

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2017

Bc. Miroslava Strakatá

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Priority vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků v mateřských
školách Středočeského kraje

The priorities of education and development of pedagogical staff
in the kindergartens of Central Bohemia region

Bc. Miroslava Strakatá

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

2017

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Priority vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků v mateřských školách Středočeského kraje vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, 20. 4. 2017

.....

podpis

Ráda bych vyjádřila poděkování PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za její vstřícnost, trpělivý přístup, za čas, který mi věnovala, a především za cenné odborné rady a připomínky při vedení mé diplomové práce. Děkuji všem vyučujícím katedry Centrum školského managementu Pedagogické fakulty UK, kteří doprovázeli mé studium a svými přednáškami a praktickými příklady významně přispěli k rozšíření a prohloubení mého profesního a osobního života.

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je zjistit priority vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků v mateřských školách Středočeského kraje. V teoretické části jsou vymezena klíčová slova a následně se práce zabývá analýzou dokumentů státní vzdělávací politiky, které jsou členěny na strategické dokumenty, kurikulární dokumenty a právní předpisy. Prostřednictvím analýzy je v dokumentech zjištěn a zaznamenán výskyt indexovaných pojmů a jsou vytyčeny priority vzdělávání v jednotlivých dokumentech. Zjištěné údaje jsou shrnuty v závěru kapitoly. Další část práce se věnuje strategii řízení vzdělávání zaměstnanců, kde je zahrnuta identifikace a analýza vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocování vzdělávání.

V praktické části jsou použity metody dotazníkového šetření pro učitele a ředitele mateřských škol Středočeského kraje, jejichž prostřednictvím jsou zjišťovány jejich priority ve vzdělávání. Dále byly zkoumány interní dokumenty osmi vybraných mateřských škol Středočeského kraje z hlediska strategie řízení vzdělávání pedagogických pracovníků a zároveň byly provedeny polostrukturované rozhovory s ředitelkami těchto mateřských škol. Závěrem diplomová práce nabízí některá doporučení, podložená výzkumem.

KLÍČOVÁ SLOVA

Další vzdělávání, rozvoj, pedagogický pracovník, strategie, řízení lidských zdrojů.

ABSTRACT

The aim of the thesis is to analyze the priorities of education and development of pedagogical staff in kindergartens of the Central Bohemian region. The theoretical part consists of definition of key words followed by the analysis of state educational documents which are divided into strategic, curricular and legislative. In this analysis, the indexed terms and priorities of each document are described. The outputs are given in the end of the chapter. Following part is devoted to the strategy of staff management with identification and analysis of educational needs, plan of education, its realization and assessment.

The practical part contains methods of questionnaire survey. The survey is given to teachers and directors of kindergartens in Central Bohemia who summarize their own priorities in education. The analysis of documents of eight selected Central Bohemian kindergartens deals with the individual strategies of management of pedagogical staff education. Also, the semi-structured interviews with the school directors were carried out. Finally, the thesis offers several recommendations which are based on the research.

KEYWORDS

Continuing education, development, pedagogical staff, strategy, human resource management.

Obsah

1	Úvod	8
2	Vymezení pojmů další vzdělávání, rozvoj, pedagogický pracovník, strategie, řízení lidských zdrojů	10
3	Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků	21
3.1	Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb	22
3.2	Plánování vzdělávání	25
3.3	Realizace vzdělávání	27
3.4	Vyhodnocování vzdělávání	30
4	Strategické dokumenty vzdělávací politiky České republiky	34
4.1	Základní členění	34
4.1.1	Strategické dokumenty	35
4.1.2	Kurikulární dokumenty	35
4.1.3	Právní předpisy	35
4.2	Výskyt indexovaných pojmů	36
4.3	Shrnutí obsahové analýzy	38
5	Výzkumná část práce	40
5.1	Stanovení problému a jeho formulace	40
5.2	Cíl výzkumu	40
5.3	Výzkumné otázky	40
5.4	Metodika šetření	41
5.5	Základní a výběrový soubor	43
5.6	Etapy výzkumu	45
5.6.1	Pilotáž	45

5.6.2	Předvýzkum.....	46
5.6.3	Vlastní výzkum.....	46
5.7	Výsledky výzkumného šetření.....	47
5.7.1	Výsledky dotazníkového šetření.....	47
5.7.2	Zkoumání interních dokumentů týkajících se DVPP v MŠ	72
5.7.3	Výsledky šetření metodou rozhovoru.....	78
5.8	Shrnutí výzkumu.....	86
6	Závěr.....	91
7	Seznam použitých informačních zdrojů	95
8	Seznam příloh.....	100
9	Seznam obrázků.....	120
10	Seznam tabulek.....	121
11	Seznam grafů	124

1 Úvod

Vzdělávání je důležitou součástí každého jedince a má významný vliv na kvalitu jeho života. Vzdelávání, ať již v jakékoliv formě, obohacuje a rozvíjí osobní i profesní život člověka. Pro uplatnění jedince ve společnosti a na trhu práce je vzdělání a vzdělávání neodmyslitelnou oblastí. V dnešní dynamické společnosti plně změn nestačí vzdělání, které člověk získá vystudováním určitého oboru, ale aby obstál v profesním i osobním životě, je nutné další vzdělávání v průběhu celého života jedince neboli celoživotní vzdělávání.

