

**U N I V E R Z I T A K A R L O V A**

**Pedagogická fakulta**

**CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU**

**DVPP JAKO NÁSTROJ VEDENÍ ŠKOLY PRO  
ZVYŠOVÁNÍ EFEKTIVITY PEDAGOGICKÉ  
PRÁCE**

**Závěrečná bakalářská práce**

<b>Autor:</b>	<b>Mgr. Viktor Zálešák</b>
<b>Obor:</b>	<b>Školský management</b>
<b>Forma studia:</b>	<b>kombinované</b>
<b>Vedoucí práce:</b>	<b>Mgr. Milena Peteříková</b>
<b>Datum odevzdání práce:</b>	<b>6.4.2009</b>

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

Mgr. Viktor Zálešák

## **Resumé**

Bakalářská práce se zabývá problematikou dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, hodnocením jeho efektivity, stávajícím stavem, zajištěním a prací managementu školy v oblasti tohoto vzdělávání.

Vychází z legislativního rámce oblasti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, odborné literatury zabývající se touto problematikou, potřeb pedagogických pracovníků dále se vzdělávat, z výzkumu provedeného na školách v České republice.

Přináší doporučení pro praxi, dává stručný návod managementu školy, jak pracovat v oblasti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

## **Summary**

The Bachelor work is concerned with the problems of further education of teachers, with evaluation of its effectiveness, with current situation, providing and activities of school management in the sphere of this education.

The work results from the legislation of further education of teachers, specialized publications concerning this item, from necessity of teachers to continue in training and from the research at schools in the Czech Republic.

The work offers the recommendation for practice, brings brief guide for school management how to work in the sphere of further education of pedagogues.

## **Klíčová slova**

Další vzdělávání pedagogických pracovníků, management školy, prohlubování kvalifikace, zvyšování kvalifikace, plán DVPP, efektivita DVPP, škola, ředitel, učitel.

## **Obsah**

Úvod.....	5
1.Co je to DVPP.....	7
2.Legislativní zakotvení DVPP.....	10
3.Formy a poskytovatelé DVPP.....	14
4.Práce managementu školy na DVPP.....	21
5.Výzkumné šetření – zajištění DVPP.....	25
5.1.Metodologie šetření.....	25
5.2.Analýza šetření.....	25
5.3.Závěr šetření a doporučení pro praxi.....	32
Závěr.....	35
Seznam použité literatury.....	36
Poznámky.....	37
Přílohy.....	38

## Úvod

Celoživotní učení je cílevědomá a neustálá vzdělávací činnost, vykonávaná s cílem zlepšovat a rozvíjet znalosti, dovednosti a kompetence. V současné době, kdy se prudce rozvíjejí všechna odvětví vědy a techniky, dynamicky se mění struktura společnosti i její ekonomické parametry, stává se trvalé vzdělávání důležitější než kdykoliv předtím. Celoživotní vzdělávání zahrnuje veškeré vzdělávání realizované v průběhu života, počínaje předškolním nepovinným vzděláváním, dále povinnou školní docházkou, studiem na střední škole či učilišti a dále možnostmi studia na vyšší odborné škole nebo vysoké škole. Tímto procesem však vzdělávání nekončí, mění se pouze jeho formy. Dosažené školní vzdělání je pouhým předpokladem pro výkon povolání. Pokud v něm chce být člověk úspěšný, musí se vydat na cestu sebevzdělávání a vzdělávání mimo školu (cesta bez konce, jelikož se neustále svět vyvíjí a s ním i všechny jeho obory). Celoživotní vzdělávání podporuje šanci jednotlivců na začlenění do společnosti a perspektivu zlepšení jejich ekonomického a sociálního postavení.

Obzvláště u pedagogických pracovníků získává celoživotní vzdělávání značnou důležitost. Jsou to totiž oni, kdo dalším generacím zprostředkovávají vědomosti, nové objevy a přehled o světovém dění v oblasti vědy, politiky i kultury, atd., rozvíjí jejich dovednosti a kompetence, což bez dalšího vzdělávání není možné. V učitelské profesi se jedná o další vzdělávání pedagogických pracovníků (dále jen DVPP).

Téma mé práce zní „DVPP jako nástroj vedení školy pro zvyšování efektivity pedagogické práce“. Cílem mé práce je zmapovat současnou úroveň DVPP a zhodnotit, zda zefektivňuje pedagogickou práci. DVPP slouží ke zvyšování kvalifikace, prohlubování kvalifikace, profesnímu růstu pedagogických pracovníků, a proto je v dnešní době reformy školství nutné zaměřit se na tuto oblast, zmapovat ji a nastínit jak její pozitiva, tak i možné nedostatky. Formy vzdělávání pro pedagogické zaměstnance mají velmi širokou škálu a tato práce by měla přispět k jejich zpřehlednění. Práce by měla posloužit jako návod pro realizaci DVPP, které spadá do náplně práce managementu školy (sestavení plánu DVPP, zajištění finančních prostředků, kontrola plnění plánu, vedení dokumentace, apod.). Z hlediska managementu školy otázka DVPP spadá především do oblasti personálního managementu, ale také motivace, vedení lidí, atd.

Práce je rozdělena do 5 základních kapitol. První kapitola se zabývá tím, co je to DVPP a z čeho vyplývá. V druhé kapitole se věnují legislativnímu zakotvení DVPP. Třetí kapitola poskytuje přehled forem DVPP. Čtvrtá kapitola popisuje manažerskou práci vedení školy v oblasti DVPP. Pátá kapitola je výzkumné šetření, které zjišťuje zajištění DVPP na školách v České republice.

## 1. Co je DVPP

Když se zamyslíme, co je DVPP, asi nás nenapadne nic nového a převratného. Již mnoho autorů se touto problematikou zabývalo.

- Bohmer definuje DVPP jako všechny aktivity, které v návaznosti na dosaženou kvalifikaci učitele slouží (prostřednictvím úkolů orientovaných na kariéru a podporou inovací) k udržení a zvýšení profesní zdatnosti učitele.
- Hřeben definuje DVPP jako všechny formy pokračujícího vzdělávání po ukončení přípravy pedagogických pracovníků.
- Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) definuje DVPP jako aktivity, na kterých jsou učitelé školeni, ale i ty, kdy pod dohledem svých školitelů i jiných osob připravují učitelé nové strategie a přístupy.
- Peron definuje DVPP jakou soubor činností a postupů, do nichž se učitelé zapojují za účelem rozšíření svých znalostí, zdokonalení svých dovedností, poznání a rozvoje svých profesních postojů.<sup>1</sup>

Další vzdělávání a sebevzdělávání pedagogických pracovníků je podstatným znakem učitelé profese, jejím právem i povinností, jedním ze základních kritérií posuzování kvality učitele. Dnes, kdy se podstatně proměňuje role i každodenní práce učitelů i ostatních pedagogických pracovníků, je jejich stále další vzdělávání nezbytnou složkou rozvoje jednotlivců i jedním z nejdůležitějších prvků organizování života školy.<sup>2</sup>

Další vzdělávání učitelů můžeme charakterizovat následujícími tezemi jako

- systematický, nepřetržitý a koordinovaný proces, který navazuje na pregraduální vzdělání a trvá po celou dobu profesní dráhy
- celoživotní rozvíjení profesních kompetencí učitele a trvalý osobnostní rozvoj učitele
- nejrozsáhlejší rezortní a celospolečensky významnou oblast vzdělávání dospělých
- jeden ze základních předpokladů transformace školství
- nejefektivnější formu vyrovnávání obsahu i metod a výchovy ve školství s rychlými proměnami v hospodářsko-technickém i kulturně-sociálním kontextu<sup>3</sup>

Společnost se nemůže vzdát odpovědnosti za výchovu a vzdělání mladé generace. Stát musí mít trvalý a kooperativní kontakt se školským rezortem, se školami a učiteli. Další vzdělávání pedagogických pracovníků je potom nepostradatelným komunikačním prostředkem pro národní vzdělávací politiku, je také nezbytným předpokladem úspěšné školské reformy, protože nositeli změn ve školství jsou jediné sami učitelé.<sup>4</sup>

Další vzdělávání pedagogických pracovníků by mělo být přínosem jak pro učitele, žáky, školu, tak i pro celou společnost. Musí probíhat uceleně, dalo by se říci až institucionalizovaně prostřednictvím určitého systému, který může mít pluralitní formy, metody, obsahy.

Proto je důležité, aby celoživotní vzdělávání učitelů bylo garantováno státem, ať již po stránce legislativní nebo po stránce praktické, tj. převzetím přímé zodpovědnosti na dalším vzdělávání.

