

Jiný zdroj (jaký):

Od kolegů

Z nabídky agentur

11. Předáváte své poznatky z DVPP svým kolegům?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

12. Pokud jste v předchozí otázce odpověděli ano-spíše ano, jakým způsobem tyto poznatky předáváte (můžete vybrat několik variant najednou)?

Informuji na předmiotové komisi

Informuji na pedagogické radě

Formou diskuse

Jiným způsobem (jakým?)

13. Vychází Vám vedení školy vstříc při uvolňování na DVPP?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

14. Jsou Váš přístup a ochota k dalšímu vzdělávání zahrnuty do kritérií hodnocení na Vaší škole?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

15. Požaduje od Vás vedení školy zpětnou vazbu, jak bylo další vzdělávání pro Vás a Vaší školu přínosné?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

16. Využíváte nově nabyté poznatky z dalšího vzdělávání v praxi?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

17. Jaké druhy dalšího vzdělávání nejčastěji využíváte?

a)

b)

c)

d)

18. Co byste na systému DVPP ve Vaší organizaci chtěl/ a změnit ?

a)

b)

c)

d)

Dotazník pro nepedagogického pracovníka

1. Druh školy / školského zařízení

MŠ	SOS	Jiné školské zařízení (jaké):
ZŠ	SOU	VOŠ

2. Jste

muž	žena
-----	------

3. Váš věk

do 30 let	50 – 60
30- 50	60 a více

4. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

ZŠ	VOŠ
Vyučen/a	VŠ
SŠ	

5. Vaše pracovní zařazení.

Účetní
Hospodář/-ka
Sekretářka
Vedoucí školního stravování
Školník, údržbář
Jiné (jaké)

6. Máte pro svoji práci potřebné vzdělání?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

7. Máte potřebu a chuť se dále vzdělávat?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

8. Máte pro další vzdělávání podporu svého vedoucího?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

9. Zúčastňujete se seminářů, školení, která potřebujete pro svoji činnost, nebo upřednostňujete samostudium?

semináře, školení	samostudium
-------------------	-------------

10. Podle čeho si z nabídky dalšího vzdělávání vybíráte?

Podle finančních možností školy.

Podle zaměření.

Podle dostupnosti vzdělávání

Podle časové náročnosti.

Upřednostňuji jiné hledisko (jaké?).....

11. Máte ve Vaší škole vypracován plán dalšího vzdělávání nepedagogických pracovníků?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

12. Pokud ano či spíše ano mohl/ -a jste se na jeho tvorbě podílet?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Dotazník pro ředitele

1. Druh školy / školského zařízení

MŠ	SŠ	Jiné školské zařízení (jaké):
ZŠ	SOU	VOŠ

2. Jste

muž	žena
-----	------

3. Váš věk

do 30 let	50 – 60
30- 50	60 a více

4. Má Vaše škola vypracován plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

5. Máte tento plán rozpracován do konkrétní podoby s konkrétními jmény pracovníků a názvy jednotlivých vzdělávacích akcí?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

6. Má Vaše škola vypracován plán dalšího vzdělávání krátkodobý (pro školní rok), dlouhodobý (strategický), nebo oba?

Krátkodobý	Dlouhodobý	Oba
------------	------------	-----

7. Má Vaše škola vypracován plán dalšího vzdělávání nepedagogických pracovníků?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

8. Domníváte se, že by ve finančním plánu školy mělo být počítáno i s finanční částkou na další vzdělávání nepedagogických pracovníků?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

9. Požadujete po svých zaměstnancích plán osobního prof. rozvoje?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

10. Které metody či postupy využíváte při zjišťování potřeb svých zaměstnanců (můžete vybrat i několik metod současně)?

Dotazník, anketa	Analýza SWOT
Rozhovor	Test
Diskuse	Porovnávání (komparace)
Hospitace	Benchmarking
Sebehodnocení pracovníků	Pracovní časový snímek
Jiná metoda (jaká)	

11. Při výběru konkrétních akcí dalšího vzdělávání je pro Vás důležitým kritériem (můžete vybrat několik kritérií současně).

Čas	Legislativa	Dostupnost vzdělávání
Finance	Momentální potřeba školy	Jiné (jaké)
Zaměření akce		

12. Je součástí Vašeho plánu DVPP i způsob, kterým budou výsledky vzdělávání vyhodnocovány?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

13. Existuje ve Vaší škole funkce „uvádějící učitel“, který pomáhá metodicky v práci čerstvému absolventovi nebo novému pedagogovi?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

14. Považujete za prospěšné „učení se“ v kolektivu školy? Jakou s tím máte osobní zkušenost.

.....
.....