Potřeba a nutnost dalšího vzdělávání a rozvoje se úzce dotýká pedagogických pracovníků všech typů škol a školských zařízení.

Cílem této diplomové práce je zjistit priority vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků v mateřských školách Středočeského kraje.

Stanovení výzkumného cíle doplňují následující výzkumné otázky:

1. Jaké jsou priority vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků v mateřské škole dané platnou legislativou?
2. Jaké jsou priority vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků v mateřských školách Středočeského kraje?
3. Jaké jsou překážky vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků v mateřských školách Středočeského kraje?
4. Jak strategicky řídí ředitelé vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků v mateřských školách Středočeského kraje?

V souvislosti s cílem práce byly stanoveny také tyto předpoklady:

- Veřejná a soukromá mateřská škola mají stejné podmínky ke strategickému řízení školy.
- Při plánování vzdělávání pedagogických pracovníků dochází ke spolupráci mezi učitelem a ředitelem školy.
- Překážky vzdělávání pedagogických pracovníků jsou nejčastěji finančního rázu, případně v zastupování pedagoga v jeho nepřítomnosti.

V úvodu teoretické části této práce jsou vymezena klíčová slova. Vymezení klíčových pojmů je čerpáno z literatury řady různých autorů, jsou hledány shody a rozdíly v jednotlivých výkladech. Následuje pasáž věnující se strategickému přístupu ke vzdělávání pracovníků, kde jsou popsány jednotlivé fáze celého procesu vzdělávání. Podloženo renomovanými autory je zde zdůrazněn nepřetržitě probíhající proces, ve kterém se konkrétní cykly vzdělávání opakují a logicky na sebe navazují. Již v teoretické části je provedeno výzkumné šetření hledající odpověď na první výzkumnou otázku: 1. Jaké jsou priority vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků v mateřské škole dané platnou legislativou? Za účelem zjištění těchto priorit je provedena analýza strategických dokumentů vzdělávací politiky ČR¹, je zaznamenán výskyt indexovaných pojmů a kapitulu uzavírá shrnutí obsahové analýzy.

Teoretická část diplomové práce se opírá o přední české autory zabývající se tématem vzdělávání a rozvoje pracovníků. Čerpáno je například z literatury autorů Armstronga, Bartoňkové, Hroníka, Mužíka, Průchy, Tureckiové, Vetešky a dalších. Ze zahraničních autorů je použita literatura například Druckera, Kellera a dalších. K výzkumnému šetření v teoretické části jsou použity strategické a kutikulární dokumenty a právní předpisy ČR.

Praktická část vychází z obsahu teoretické části. Primárním cílem výzkumné části diplomové práce je zjištění priorit vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků v mateřských školách Středočeského kraje. Dále jsou zjišťovány priority vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků, specifikovány překážky, které zabraňují účasti pedagogů na vzdělávacích aktivitách a další zjišťování se zabývá otázkou strategického řízení vzdělávání a rozvoje pedagogů ze strany ředitelů mateřských škol.

Pro výzkumné šetření byla zvolena kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu, přičemž byly použity tyto metody: obsahová analýza, dotazníkové šetření, zkoumání interní dokumentace týkající se strategie řízení vzdělávání pedagogických pracovníků vybraných mateřských škol a následné polostrukturované rozhovory s ředitelkami těchto MŠ. Za účelem získání relevantních údajů je potřebná návštěva vybraných mateřských škol. Každodenní praxi nelze odvodit ze zákonů, ale poznáme ji prostřednictvím rozhovorů s lidmi, kteří v dané oblasti pracují a mají své zkušenosti.

¹ Zkratky použité v této práci jsou uvedeny v seznamu zkratek v přílohách pod bodem C.

2 Vymezení pojmů další vzdělávání, rozvoj, pedagogický pracovník, strategie, řízení lidských zdrojů

Vzdělávání je neodmyslitelnou součástí pedagogické profese. Pedagog poskytuje vzdělávání dětem, žákům, studentům i dospělým, a k tomu, aby byla jeho vzdělávací činnost kvalitní, je nutná jeho účast na dalším vzdělávání.

„Další vzdělávání je druhá etapa po počátečním vzdělávání v rámci celoživotního vzdělávání,“ uvádějí autoři Průcha a Veteška (2014, s. 72), kteří dále člení další vzdělávání na profesní vzdělávání, zájmové vzdělávání a občanské vzdělávání. Dále zmiňují termín další vzdělávání pedagogických pracovníků, jež vymezují jako rozvíjení profesních kompetencí v návaznosti na přípravné vzdělávání a probíhající po celý další život.