Důležitost DVPP je zdůrazňována i v klíčových školských materiálech, př. Bílé knize:

Podporovat proměnu v pojetí a výkonu pedagogické činnosti ve všech vzdělávacích institucích, posilovat sociálně-profesní postavení pedagogických a akademických pracovníků, zvýšit kvalitu jejich přípravného a dalšího vzdělávání, vytvořit podmínky pro jejich kariérní růst a vyšší motivaci k osobnímu zdokonalování a týmové spolupráci. Do popředí se dostanou zejména tři základní úkoly:

- učinit celoživotní učení prospěšné pro všechny, zajistit spravedlivost v poskytování vzdělávacích příležitostí a utvářet sociální soudržnost
- rozvíjet lidské kompetence potřebné ve společnosti a ekonomice založené na znalostech
- prostřednictvím pedagogického výzkumu a vývoje stimulovat inovace vyučování a učení ve školách, zlepšovat postavení učitelů a zvyšovat jejich profesionální úroveň<sup>5</sup>

Další vzdělávání pedagogických pracovníků má své cíle. Ty mohou být definovány velmi obecně, ale i velmi konkrétně. Perrenoud definuje cíle velmi konkrétně, zatímco např. Kohnová zase velmi obecně. Kohnová definuje obecné cíle dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků takto:

- zdokonalování profesionální dovednosti učitelů
- vnitřní rozvoj školy
- zdokonalování vyučovacího a učebního procesu
- instrument v inovační politice a změnách ve vzdělávání
- osobní vývoj učitelů<sup>6</sup>



Další vzdělávání pedagogických pracovníků je závislé na mnoha faktorech, které ovlivňují jeho kvalitu, efektivitu, apod. Těmito hlavními faktory jsou:

1. Legislativa, která určuje organizační infrastrukturu systému dalšího vzdělávání. Legislativa musí být zaměřena na organizační předpisy, cíle, apod.
2. Ekonomické podmínky, které představují hlavně finanční zdroje, materiální podmínky, prostorové kapacity, infrastrukturu. Ekonomické zdroje mohou být různé, od státu, od jednotlivých účastníků kurzů, od nevládních institucí, z mezinárodních programů, z podnikatelské a výrobní sféry, apod.

## **2. Legislativní zakotvení DVPP**

Další vzdělávání učitelů je v jednotlivých zemích, stejně jako v mezinárodních institucích a v orgánech sjednocující se Evropy, chápáno jako základní instrument rozvoje a transformace školství. Vzdělávací politika a jakákoliv reforma školy se dá realizovat pouze v závislosti na tom, jaké máme učitele, jak se samotní učitelé na ní podílejí. Jen soustavně a systematicky vzdělávaný učitel může zvládat přizpůsobování své výchovné a vzdělávací činnosti měnícímu se prostředí a připravovat své žáky na změněné životní a pracovní podmínky.<sup>7</sup>

V České republice definuje prohlubování a zvyšování kvalifikace zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce v paragrafu 230 a 231.

### **§ 230 Prohlubování kvalifikace**

(1) Prohlubováním kvalifikace se rozumí její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata, a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce; za prohlubování kvalifikace se považuje též její udržování a obnovování.

(2) Zaměstnanec je povinen prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce. Zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení a studiu, nebo jiných formách přípravy k prohloubení jeho kvalifikace, popřípadě na zaměstnanci požadovat, aby prohlubování kvalifikace absolvoval i u jiné právnické nebo fyzické osoby.

(3) Účast na školení nebo jiných formách přípravy anebo studiu za účelem prohloubení kvalifikace se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat.

(4) Náklady vynaložené na prohlubování kvalifikace hradí zaměstnavatel. Požaduje-li zaměstnanec, aby mohl absolvovat prohlubování kvalifikace ve finančně náročnější formě, může se na nákladech prohlubování kvalifikace podílet. Ustanovení odstavce 3 tím však není dotčeno.

(5) Zvláštní právní předpisy upravující prohlubování kvalifikace nejsou tímto zákonem dotčeny.

### **§231 Zvýšení kvalifikace a kvalifikační dohoda**

(1) Zvýšením kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace; zvýšením kvalifikace je též její získání nebo rozšíření.

(2) Zvyšováním kvalifikace je studium, vzdělávání, školení, nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele.

(3) Zvláštní právní předpisy upravující zvyšování kvalifikace nejsou tímto zákonem dotčeny.

Nejvýraznější změnou, které bylo v oblasti pedagogické profese dosaženo, je přijetí zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů, který nabyt účinnosti 1. 1. 2005. Tento zákon byl novelizován zákonem č. 383/2005 Sb., kterým se mění zákon č. 109/2002 Sb., o výkonu ústavní výchovy nebo ochranné výchovy ve školských zařízeních a o preventivně výchovné péči ve školských zařízeních a o změně dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů a další související zákony a zákonem č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů a který upravuje předpoklady pro výkon činnosti pedagogických pracovníků, jejich další vzdělávání a kariérní systém.

§ 24 zákona o pedagogických pracovnících v platném znění definuje další vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP) následujícím způsobem:

1. Pedagogičtí pracovníci mají po dobu výkonu své pedagogické činnosti povinnost dalšího vzdělávání, kterým si obnovují, upevňují a doplňují kvalifikaci.
2. Pedagogičtí pracovníci se mohou účastnit dalšího vzdělávání, kterým si zvyšují kvalifikaci. Zvýšením kvalifikace se podle zvláštního právního předpisu rozumí též její získání nebo rozšíření.
3. Ředitel školy organizuje další vzdělávání pedagogických pracovníků podle plánu dalšího vzdělávání, který stanoví po předchozím projednání s příslušným odborovým orgánem. Při stanovení plánu dalšího vzdělávání je nutno přihlížet ke studijním zájmům pedagogického pracovníka, potřeb a rozpočtu školy.
4. Další vzdělávání pedagogických pracovníků se uskutečňuje
  - a) na vysokých školách, v zařízeních dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a v jiných zařízeních (dále jen „vzdělávací instituce“) na základě akreditace udělené ministerstvem,
  - b) samostudiem,
  - c) dalším vzděláváním zdravotnických pracovníků podle zvláštního právního předpisu (zákon č. 95/2004 Sb. a zákon č. 96/2004 Sb.) v případě učitelů zdravotnických studijních oborů.
5. Dokladem o absolvování dalšího vzdělávání podle odstavce 4 písm. a) je osvědčení vydané vzdělávací institucí, která další vzdělávání pořádala.

6. Ministerstvo stanoví prováděcím právním předpisem druhy a podmínky dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a způsob jeho ukončení. Ministerstvo vnitra stanoví prováděcím právním předpisem druhy a podmínky dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a způsob jeho ukončení pro pedagogické pracovníky škol zřizovaných ministerstvem vnitra.

7. 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 provozní 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 zaniká.

Zákon o pedagogických pracovnících v platném znění byl doplněn vyhláškou č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, což je závazná formulace základních kompetencí nezbytných pro výkon učitelského povolání a způsobu jejich nabytí.

Vyhláška určuje druhy dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků v §1 jako:

- a) studium ke splnění kvalifikačních předpokladů
- b) studium ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů
- c) studium k prohlubování odborné kvalifikace

Pokud jde o pedagogické pracovníky, pak zákon o pedagogických pracovnících a vyhláška o dalším vzdělávání jsou zvláštní předpisy, které mají přednost před obecnou úpravou v Zákoníku práce. To znamená, že při posuzování, zda studium, které absolvují pedagogičtí pracovníci, je prohlubováním nebo zvyšováním kvalifikace, se vychází ze zákona 563/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů, a vyhlášky č. 317/2005 Sb.

Studium ke splnění kvalifikačních předpokladů je možno realizovat jako studium v oblasti pedagogických věd, studium pedagogiky, studium pro asistenty pedagoga, studium pro ředitele škol a školských zařízení a jako studium k rozšíření odborné kvalifikace (§ 2 - § 6 vyhlášky). Studium se uskutečňuje na vysoké škole nebo v zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků. Absolvent po jeho úspěšném zakončení získává osvědčení.

Studium ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů (§ 7 - § 9 vyhlášky) zahrnuje studium pro vedoucí pedagogické pracovníky, studium pro výchovné poradce a studium k výkonu specializovaných činností, které je uskutečňováno na vysoké škole nebo ve vzdělávací instituci, na základě akreditace udělené ministerstvem a jeho úspěšné zakončení je doloženo osvědčením. Studium k výkonu specializovaných činností zahrnuje koordinace v oblasti komunikačních a informačních technologií, tvorbu a následnou koordinaci školních vzdělávacích programů, prevenci sociálně patologických jevů, specializovanou činnost v oblasti environmentální výchovy a specializovanou činnost v oblasti prostorové orientace zrakově postižených osob.

Studium k prohlubování odborné kvalifikace je podle § 10 citované vyhlášky průběžné vzdělávání, které je zaměřeno na aktuální teoretické a praktické otázky související s procesem vzdělávání a výchovy. Jeho obsahem jsou zejména nové poznatky z obecné pedagogiky, pedagogické a školní psychologie, teorie výchovy, obecné didaktiky, vědních, technických a uměleckých oborů a jejich oborových didaktik, prevence sociálně patologických jevů a bezpečnosti a ochrany zdraví. Jeho formy jsou zejména účast na kurzu a semináři s délkou nejméně 4 vyučovacími hodinami. Dokladem o jeho absolvování je osvědčení.

### **3. Formy a poskytovatelé DVPP**

Pro poskytování DVPP je nutná akreditace od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Vše co se týče akreditace je popsáno v zákoně o pedagogických pracovnících v platném znění. Jedná se o §25, §26, §27, §28.