Příloha č. 2

		HODNOCENÍ				
Subdodavatel:		Hodnotil:				
Název školení:						
I. OBSAH						
		Nová	Částečně známá	Znamá		
Náplň semináře pro mne byla:		5	3	1		
Rozsah podaných informací byl podle mého mínění:		Velký	Přiměřený	Úzký		
		5	3	1		
Dobu trvání semináře považuji za:		Přiměřenou	Krátkou	Dlouhou		
		5	3	1		
II. PŘEDNÁŠEJÍCÍ						
		Přesně			Vůbec ne	
Vytvořil příznivou učební atmosféru:		5	4	3	2	1
Sdělil učební látku srozumitelně:		5	4	3	2	1
Využíval zkušenosti účastníků:		5	4	3	2	1
Přednášel s jasnou koncepcí:		5	4	3	2	1
III. VYUŽITELNOST						
		Velmi vysoká			Velmi nízká	
Využitelnost je pro mne:		5	4	3	2	1
IV. STUDIJNÍ PODKLADY						
		Dobré			Ne moc dobré	
Podklady k semináři byly:		5	4	3	2	1
V. ORGANIZACE						
		Dobrá			Špatná	
Organizace semináře byla:		5	4	3	2	1
VI. CELKOVÝ DOJEM						
		Splnil	Částečně	Nesplnil		
Seminář moje očekávání:		5	3	1		
Na tomto semináři se mi především líbilo:						
K tomuto semináři mám tuto kritickou poznámku:						
Celkové hodnocení(součet bodů):						
Dne:		Podpis:				

Plán akcí na duben až srpen 2010

V rámci projektu „Rozšíření a z kvalitnění nabídky dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků v Karlovarském kraji“, který řídí naše společnost, pořádáme tučně zvýrazněné semináře zdarma.

Tyto semináře jsou určeny výhradně pedagogům základního a středního školství a těm, kteří pracují ve školských zařízeních s klientelou mladšího školního věku a starší. Tuto podmínku jsme povinni naplňovat dle smlouvy o poskytnutí dotace. V momentě, kdy je umožněna výjimka, označujeme seminář poznámkou s doplněním cílové skupiny. Kapacita jednotlivých akcí je zpravidla omezena počtem maximálně 15 osob. O zařazení účastníka rozhoduje čas přijetí jeho přihlášky.

Věříme, že nabízené programy splní Vaše očekávání a těšíme se na setkání s Vámi!