#### **§ 25 Akreditace vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů**

- (1) Ministerstvo akredituje pro účely tohoto zákona vzdělávací instituce a jejich vzdělávací programy zaměřené na další vzdělávání pedagogických pracovníků na základě žádosti fyzické nebo právnické osoby (dále jen "žadatel") a za podmínek stanovených tímto zákonem. Ministerstvo vede evidenci žadatelů, která obsahuje údaje uvedené v § 26 odst. 1, případně § 27 odst. 1. Osobní údaje o fyzických osobách vedené v této evidenci zpracovává ministerstvo v souladu se zvláštním zákonem.
- (2) Akreditace vzdělávací instituce se uděluje na dobu 6 let. Akreditace vzdělávacího programu se uděluje na dobu 3 let. Před uplynutím lhůty podle vět první a druhé může držitel akreditace vzdělávací instituce nebo akreditace vzdělávacího programu požádat o její obnovení.
- (3) Akreditace vzdělávací instituce nebo akreditace vzdělávacího programu je nepřevoditelná a nepřechází na právní nástupce.
- (4) Ministerstvo kontroluje činnost akreditovaných vzdělávacích institucí při uskutečňování akreditovaných programů.
- (5) Zjistí-li ministerstvo při kontrole nedostatky při uskutečňování vzdělávacího programu, vyzve vzdělávací instituci, aby v přiměřené lhůtě zjednala nápravu. Nejednala-li vzdělávací instituce ve stanovené lhůtě nápravu, ministerstvo jí akreditaci vzdělávací instituce nebo akreditaci vzdělávacího programu odejme.
- (6) Ministerstvo akreditaci vzdělávací instituce nebo akreditaci vzdělávacího programu odejme i v případě, že na straně vzdělávací instituce nastaly takové okolnosti, které by odůvodňovaly zamítnutí žádosti o akreditaci vzdělávací instituce nebo akreditaci vzdělávacího programu.
- (7) Při kontrole činnosti akreditovaných vzdělávacích institucí postupuje ministerstvo podle zvláštního právního předpisu.

## § 26 Akreditace vzdělávací instituce

(1) Žádost o akreditaci vzdělávací instituce obsahuje jméno, příjmení, místo podnikání a identifikační číslo žadatele, je-li žadatel fyzickou osobou, nebo název, sídlo, popřípadě umístění organizační složky, statutární orgán a identifikační číslo žadatele, je-li žadatel právnickou osobou.

(2) Součástí žádosti o akreditaci vzdělávací instituce musí být i žádost o akreditaci alespoň jednoho vzdělávacího programu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků podle § 27.

(3) K žádosti o akreditaci vzdělávací instituce se přiloží

- a) oprávnění ke vzdělávací činnosti podle zvláštního právního předpisu,
- b) přehled o personálním, technickém a materiálním vybavení žadatele o akreditaci vzdělávací instituce v oblasti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků,
- c) přehled o dosavadní činnosti žadatele o akreditaci,
- d) vzdělávací program, o jehož akreditaci se současně žádá.

(4) Ministerstvo udělí fyzické nebo právnické osobě akreditaci vzdělávací instituce, splňuje-li podmínky uvedené v odstavcích 1 až 3; vychází přitom z posouzení akreditační komise.

(5) Ministerstvo akreditaci vzdělávací instituci neudělí, jestliže fyzická nebo právnická osoba

- a) k žádosti nepřiložila doklady podle odstavce 3,
- b) k žádosti uvedla nesprávné nebo neúplné údaje a ve lhůtě stanovené ministerstvem je neopravila nebo nedoplnila,
- c) přiložila vzdělávací program, který nesplňuje náležitosti podle § 27 odst. 3,
- d) přiložila vzdělávací program, který akreditační komise nedoporučí k akreditaci.

(6) Ministerstvo vede seznam všech akreditovaných vzdělávacích institucí a programů, který zveřejňuje vždy k počátku školního roku ve Věstníku ministerstva a na internetových stránkách ministerstva.

## § 27 Akreditace vzdělávacího programu

(1) Žádost o akreditaci vzdělávacího programu obsahuje jméno, příjmení, místo podnikání a identifikační číslo žadatele, je-li žadatel fyzickou osobou, nebo název, sídlo, popřípadě umístění organizační složky, statutární orgán a identifikační číslo žadatele, je-li žadatel právnickou osobou.

(2) K žádosti o akreditaci vzdělávacího programu se přiloží

a) ověřená kopie akreditace vzdělávací instituce, která bude vzdělávací program uskutečňovat, nebo žádost fyzické nebo právnické osoby o akreditaci vzdělávací instituce,

b) vzdělávací program.

(3) Vzdělávací program obsahuje

a) název, typ, formu a cíle; typ vzdělávacího programu vyjadřuje druh dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků; forma vzdělávacího programu vyjadřuje, zda jde o vzdělávání prezenční, distanční nebo o jejich kombinaci,

b) vzdělávací předměty a jejich charakteristiku,

c) vzdělávací plán, který stanoví časovou a obsahovou posloupnost vzdělávacích předmětů a dobu vzdělávání,

d) seznam lektorů s uvedením jejich jmen, příjmení a odborných předpokladů pro vzdělávací program.

(4) Ministerstvo udělí fyzické nebo právnické osobě akreditaci vzdělávacího programu, splňuje-li vzdělávací program podmínky uvedené v odstavci 3; vychází přitom z posouzení akreditační komise.

(5) Ministerstvo akreditaci neudělí, jestliže fyzická nebo právnická osoba

a) k žádosti nepřipojila doklady podle odstavce 2,

b) v žádosti uvedla nesprávné nebo neúplné údaje a ve lhůtě stanovené ministerstvem je neopravila nebo nedoplnila,

c) přiložila vzdělávací program, který nespĺňuje požadavky podle odstavce 3,

d) přiložila vzdělávací program, který akreditační komise nedoporučí k akreditaci.



## § 28 Akreditační komise

(1) Ministerstvo zřizuje akreditační komisi jako svůj poradní orgán pro udělování akreditací podle § 25 až 27.

(2) Členy akreditační komise jmenuje a odvolává ministr školství, mládeže a tělovýchovy. Ministerstvo stanoví prováděcím právním předpisem složení akreditační komise a pravidla její činnosti.

(3) Akreditační komise posuzuje zejména

- a) plnění podmínek pro udělení akreditace,
- b) obsah vzdělávacího programu,
- c) odborné předpoklady lektorů.

(4) Na základě posouzení skutečností uvedených v odstavci 3 zpracuje akreditační komise stanovisko k žádosti.

Další vzdělávání pedagogických pracovníků probíhá formou studia na VŠ v kombinovaných programech nebo v rámci celoživotního vzdělávání, případně absolvováním specializačních kurzů, které získaly akreditaci MŠMT.

Současný systém DVPP však má svoje klady i zápory. Do kladů můžeme započítat širokou nabídku kurzů a vzdělávacích aktivit, místní a časovou dostupnost nabízených programů, možnost volného výběru určitého akreditovaného programu a odpovědnost ředitele za odborný růst pedagogických pracovníků. K záporům pak můžeme uvést nepropojení DVPP s kariéřním růstem, roztržitost nabídky studia, neuznávání znalostí získaných samostudiem, chybějící standardy vzdělávacích akcí. Ve výsledku tak zjišťujeme, že na DVPP jsou vynakládány nemalé prostředky, které pak mají malou návratnost přímo ve vztahu k odbornému růstu pracovníka.

V současné době existuje velmi široká škála institucí, které poskytují nebo se na poskytování DVPP podílejí. Jsou to:

1. Vysoké školy, a to i jednotlivé fakulty a katedry i další specializovaná pracoviště
2. Národní institut pro další vzdělávání
3. Vzdělávací instituce zřizované kraji
4. Samotné školy – střední i základní
5. Komerční subjekty
6. Instituce z jiných rezortů
7. Neziskové organizace

Nabídka forem DVPP je velmi bohatá. DVPP je poskytováno formou mimoškolních či školních vzdělávacích akcí ve formě přednášek, školení, seminářů, kurzů, výcviků nebo dílen. Typické jsou především mimoškolní vzdělávací akce. Nejznámější formy jsou -

1) přednáška – vede ji lektor (přednášející), jedná se o krátkodobou jednorázovou akci, obsahem je především úzce vymezená teorie, jejím cílem je získat informace, aktivita je na přednášejícím, nepočítá se s výrazným zapojením účastníků.

2) školení – vede jej lektor (přednášející), jedná se krátkodobou či střednědobou jednorázovou akci, obsahem jsou především metodika práce a nové informace, cílem je získat informace, aktivita je na školiteli, účastníci jsou někdy zapojeni prostřednictvím her a zkoušením nových aktivit.

3) seminář – vede jej lektor, jedná se o krátkodobou či střednědobou, jednorázovou či navazující akci, obsahem jsou konkrétní témata z oblasti didaktiky, pedagogiky, psychologie, cílem je rozšířit znalosti a získat informace a zkušenosti prostřednictvím diskusí a reflexe, je nutná kreativita účastníka v rámci různých cvičení, animací, diskuse, apod..

4) kurz – vede jej lektor či instruktor, forma je různá od jednorázové akce až po cyklus seminářů, obsahem jsou úzce vymezené dovednosti (jazykové, počítačové, pohybové), cílem je rozšířit schopnosti a získat nové dovednosti, naučit se postupy, aktivita se střídá mezi lektorem a účastníky.

5) výcvik – vede jej lektor, jedná se o dlouhodobou a opakovanou akci, často zakončenou zkouškou, obsahem a cílem je rozvoj konkrétních sociálních dovedností, aktivita je především na straně účastníků formou cvičení, nácviku, apod.

6) dílna – vede kolektor, jedná se o krátkodobou a jednorázovou akci, obsahem jsou konkrétní pracovní postupy, cílem je naučení se pracovních postupů a získání dovedností, aktivita je na straně účastníků ve formě ukázek, nácviku.

Dle výzkumu PhDr. Bohumíry Lazarové, Ph.D.<sup>8</sup> jsou mezi českými učiteli nejoblíbenější tyto formy DVPP –

- samostudium
- kolegiální diskuse
- kolegiální hospitace
- semináře realizované mimo školu
- semináře realizované ve škole
- práce na projektech rozvoje školy
- praktický výzkum

V této situaci, kdy se dá říci, že kdokoliv poskytuje cokoliv, je velmi důležité orientovat se v nabídce. Samozřejmostí musí být akreditace kurzů nebo typů studia MŠMT.

V budoucnu bude jednoznačně dáována přednost vícehodinovým formám a případnému e-learningu než pouze 4 hodinovým kurzům. Pro zájemce o DVPP hraje samozřejmě důležitou roli i dostupnost studia (časová i vzdálenostní vhodnost) a finanční náročnost.

Z tohoto hlediska by tedy bylo velmi důležité nabídku DVPP koordinovat alespoň na úrovni krajů a také to aby existovala vzájemná kooperace organizací poskytujících DVPP.

Forma e-learningu si získává stále více příznivců. Je to především z důvodů časové náročnosti běžného studia nebo účasti na kurzech. Ředitelé škol musí v této době zařizovat zástupy, kurzy jsou leckdy finančně náročné. V e-learningu veškeré tyto záležitosti odpadají. E-learning lze definovat jako vzdělávání využívající prezentace a texty s odkazy, animované sekvence, video snímky, sdílené pracovní plochy, hlasové komentáře, vlastní poznámky, komunikaci s lektorem a spolužáky, testy, elektronické modely procesů, apod. Z velké části je výuka založena na samostudiu, které může být podporováno tutorem. Ten v elektronickém studiu zastupuje učitele známého z prezenčních forem studia. Míra řízení vzdělávacího procesu ze strany tutora je variabilní a závisí na probíraném tématu a záměrech autora studijní jednotky nebo programu. Nevýhodou e-learningu však může být tzv. „slabá“ vůle ze strany studujícího. Chybí zde totiž klasická forma průběžného přezkušování znalostí, zaměstnanec nerozvíjí schopnost verbálně interpretovat a obhajovat získané znalosti. Dále jsou to náklady na PC – hardware, software, nutnost připojení k internetu. Postupem času však budou tyto nedostatky postupně odbourávány, vždyť velká část dnešních vysokoškolských studentů se s e-learningem setkává běžně a zvyká si na jeho zařazení do výuky. Lze proto předpokládat, že tato forma dalšího vzdělávání má před sebou velký rozvoj.

Pokud se jedná o způsoby získání informací o studiu, je nabídka značně roztříštěná jak formálně, tak i obsahově. Na internetových stránkách lze pod heslem DVPP najít velké množství kurzů od nejrůznějších subjektů. Další informace poskytují přímo vysoké školy na svých webových adresách, ale zájemce musí projít velké množství informací. V tištěné podobě dochází na školy začátkem školního roku nabídka NIVD,

dále Středisko služeb školám zasílá každý měsíc tzv. „měsíčník“, kde lze najít aktuální nabídku kurzů na dané časové období. Praxe ovšem není ve všech krajích stejná, může se lišit. Také v učitelských novinách je rubrika ohledně vzdělávacích aktivit. Informace samozřejmě poskytnou svým zaměstnancům i zřizovatelé a školské subjekty. Důležité pro zájemce však je, aby zvolené středisko či školitel měli akreditaci MŠMT.

Zde nastupuje práce managementu školy. Je nutné, aby veškeré jak tištěné tak i emailové nabídky DVPP byly předávány vedením školy zaměstnancům.

#### **4. Práce managementu školy na DVPP**

Role managementu školy v oblasti rozvoje učitelů, organizování dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků je velká a obsahuje mnoho úkolů. Existují čtyři základní oblasti a s nimi spojené úkoly, ve kterých má management školy významný vliv na profesionální rozvoj učitelů:

1) Ředitel školy je modelem lídra i učícího se – sleduje zaměření k hodnotám a cílům školy, podporuje etiku práce, zajímá se o potřeby lidí ve škole, plánuje vlastní profesionální rozvoj, účastní se akcí dalšího vzdělávání společně s učiteli, orientuje se v teoriích učení, problematice rozvoje lidí, motivačních teoriích, otázkách řízení změny, technologických aplikacích, vzdělávání dospělých aj. Poskytuje změnám čas a podporuje je zdroji, konzultacemi a snahou řešit problémy.

2) Ředitel školy pomáhá vytvářet učící se prostředí – dokáže hovořit s lidmi a naslouchat jim. Vede a podněcuje konstruktivní dialog, samostatnost, kolektivní rozhodování. Podporuje lidi ve škole (finančně, materiálně, organizačně, psychologicky, i emocionálně) a vytváří učící se prostředí, kde mohou učitelé riskovat a experimentovat myšlenkově i prakticky.

3) Ředitel školy usnadňuje profesionální rozvoj učitelů, nepřebírá plnou zodpovědnost – podporuje učitele v plánování a realizaci aktivit profesionálního rozvoje v souladu s jejich potřebami. Pomáhá poznávat potřeby lidí ve škole, harmonizuje cíle školy s cíli učitelů, posiluje rozhodování učitelů, rozvíjí plánování, podporuje rozmanitost učebních příležitostí pro učitele, je citlivý k zátěži a investuje do jejich emoční a fyzické pohody.

4) Ředitel školy hodnotí výstupy – hodnotí efektivitu dalšího vzdělávání, poskytuje učitelům pravidelné supervize, zpětnou vazbu a hodnotí jejich práci. Ví, že cílem není být perfektní, ale růst. Sbírá a analyzuje data o profesionálním rozvoji lidí ve škole.<sup>9</sup>

Podle PhDr. Bohumíry Lazarové, Ph.D.<sup>10</sup> existuje osm základních činností, které musí management školy vykonávat v oblasti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků –

- 1) distribuce nabídek vzdělávání
- 2) spolupráce s vnějšími subjekty (lektory, institucemi, apod.)
- 3) plánování dalšího vzdělávání učitelů (vypracovávání plánu DVPP, apod.)

- 4) motivování učitelů k dalšímu vzdělávání (zahrnutí vzdělávání do kritérií pro hodnocení učitele, apod.)
- 5) financování dalšího vzdělávání
- 6) uvolňování učitelů
- 7) kontrolování dalšího vzdělávání učitelů (kontrola předávání poznatků mezi učiteli, dokumentace dalšího vzdělávání, apod.)
- 8) podpora kultury učící se organizace a klimatu spolupráce ve škole (proklamace hodnoty vzdělávání a celoživotního učení, apod).

Management školy by měl podporovat klima společného učení a úsilí na rozvoji školy. Jedná se především o realizaci společných forem učení, podporu kolegiality a spolupráce.

Pro ředitele škol platí povinnost sestavit každý rok plán práce DVPP. Tento plán na konkrétní rok by měl vycházet z dlouhodobého plánu DVPP, který je součástí koncepce školy každého ředitele. Ředitel tento plán vypracovává ve spolupráci s ekonomickým pracovníkem školy, se kterým stanoví celkovou částku na DVPP na daný školní rok. Finanční prostředky na DVPP jsou z ostatních neinvestičních výdajů školy.

Další součástí tohoto plánu by měl být návrh na hodnocení efektivity DVPP. Hodnocení by probíhalo vždy na konci školního roku a měli by se na něm podílet všichni pracovníci, kteří v daném roce absolvovali nějakou formu vzdělávání. Jako vhodný nástroj zpětné vazby může řediteli sloužit osobní pohovor s pracovníkem, dotazníková šetření a případná doporučení semináře dalším pracovníkům. Potřebné je také seznámení ostatních pracovníků s obsahem a formou absolvovaných školení spolu s hodnocením potřebnosti pro další pedagogie. Samotnou efektivitu DVPP není možné měřit jen ekonomickou výhodností semináře, ale zejména přínosem pro celý pedagogický sbor. Vzhledem k omezeným finančním prostředkům je pak výhodné, když absolvent semináře jeho obsah zhodnotí a na základě tohoto rozboru dále doporučí daný seminář či školení pro všechny pracovníky školy nebo získané znalosti předá sám.

Celkově lze uvést, že další vzdělávání pedagogických pracovníků by mělo být organizováno na základě následujících principů – potřeby školy, rozpočet školy, studijní zájmy jednotlivých pracovníků a rovnost příležitostí a zákaz diskriminace.

Jak již bylo uvedeno, ředitel školy vypracovává plán DVPP, který by měl vycházet z dlouhodobé koncepce školy. Pro potřeby této koncepce by měla sloužit tabulka zaměstnanců, jejich věková struktura, aprobovanost a z ní vyplývající nutnost dalšího studia pedagogických pracovníků, kterou by si měl ředitel školy vypracovat.

V rámci plánu ředitel musí zachytit věkovou a aprobační strukturu pedagogického sboru, požadavky jednotlivců a především potřeby školy. Každý pracovník vypracovává v září svůj plán DVPP, ten je pak v ústním pohovoru probrán s ředitelem školy a následně schválen nebo doplněn, případně i zcela změněn. Takto vypracovaný plán je pak pro daného pracovníka závazný. Vzhledem k tomu, že ne všechny kurzy a jejich konání jsou v září známy, je možné v pololetí plán DVPP doplnit a aktualizovat.

Management školy má svou úlohu i v oblasti hodnocení efektivity dalšího vzdělávání učitelů. Je nutné zjistit, zda finanční prostředky vynaložené na další vzdělávání pedagogických pracovníků jsou efektivně využity. Efektivitu DVPP můžeme sledovat na několika úrovních. Hlavně je to úroveň jednotlivce (učitel, žák), úroveň školy a celospolečenská úroveň.

Přínos či efektivita DVPP nemusí být na první pohled rozpoznatelná. Může se jednat o změny ve výkonu práce (př. nové metody a postupy), chování učitele, změny v myšlení, postojích učitele. Proto je efektivita dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků jen těžko měřitelná a sledovatelná. Efektivita DVPP však musí být ve prospěch učitele, školy a žáka.