za projektový tým Blanka Šamatová, koordinátorka projektu



Projekt „Rozšíření a z kvalitnění nabídky dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků v Karlovarském kraji“ je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Č. akce	Název	den	čas	místo	lektor - poznámka
131-06-08	Kurz prózy	3.4.2009	11:00-17:00	Varšavská 1168/13, Karlovy Vary	Mgr. Eva Hausarová
131-02-32	Neočekávané situace ve školní třídě a jejich řešení	6.4.2010	8:00-12:00	T.G. Masaryka 541/3, Karlovy Vary, učebna bude označena	Mgr. Robert Čapek, PhD.
131-02-31	Odměny a tresty ve školní třídě	6.4.2010	13:00-17:00	ZŠ Dukelských hrdinů, Moskevská 25, Karlovy Vary	Mgr. Robert Čapek, PhD.
131-02-03	Komunikace mezi učitelem, žákem a rodiči	7.4.2010	9:00-15:00	T.G. Masaryka 541/3, Karlovy Vary, učebna bude označena	PhDr. Zdenka Baranníková
131-01-18	Základní principy první pomoci s ohledem na školská zařízení I. - opakování	8.4.2010	8:30-11:45	T.G. Masaryka 541/3, Karlovy Vary, učebna bude označena	Rudolf Chlad
131-01-19	Základní principy první pomoci s ohledem na školská zařízení II. - opakování	8.4.2010	12:30-15:45	T.G. Masaryka 541/3, Karlovy Vary, učebna bude označena	Rudolf Chlad
131-13-01	Exkurze do Drážďan aneb Florencie na Labi	10.4.-11.4.2010	10.4.2010 7:00	Odjezd z parkoviště naproti PPP – Západní ul., Karlovy Vary	PhDr. Pavel Feigl
134-02-02	Děti a žáci s PAS v ZŠ a SŠ Lčást	12.4.2010	10:00-15:00	ZŠ Mariánské Lázně, Úšovice, Školní náměstí 472	Mgr. Miluše Pešková
131-06-12	Zlepšení čtenářské gramotnosti pomocí tvořivé práce s konkrétním textem	12.4.2010	9:00 – 12:15	Varšavská 1168/13, Karlovy Vary	Mgr. Blanka Rozehnalová, PhD.
133-12-02	Proces zavádění ŠVP ZP v podmínkách konkrétní školy	13.4.2010	12:00-16:15	2. ZŠ Cheb, Májová 14, Cheb	Mgr. Jitka Tanižová
131-01-25	Školní řád - základní kodex pravidel ve škole- opakování úspěšného tématu	13.4.2010	9:00-13:00	ČŠI, Kolárova 15, Karlovy Vary	Mgr. Zdena Špalová
131-02-41	Školní zralost dítěte – dovednosti předškolního pro vstup do školy	15.4.2010	10:00-13:15	T.G. Masaryka 541/3, Karlovy Vary, učebna bude označena	Mgr. Hana Švarcová
131-10-04	Tematický plán dějepisu v 6. -9. ročníku ZŠ - ŠVP jako výzva	16.4.2010	10:00-13:15	T.G. Masaryka 541/3, Karlovy Vary, učebna bude označena	Mgr. Jaroslava Šamatová
131-11-21	Kreslíme pravou hemisférou –barvy (není akreditováno v systému MŠMT)	17.4.-18.4.2010	17.4.10 9:00-17:00 18.4.10 9:00-17:00	T.G. Masaryka 541/3, Karlovy Vary, učebna bude označena	Jitka Kofínková
131-10-06	80. léta v mezinárodních politice	19.4.2010	13:00-16:15	T.G. Masaryka 541/3, Karlovy Vary, učebna bude označena	PhDr. Václav Beran
131-02-01	Jak zlepšit paměť u žáků aneb Funkce paměti v kognitivním a osobnostním rozvoji žáka	3.5.2010	9:00-14:00	T.G. Masaryka 541/3, Karlovy Vary, učebna bude označena	Mgr. Zuzana Týnková
131-01-23	Řízení rozvoje ICT ve škole	20.4.2010	11:00-16:00	ZŠ Mariánské Lázně, Úšovice, Školní náměstí 472	Mgr. Zdeněk Pečenka
131-03-02	Jazykové chvilky v praxi	21.4.2010	9:00-13:15	T.G. Masaryka 541/3, Karlovy Vary, učebna bude označena	Vlastimila Kazdová
131-11-06	Využití overballů v hodinách tělesné výchovy	22.4.2010	8.30-11:45	T.G. Masaryka 541/3, Karlovy Vary, učebna bude označena	PaedDr. Hana Toufarová
131-11-01	Pojďte si hrát, pojd'te cvičit (rozvoj silových schopností a flexibility dětí, zpevňování)	22.4.2010	13:30-17:30	T.G. Masaryka 541/3, Karlovy Vary, učebna bude označena	PaedDr. Hana Toufarová
131-01-09	Trénink koučovacích dovedností I - Koučování v každodenní praxi	23.4.-24.4.2010	23.4.10 10:00-18:30 24.4.10 9:00-17:30	Varšavská 1168/13, Karlovy Vary	Mgr. Miroslav Jiříčka
131-02-17	Zabezpečení výuky žáků se speciálními vzdělávacími potřebami - opakování úspěšného tématu	23.4.2010	10:00-14:15	T.G. Masaryka 541/3, Karlovy Vary, učebna bude označena	Mgr. Radislava Jiříčková
131-07-01	Reading activities to enhance students interest and reading comprehension competencies - jedná se o přeloženou akci!	23.4.2010	9:00-12:15	T.G. Masaryka 541/3, Karlovy Vary, učebna bude označena	PaedDr. Míluška Karásková
131-07-08	I love English: What about you	23.4.2010	13:00-16:15	T.G. Masaryka 541/3, Karlovy Vary, učebna bude označena	PaedDr. Míluška Karásková
131-10-05	Česká šlechta v konfrontaci s totalitními režimy 20. století	26.4.2010	10:00-13:00	T.G. Masaryka 541/3, Karlovy Vary, učebna bude označena	Mgr. Zdeněk Hazdra
133-09-03	Environmentální výchova aneb Životní prostředí kolem nás	27.4.2010	12:00-15:15	2. ZŠ Cheb, Májová 14, Cheb	Mgr. Jana Humpolíčková
133-02-02	Metody reedukace dysortografie u dětí na I. stupni ZŠ	28.4.2010	9:00-15:30	ZŠ Aš, Kamenná 152, Aš	Mgr. Eva Kapicová
131-04-07	Rozvoj dětské hudební tvořivosti	29.4.2010	13:30-16:00	Varšavská 1168/13, Karlovy Vary	PaedDr. Dana Martinková
131-06-09	Kurz publicistiky	1.5.2010	11:00-17:00	Varšavská 1168/13, Karlovy Vary	Mgr. Eva Hausarová