Efektivita dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků je dána působením mnoha faktorů, které musí management školy sledovat. Tyto faktory můžeme rozdělit do tří úrovní –

1. úroveň školské politiky – jde o obecné nastavení podmínek, za kterých může být další vzdělávání učitelů užitečné a efektivní. Jde obvykle o koncepcí, identifikaci potřeb společnosti, školské praxe, o finanční podporu ze strany státu, o vymezení transparentního růstu učitelů ve vztahu k dalšímu vzdělávání apod. Kohnová považuje za hlavní podmínky efektivity dalšího vzdělávání propojení s politikou rozvoje personálu, jasnou definicí dalšího vzdělávání učitelů, návaznostmi dalšího vzdělávání učitelů, flexibilitou a různorodostí dalšího vzdělávání učitelů, s podporou zdrojů.
2. úroveň školského prostředí – podílí se na efektivitě dalšího vzdělávání zejména způsobem řízení ze strany vedení školy a úrovní vnitřní spolupráce
3. úroveň vzdělávacích metod a procesů učení – konkrétní vzdělávací akce<sup>11</sup>

PhDr. Bohumíra Lazarová, Ph.D.<sup>12</sup> vytvořila na základě výzkumu „Model efektivity dalšího vzdělávání učitelů“. Tento model obsahuje čtyři kategorie a k nim náleží jednotlivé faktory efektivity:

1. Kategorie – Celospolečenské klima, školská politika, oblastní podmínky pro další vzdělávání učitelů.
2. Kategorie – Kvalita dalšího vzdělávání učitelů – hlavními faktory efektivity jsou nabídka dalšího vzdělávání, organizování dalšího vzdělávání učitelů, práce a osobnost lektora, vzdělávací metody.
3. Kategorie – Učitel a další vzdělávání – hlavními faktory efektivity jsou vzdělávací potřeby učitelů a okolnosti volby dalšího vzdělávání, osobnost učitele a jeho kariéra, vnitřní motivace, subjektivní spokojenost a zkušenost s dalším vzděláváním.
4. Kategorie – Škola a další vzdělávání učitelů – hlavními faktory efektivity jsou řízení dalšího vzdělávání učitelů, resp. profesionálního rozvoje pracovníků – plánování dalšího vzdělávání, podpora vzdělávání, realizace vzdělávacích aktivit a evaluace, klima školy (kolegialita a spolupráce), podmínky pro uplatňování poznatků v praxi.



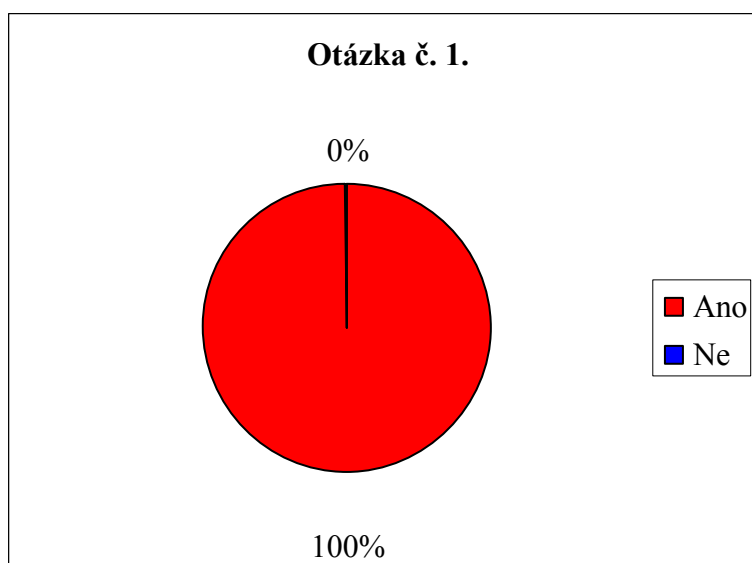
## **5. Výzkumné šetření – zajištění DVPP**

### **5.1. Metodologie šetření**

Mé výzkumné šetření se týká oblasti DVPP, jeho současného stavu a zajištění. Zjišťoval jsem současný stav a názory od vedoucích pracovníků (ředitelů a zástupců ředitele) škol po celém území České republiky. Šetření bylo provedeno pomocí dotazníku, který jsem zaslal 60 vedoucím pracovníkům z různých škol po celé České republice. Jedná se o školy mateřské, základní a střední, jen minimum z nich bylo speciálních. Navrátilo se mi 40 dotazníků, což činí 2/3, a proto mohu pokládat závěry z tohoto šetření za relevantní. Dotazník se skládá ze 12 uzavřených otázek, které postupně rozeberu v kapitole analýza šetření.

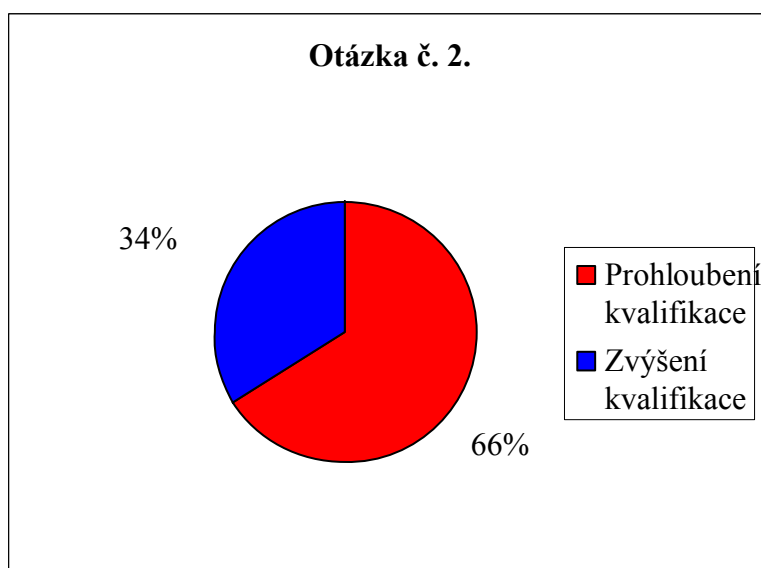
### **5.2. Analýza šetření**

#### **Otázka č.1 – Podporuje vedení školy DVVP?**



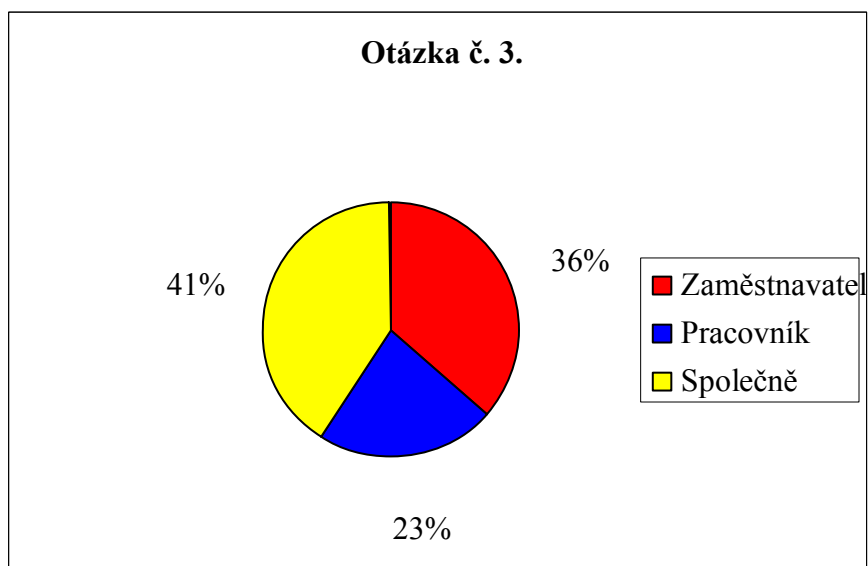
Jak je z grafu zřejmé, tak všichni dotázaní vedoucí pracovníci podporují na své škole DVPP, což je velmi dobře, hlavně z hlediska profesního rozvoje pedagogických pracovníků a také samozřejmě z hlediska dodržování zákona o pedagogických pracovnících v platném znění.

### Otázka č.2 – Vedení školy dává přednost



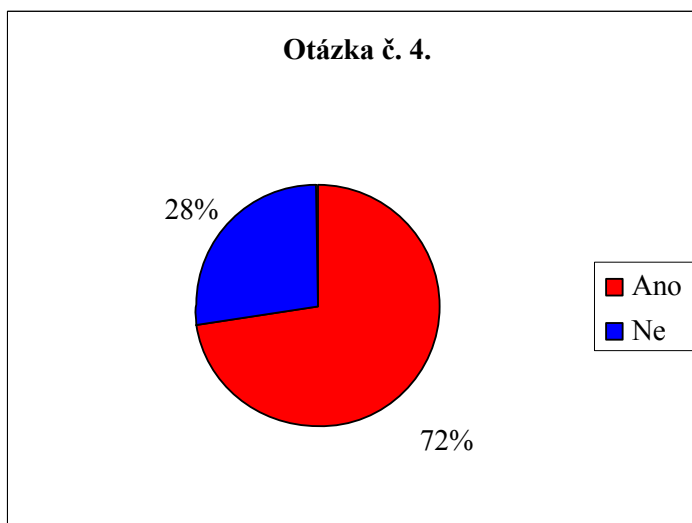
Dvě třetiny vedoucích pracovníků dávají přednost prohloubení kvalifikace a jedna třetina zvýšení kvalifikace. Prohloubení kvalifikace je, jak se zdá, více upřednostňováno a to jistě i z toho důvodu, že není tak časově náročné, a hlavně většina zaměstnanců má splněnu potřebnou kvalifikaci a není tudíž tak velká potřeba ji zvyšovat.