131-02-34	Od skupinové práce ke kooperativnímu učení	20.5.2010	10:00-17:00	T.G. Masaryka 541/3, Karlovy Vary, učebna bude označena	Mgr. Dana Svobodová
134-02-05	Odměny a tresty ve školní třídě	20.5.2010	13:00-17:00	ZŠ Mariánské Lázně, Úšovice, Školní náměstí 472	Mgr. Robert Čapek, Ph.D.
131-04-08	Člověk a jeho svět - integrovaná výuka	21.5.2010	9:00-16:00	T.G. Masaryka 541/3, Karlovy Vary, učebna bude označena	Mgr. Dana Svobodová
131-07-05	Výuka realii anglicky mluvících zemí - Culture of English Speaking Countries and How to Teach It	21.5.2010	13:30-16:45	T.G. Masaryka 541/3, Karlovy Vary, učebna bude označena	Mgr. Michaela Čaňková
131-12-06	Kuchařka činnostiho učení II.	21.5.2010	11:00-14:15	Varšavská 1168/13, Karlovy Vary	Mgr. Jaroslava Šamatová
131-12-03	Průřezová témata jako povinná součást ŠVP	25.5.2010	9:00-15:00	T.G. Masaryka 541/3, Karlovy Vary, učebna bude označena	Mgr. Jitka Topičová
131-11-07	Kouzlo batiky a batikovaná přáníčka	25.5.2010	13:00-16:15	T.G. Masaryka 541/3, Karlovy Vary, učebna bude označena	Květuše Belanová
131-09-03	Environmentální výchova aneb Životní prostředí v naší domácnosti	26.5.2010	12:00-15:15	ZŠ Dukelských hrdinů, Moskevská 25, Karlovy Vary	Mgr. Jana Humpolíčková
133-04-01	Nebojte se vyjmenovaných slov	26.5.2010	13:00-16:15	2. ZŠ Cheb, Májová 14, Cheb	PaedDr. Hana Mühlhauserová
131-01-27	Asertivita	27.5.-28.5.2010	9:00-18:00	Místo konání bude upřesněno	PhDr. Pavel Humpolíček, Ph. Mgr. Jana Humpolíčková
131-04-01	Efektivní metody výuky v ČJ i dalších předmětech na 1. stupni ZŠ – jedná se o přetoženou akci!	27.5.2010	9:00-13:15	T.G. Masaryka 541/3, Karlovy Vary, učebna bude označena	PaedDr. Hana Mühlhauserová
131-01-22	Dvacet čtyři měsíců - aneb změny v právních předpisech a dokumentaci školy za poslední roky	27.5.2010	10:00-15:00	T.G. Masaryka 541/3, Karlovy Vary, učebna bude označena	PaedDr. Jan Mikáč
131-02-24	Školní preventivní program a jeho tvorba	28.5.2010	9:00-13:00	T.G. Masaryka 541/3, Karlovy Vary, učebna 204	Mgr. Jiří Maléf
131-02-28	Všechno souvisí se vším – mezipředmětové vztahy	28.5.2010	10:00-13:15	Varšavská 1168/13, Karlovy Vary	Mgr. Jaroslava Šamatová
131-01-24	Organizační řád školy	28.5.2010	10:00-15:00	T.G. Masaryka 541/3, Karlovy Vary, učebna bude označena	PaedDr. Jan Mikáč
131-02-39	Opožděný vývoj řeči a dyslázie II. - opakování úspěšného tématu	31.5.2010	9:00-14:00	T.G. Masaryka 541/3, Karlovy Vary, učebna bude označena	Mgr. Jitka Klikarová
131-02-40	Integrace mentálně postižených jedinců	1.6.2010	9:30-13:30	T.G. Masaryka 541/3, Karlovy Vary, učebna bude označena	Vlasta Šedá
134-02-01	Jak již na počátku 1. třídy ZŠ rozpoznat možné dys.potíže – zaškolení v práci s Testem rizika poruch čtení a psaní pro rané školáky	2.6.2010	12:00-17:15	ZŠ Mariánské Lázně, Úšovice, Školní náměstí 472	PhDr. Zdeňka Baranníková
131-01-20	Public relations – propagace školy na veřejnosti	3.6.2010	10:00-15:30	T.G. Masaryka 541/3, Karlovy Vary, učebna bude označena	Mgr. Miroslav Hřebecký