### Otázka č.3 – Zvyšování kvalifikace platí



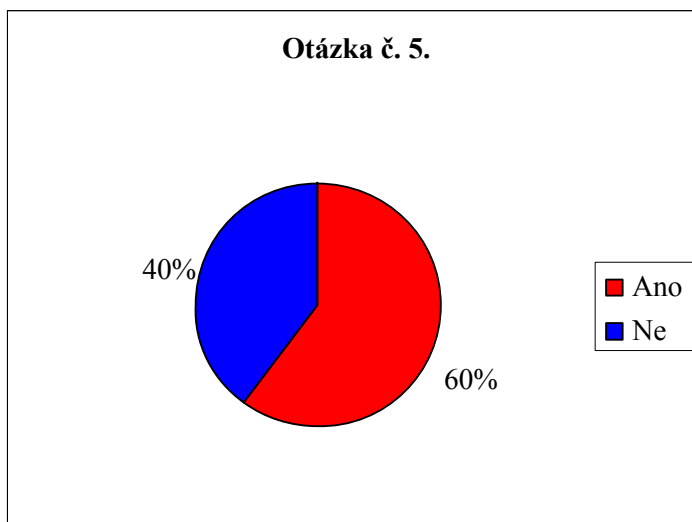
Zvyšování kvalifikace, což je většinou vysokoškolské studium, je z 41% placeno společně (tzn. na placení se podílí jak zaměstnanec, tak i zaměstnavatel), z 36% je hrazeno zaměstnavatelem a jen z 23% procent je hrazeno zaměstnancem.

**Otázka č.4 – Pokud je zvýšení kvalifikace zaměstnance plně hrazeno zaměstnavatelem, je zaměstnanec smluvně vázán na nějakou dobu po ukončení studia, že musí setrvat v zaměstnání?**



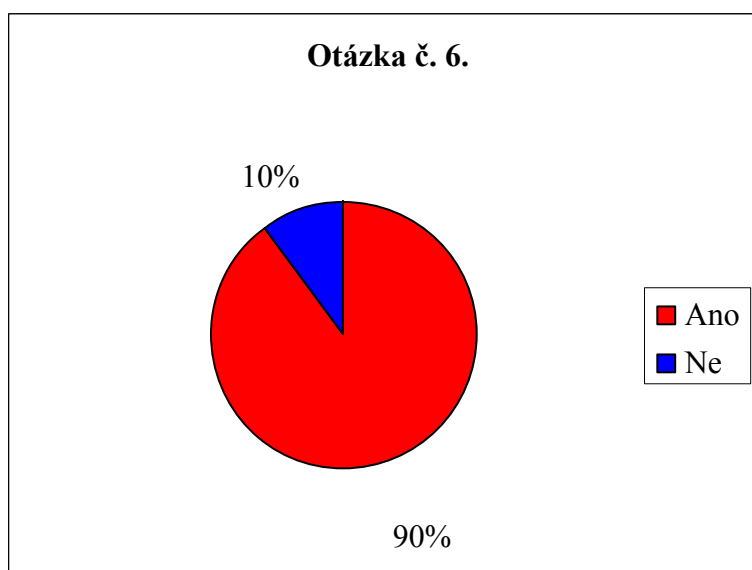
Pokud zaměstnavatel plně hraší svému zaměstnanci zvýšení kvalifikace, tak ten je pak z 72% smluvně vázán na určitou dobu po ukončení studia, aby setrval v zaměstnání.

**Otázka č.5 – Odráží se zvyšování kvalifikace v osobním ohodnocení?**



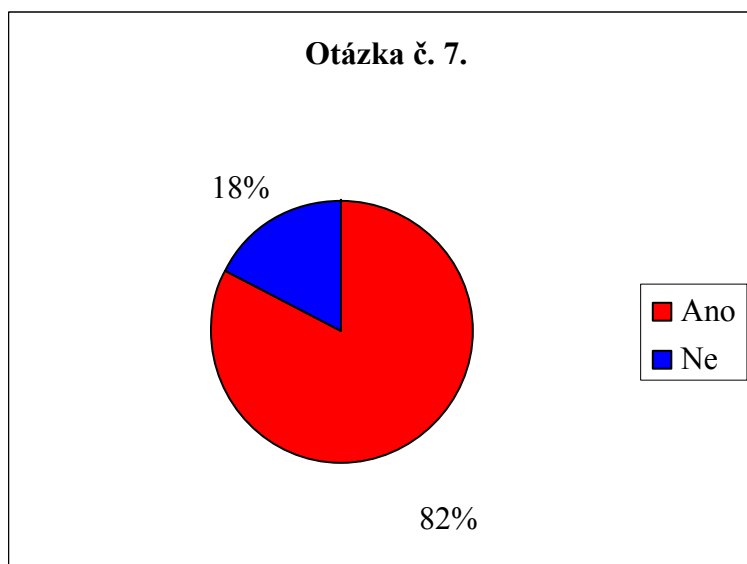
Z 60% se zvyšování kvalifikace odráží v osobním ohodnocení a ze 40% ne. Zvyšování kvalifikace se většinou promítne do základního platu dle tabulek nebo je oceněno tzv. specializačními příplatky.

**Otázka č.6 – Nabízí svým zaměstnancům semináře DVPP vedení školy?**



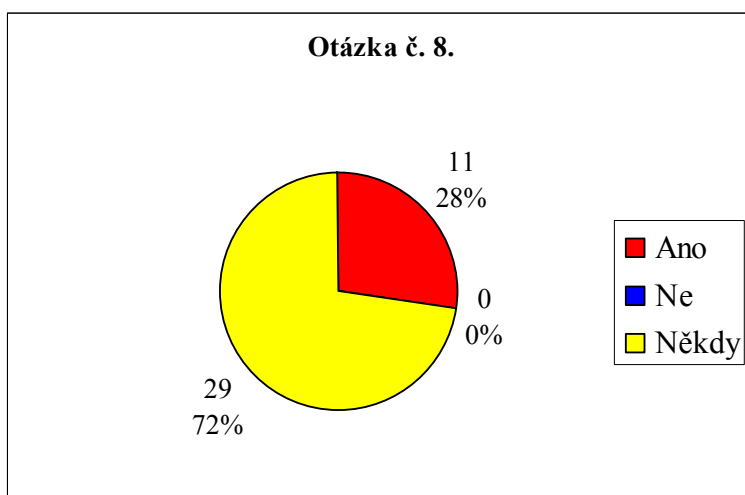
Z 90% jsou semináře DVPP nabízeny zaměstnancům vedením školy. V praxi to většinou funguje tak, že vedení školy jsou emailem od různých organizací zasílány nabídky na DVPP a vedení školy je dále postupuje svým zaměstnancům.

**Otázka č.7 – Motivuje vedení školy své zaměstnance k DVPP?**



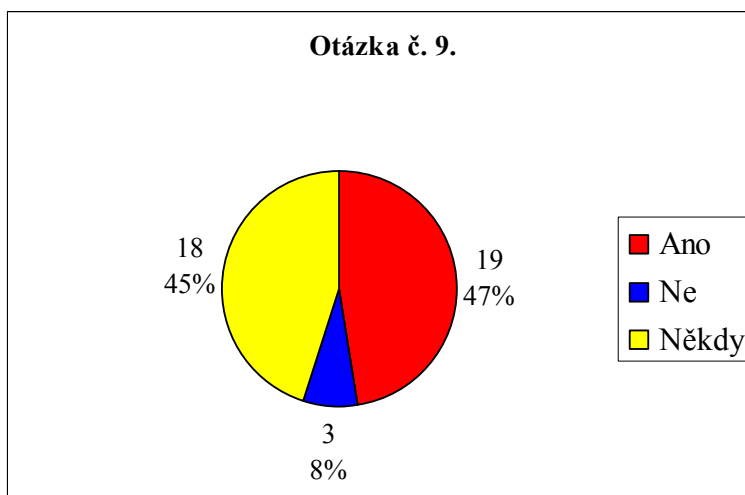
82% vedoucích pracovníků motivuje a 18% vedoucích pracovníků nemotivuje své zaměstnance k DVPP. Motivace je velmi důležitá, pracovník musí vědět, že vedení školy se o něj zajímá a podporuje ho v dalším vzdělávání. Vedoucí pracovníci musí motivovat své zaměstnance k DVPP, aby tak dosáhli jejich profesního růstu a tím i zvýšení kvality pedagogické práce.

**Otázka č.8 – Jsou pro zaměstnance navštívené semináře v rámci DVPP přínosem?**



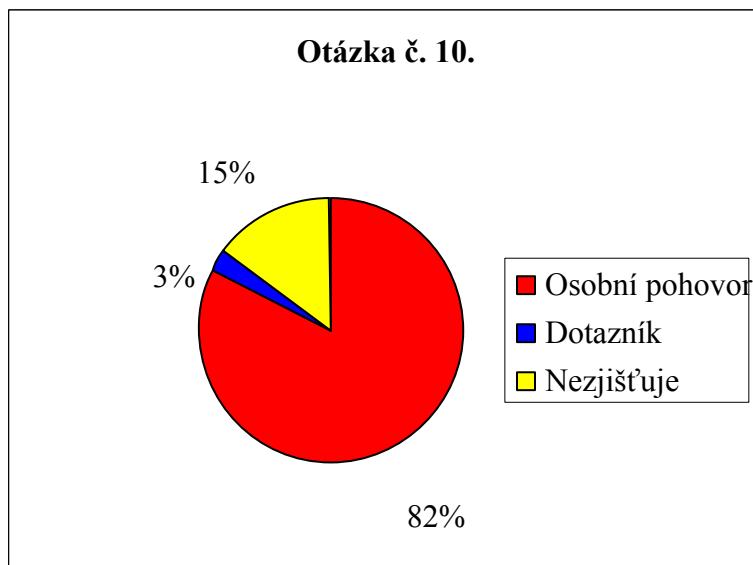
Z grafu je patrné, že ze 72% jsou semináře DVPP pro zaměstnance přínosné jen někdy, z 28% jsou přínosné a absolutně nepřínosné nejsou nikdy.

**Otázka č.9 – Seznamují se navzájem zaměstnanci s obsahem a přínosem absolvovaných kurzů?**



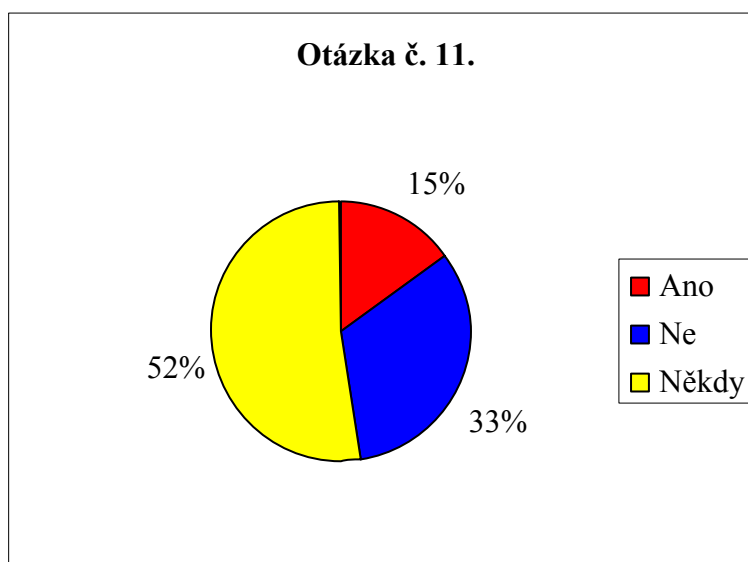
Zaměstnanci se ze 47% seznamují s obsahem a přínosem absolvovaných kurzů, z 45% jen někdy a z 8% se neseznamují. Je velmi důležité, aby si zaměstnanci takovéto informace předávali. Je nutné, aby kolegové věděli, že např. tento školitel je výborný, tento není, toto téma je přínosem, atd., aby zbytečně nedocházelo k duplicitnímu navštěvování nekvalitních seminářů a plýtvání finančních prostředků určených na DVPP.

**Otázka č.10 – Jakým způsobem zjišťuje vedení školy, zda byl absolvovaný kurz pro zaměstnance přínosem a zda s ním byl spokojen?**



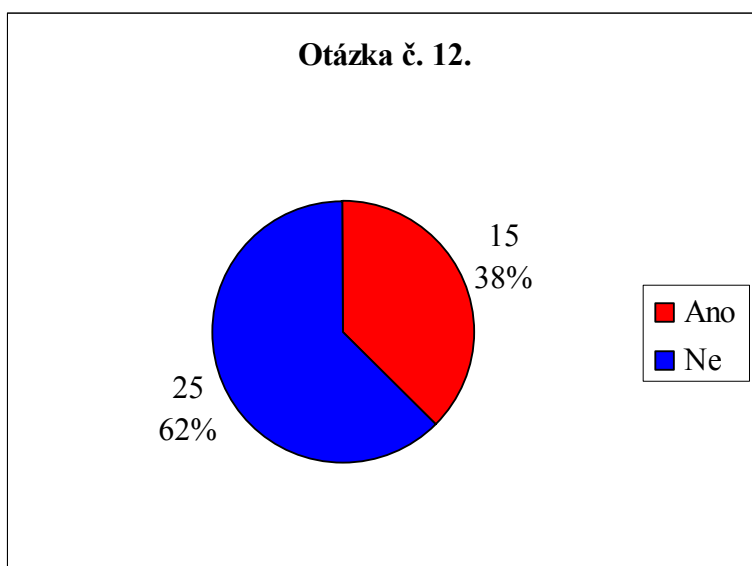
Nejčastější formou kontroly kvality a přínosu absolvovaných kurzů je z 82% osobní pohovor se zaměstnancem a ze 3% dotazník. V 15% dotázaných vedení školy nezjišťuje, zda byl zaměstnanec s kurzem spokojen a zda pro něj byl přínosem. Jak je vidět, tak většina vedoucích pracovníků volí formu osobního pohovoru.

**Otázka č.11 – Pořádá vaše škola hromadné vzdělávací akce pro celý pedagogický sbor**



Školy pro své zaměstnance pořádají hromadné vzdělávací akce jen v 15% případů, někdy jsou pořádány z 52% případů a nejsou pořádány v 33% případů. Z toho vyplývá, že hromadné vzdělávací akce nejsou moc časté v našem školství.

**Otázka č.12 – Je na vaší škole čerpáno na DVPP pouze 12 dnů studijního volna?**



Z 62% není na DVPP čerpáno pouze 12 dnů SV, zatímco z 38% je k dispozici pouze 12 dnů SV. Velmi v tomto případě záleží na přístupu vedení školy k DVPP. V mnoha případech např. vysokoškolského studia není 12 dnů SV dostačujících k tomu, aby pokrylo veškerou výuku.

### **5.3. Závěr šetření a doporučení pro praxi**

DVPP jako prostředek pro zvyšování kvalifikace pedagogických zaměstnanců je podporováno vedoucími pracovníky v našem školství. Přednost dávají prohloubení kvalifikace, ale podporují i zvyšování kvalifikace. Z větší části vedení školy buď přispívá či plně hradí zvyšování kvalifikace u svých zaměstnanců, což je velmi dobře, jelikož ne vždy je takové zvyšování kvalifikace levnou záležitostí a pracovník pak jistě nabude dojmu, že jeho zaměstnavateli na něm záleží a podporuje ho ve vzdělávání a zvyšování si kvalifikace. Zaměstnanec je tak pozitivně motivován. Pokud vedení školy platí zvyšování kvalifikace svému zaměstnanci, tak si jej většinou smluvně zaváže na určitou dobu, což je dle mého názoru správný systém a dá se odpozorovat i v managementu soukromého sektoru. Myslím si, že to rozhodnutí vedoucích pracovníků je velmi správné, jelikož by se velmi často mohlo stát, že by zaměstnanec díky jejich benevolenci a ochotě mohl zadarmo vystudovat při zaměstnání vysokou školu a pak následně opustit zaměstnání, třeba v důsledku odchodu za lukrativnější nabídkou. Vedení školy se tak vyhne tzv. „dotování vzdělání“, kdy zaměstnanec po ukončení vzdělávání odejde za lukrativnější prací, aniž by „splatil“ zaměstnavateli investice do něj vložené. Vedení školy tímto i obezřetně nakládá s prostředky na financování DVPP. Ve většině případů se zvyšování kvalifikace odráží v osobním ohodnocení zaměstnanců, což může být považováno za dobrý motivační činitel k sebevzdělávání a profesnímu růstu.

Vedení školy nabízí svým zaměstnancům semináře z oblasti DVPP, nenechává výběr pouze na nich. Projevuje tak zájem o jejich osobu a jejich profesní růst. Většina vedoucích pracovníků motivuje své zaměstnance k DVPP, protože jim není tato oblast vůbec lhostejná. Jsou si vědomi důležitosti DVPP pro své zaměstnance, pro jejich profesní růst, ale jistě také pro zvýšení efektivity pedagogické práce, což se jistě odrazí v ohlasu na školu jako instituci u veřejnosti.

Co se týče přínosu seminářů v rámci DVPP pro zaměstnance, zde se nedá jasně odpovědět. Většinou jsou semináře přínosné. Vždy si člověk ze školení, semináře, apod. něco odnese, nové poznatky, nové metody práce, apod., ale pak je nutné se zamyslet, zda to bylo prospěšné jako celek a zda to stálo za vynaložené peníze a čas. Velikou úlohu zde jistě sehrává osobnost lektora a jeho profesionalita. Proto je velmi důležité, aby se zaměstnanci navzájem informovali o obsahu a kvalitě seminářů, aby nedocházelo ke zbytečné duplicitě školení a seminářů a hlavně, aby nedocházelo ke zbytečnému plýtvání finančních prostředků na DVPP. Na většině dotázaných škol se zaměstnanci



navzájem seznamují s obsahem, přínosem a kvalitou absolvovaných seminářů a školení.

Z šetření vyplývá, že i vedení školy se velmi intenzivně zabývá otázkou, zda jsou semináře a školení pro zaměstnance přínosné. Většina vedoucích pracovníků k těmto zjištěním využívá osobní pohovor, popřípadě dotazník. Osobní pohovor je jistě nejlepší formou, jelikož osobně předané informace jsou nejpřesnější a nemůže dojít k jejich zkreslení. Také projevený zájem vedoucího pracovníka o svého zaměstnance a jeho vzdělávání a profesní růst má pozitivní dopad na zaměstnance a slouží určitě jako dobrý motivační činitel pro další vzdělávání a rozvíjení se. Nedílnou součástí zjišťování přínosu školení a seminářů by měly být neformální rozhovory o přestávkách, apod., které nejsou řízené, jedná se většinou jen o stručné předání základních informací, zda to za to stálo či nikoli.

Hlavní nedostatky jsou patrné v oblasti hromadného vzdělávání. Školy tyto akce moc nepořádají a pokud ano, tak ne moc pravidelně a často, což je podle mého názoru škoda. Takováto školení jsou totiž přínosná nejen z hlediska DVPP, ale jistě i z hlediska lidského, poznání se mimo pracoviště, utužení kolektivu, atd. Velmi dobře se tyto hromadné akce uchytily v soukromém sektoru a jistě by byly prospěšné i pro školství. Hlavním problémem jistě budou finanční prostředky a čas. Takovéto akce by byly nejhodnější na více než jeden den, a to ve školství není moc dobře možné kvůli finanční stránce, jelikož oblast finančních prostředků na DVPP není příliš vysoká a z časového hlediska připadá v úvahu jen víkend, protože školu jako instituci nelze jen tak zavřít v průběhu týdne.

Studijní volno jako hlavní prostředek pro vzdělávání pedagogických pracovníků je zákonem stanoveno na 12 dnů. Většina škol je benevolentní a povoluje i více dnů na oblast DVPP. Je to velmi dobře, jelikož žádné časové omezení by nemělo bránit ve vzdělávání, zvyšování kvalifikace a profesním růstu pedagogů. Například v oblasti zvyšování kvalifikace, která často souvisí s vysokoškolským studiem, je 12 dnů na rok velmi málo a nemůže to pokrýt veškerou povinnou výuku. Zde bych navrhoval zamyslet se nad touto problematikou a udělat změny potřebné k bezproblémovému studiu našich pedagogů. Hlavní změnou by mělo být navýšení počtu dnů studijního volna.

V celkovém pohledu na problematiku DVPP v našem školství nacházím hlavně pozitiva. Nejvíce bych vyzdvihl podporu (jak finanční, tak i osobní) a zájem vedení školy o další vzdělávání svých pedagogických pracovníků. Velmi důležitou úlohu hraje motivace ze strany vedení školy. Toto jsou velmi důležité faktory. Osobní zájem, vědomí podpory a motivace ze strany nadřízeného mají pozitivní vliv na pracovníka.

Další pozitivní oblastí bych nazval vzájemné seznamování se, diskusi o absolvovaných školeních, seminářích, atd., a to nejen navzájem mezi zaměstnanci, ale i se svým zaměstnavatelem. Rezervy jsou patrné v oblasti hromadných vzdělávacích akcí, ty je jistě možné odstranit. Hlavně by se mělo zapracovat na propagaci užitečnosti vícedenních vzdělávacích akcí nejen z hlediska profesního rozvoje, ale také z hlediska lidského v oblasti utužování kolektivu. Záleží na každém vedoucím pracovníkovi, jak se k této problematice postaví. Celkově si dovoluji hodnotit DVPP na našich školách jako pozitivní a úspěšnou oblast, která spadá do školského managementu.

## 6. Závěr

Ve své práci jsem se soustředil na celkové shrnutí možností dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, ať už z hlediska managementu školy nebo pracovníků samotných. Vedle vymezení co to je DVPP, jeho legislativního zakotvení, jeho forem a poskytovatelů, jsem se hlavně zabýval problematikou úlohy managementu školy v oblasti DVPP. Management školy má důležitou roli v oblasti DVPP, musí kvalitně sestavit plán, nastavit nástroje a kritéria pro zjišťování efektivity, motivovat pracovníky k dalšímu vzdělávání, předávat informace o seminářích, kurzech, apod. Hlavně v oblasti zjišťování efektivity je situace těžká, je velmi těžké přesně stanovit nějaká kritéria, podle kterých by se efektivita dala zjišťovat. Efektivita dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků se nemusí objevit okamžitě po jeho absolvování, může k tomu dojít a po delší době. Hlavně je nutné nastavit si nástroje zjišťování efektivity, určitě bych doporučil osobní pohovor s každým zaměstnancem a jistě kontrolu jejich práce různými formami evaluace, jako jsou např. vzájemné hospitace, sebehodnocení, dotazníky atd.

Takto získané poznatky bude možné využít pro efektivní plánování dalšího studia či jiné formy vzdělávání pracovníků a vynakládat tak promyšleně finanční částky určené na DVPP. Stejně tak bude třeba přistupovat k plánování čerpání 12 dnů studijního volna, které většinou mají k dispozici pedagogičtí pracovníci za kalendářní rok. Z práce vyplývá, že tento počet je zcela nedostatečný, pokud by pracovník volil zvyšování kvalifikace. Současně bylo zjištěno, že nabídka kurzů, forem vzdělávání apod. je ve většině případů v rukou ředitele školy. Je tedy pouze na vedení školy, jak k těmto závěrům přistoupí a jakým způsobem bude další vzdělávání plánovat a koordinovat v dalších letech. Vedení školy hlavně musí stanovit co nejlepší a nejkvalitnější systém předávání nabídky dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků svým podřízeným. Jistě nejlepší a nejefektivnější formou je její zasílání na email..

Z celkového hlediska je práce managementu školy na dalším vzdělávání pedagogických pracovníků nepostradatelná a důležitá. Jak vyplývá z dotazníkového šetření, vedoucí pracovníci ve školství odvádějí dobrou práci, která přispívá ke zvyšování kvality vzdělávání. Můžu tedy říci, že další vzdělávání pedagogických pracovníků slouží jako nástroj vedení školy pro zvyšování efektivity pedagogické práce.

## Seznam použité literatury

1. Bílá kniha – národní program rozvoje vzdělávání v České republice, MŠMT ze dne 4.12.20022
2. BAREŠ, M. Perspektivy dalšího profesního vzdělávání učitelů v České republice a role Národního institutu pro další vzdělávání in KOHNOVÁ, J.; MACHÁČKOVÁ, I. *Další profesní vzdělávání učitelů a jeho perspektivy: sborník z konference k 60. výročí založení pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze*. Praha: Pedagogická fakulta UK, 2007. ISBN 978-80-7290-303-0
3. KALOUS, J. *Příprava řídicích pracovníků ve školství*. Brno: Masarykova univerzita, 1997. ISBN 80-210-1679-5
4. KOHNOVÁ, J. *Další vzdělávání učitelů a jejich profesní rozvoj*. Praha: Pedagogická fakulta UK, 2004. ISBN 80-7290-148-6
5. LAZAROVÁ, B. a kol. *Cesty dalšího vzdělávání učitelů*. Brno: Paido, 2006. ISBN 80-7315-114-6
6. Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků
7. Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů
8. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
9. Zákon č. 383/2005 Sb., kterým se mění zákon č. 109/2002 Sb., o výkonu ústavní výchovy nebo ochranné výchovy ve školských zařízeních a o preventivně výchovné péči ve školských zařízeních a o změně dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů a další související zákony
10. Zákon č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů

## Poznámky

1. KOHNOVÁ, J. Další vzdělávání učitelů a jejich profesní rozvoj, s.60
2. Bílá kniha, s.44
3. KOHNOVÁ, J. Další vzdělávání učitelů a jejich profesní rozvoj, s.59
4. BAREŠ, M. Perspektivy dalšího profesního vzdělávání učitelů v České republice a role Národního institutu pro další vzdělávání, s.39
5. Bílá kniha, s.31
6. LAZAROVÁ, B. a kol. Cesty dalšího vzdělávání učitelů, s.15
7. KOHNOVÁ, J. Další vzdělávání učitelů a jejich profesní rozvoj, s.18
8. LAZAROVÁ, B. a kol. Cesty dalšího vzdělávání učitelů, s.24
9. LAZAROVÁ, B. a kol. Cesty dalšího vzdělávání učitelů, s.190
10. LAZAROVÁ, B. a kol. Cesty dalšího vzdělávání učitelů, s.192
11. LAZAROVÁ, B. a kol. Cesty dalšího vzdělávání učitelů, s.41
12. LAZAROVÁ, B. a kol. Cesty dalšího vzdělávání učitelů, s.43,44

**Přílohy**  
**DOTAZNÍK - DVPP**

1. Podporuje vedení školy DVPP?

- a) Ano
- b) Ne atd. všude

2. Vedení školy dává přednost

- a) Prohloubení kvalifikace
- b) Zvýšení kvalifikace

3. Zvyšování kvalifikace platí

- a) Zaměstnavatel
- b) Pracovník
- c) Společně

4. Pokud je zvýšení kvalifikace zaměstnance plně hrazeno zaměstnavatelem, je zaměstnanec smluvně vázán na nějakou dobu po ukončení studia, že musí setrvat v zaměstnání?

- a) Ano
- b) Ne

5. Odráží se zvyšování kvalifikace v osobním ohodnocení?

- a) Ano
- b) Ne

6. Nabízí svým zaměstnancům semináře DVPP vedení školy?

- a) Ano
- b) Ne

7. Motivuje vedení školy své zaměstnance k DVPP?

- a) Ano
- b) Ne

8. Jsou pro zaměstnance navštívené semináře v rámci DVPP přínosem?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Někdy

9. Seznamují se navzájem zaměstnanci s obsahem a přínosem absolvovaných kurzů?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Někdy

10. Jakým způsobem zjišťuje vedení školy, zda byl absolvovaný kurz pro zaměstnance přínosem a zda s ním byl spokojen?

- a) Osobní pohovor
- b) Dotazník
- c) Nezjišťuje

11. Pořádá vaše škola hromadné vzdělávací akce pro celý pedagogický sbor?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Někdy

12. Je na vaší škole čerpáno na DVPP pouze 12 dnů studijního volna?

- a) Ano
- b) Ne