Veteška (2016, s. 106 - 112) považuje další vzdělávání za nejvýznamnější oblast vzdělávání dospělých, a to z důvodu, že další vzdělávání zahrnuje všechny dospělé jedince, kteří se mohou v etapě tři čtvrtin svého života do vzdělávání zapojit. Vliv na rozvoj oblasti dalšího vzdělávání mají například mezinárodní organizace, stát, neziskové organizace, zaměstnavatelé a další organizace i jednotlivci. Další vzdělávání navazuje na absolvování určitého školského stupně vzdělání a je realizováno po vstupu jedince na pracovní trh. Veteška se zabývá rovněž důvody, respektive motivací dospělých jedinců k účasti na dalším vzdělávání. Jako nejčastější motivy pro formální vzdělávání uvádí pracovní závazky, perspektivu lepšího zaměstnání, kariérní postup, možnost snížení rizika ztráty zaměstnání nebo přípravu na vlastní podnikatelskou činnost.

V odborné literatuře lze zaznamenat další totožný výklad termínu další vzdělávání: „*Další vzdělávání potom probíhá po dosažení určitého stupně vzdělání, resp. po prvním vstupu vzdělávajícího se jedince na trh práce. Může být zaměřeno na různorodé spektrum vědomostí, dovedností, znalostí, zkušeností a kompetencí důležitých pro uplatnění v pracovním, občanském, ale i osobním životě.*“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 21) Rovněž tito autoři dělí další vzdělávání na profesní vzdělávání (používá se termín další profesní vzdělávání a obsahuje například vzdělávací akce uskutečňující se v určitých časových intervalech, kvalifikační vzdělávání a rekvalifikační vzdělávání) občanské a zájmové vzdělávání.

Názor stejného významu sdílí také Kociánová: „*Další vzdělávání je zaměřeno na vzdělávání po absolvování určitého školského vzdělávacího stupně, člení se na další vzdělávání profesní – odborné vzdělávání, občanské vzdělávání a zájmové (sociokulturní) vzdělávání*“ (Kociánová, 2012, s. 36).

Podle Mužíka (2012, s. 154) postupují učitelé na základě dalšího vzdělávání k profesnímu růstu a rozvíjí si své profesní kompetence. Mužík (2012, s. 25) považuje další vzdělávání za investici, kterou lze dělit na tři typy. Prvotní investice znamená základní vstup do problematiky v dané profesi, cílem dalšího vzdělávání u druhého typu – tzv. nahrazovací investice – je obnovit pracovníkovi informace, vědomosti a dovednosti a třetím typem investice do vzdělávání je investice rozšiřovací, kterou si pracovník prohlubuje své znalosti a schopnosti.

Průcha (2013, s. 43) spatřuje termín další vzdělávání v širokém kontextu. Osoby, které již absolvovaly určitý stupeň formálního školního vzdělávání, se dále zúčastňují různých forem vzdělávání a profesní přípravy. Další vzdělávání pokládá za široce diferenciované vzhledem ke specifickým skupinám, poskytovatelům, obsahu a metod, financování apod.

Zároveň zmiňuje termín další vzdělávání učitelů v průběhu jejich profese jako: „*1. Povinnost učitelů vzdělávat se po dobu výkonu pedagogické činnosti za účelem obnovení, upevňování a doplňování kvalifikace. 2. Možnost zvyšování kvalifikace*“ (Průcha, 2013, s. 44).

Podle Sandry Myers další vzdělávání, taktéž nazývané profesní rozvoj, pomáhá instruktorům naučit se a implementovat nové pohledy na pedagogiku a technologie ke zlepšení studentských výsledků. (...) Další vzdělávání může mít mnoho forem, od všeobecných instrukcí velkým skupinám po individualizované školení či po online distanční vzdělávání. S takovou širokou škálou možností by si školy a kraje měly obezřetně plánovat a hodnotit další vzdělávání tak, aby zajistily, že bude efektivní a přínosné (Myers, 2015, s. 1, přeloženo autorkou DP).

Další vzdělávání pedagogických pracovníků se opírá o legislativní předpisy. Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících stanovuje povinnost dalšího vzdělávání po dobu výkonu jejich pedagogické činnosti. Dalším vzděláváním si obnovují, udržují a

doplňují kvalifikaci nebo si svou kvalifikaci mohou zvýšit. K dalšímu vzdělávání využívají pedagogičtí pracovníci vzdělávací programy akreditované MŠMT, jichž se účastní, nebo se vzdělávají formou samostudia. Pedagogové mohou čerpat v průběhu školního roku 12 pracovních dnů samostudia, pakliže tomu nezabraňují vážné provozní důvody. Zákon přisuzuje řediteli školy povinnost zajišťovat další vzdělávání pedagogických pracovníků podle plánu dalšího vzdělávání.

Podmínky dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků pak upřesňuje vyhláška č. 317/2005 Sb., která dále vymezuje a blíže specifikuje druhy dalšího vzdělávání.

Povinnost dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků obsahuje také zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon. V § 164 je řediteli školy stanovena odpovědnost za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a povínuje ředitele vytvářením podmínek pro další vzdělávání pedagogických pracovníků.

Mužík (2012, s. 154 – 155) propojuje termíny další vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků. Další vzdělávání, jež obsahuje všeobecné i specializované vzdělávací kurzy, vnímá jako posun k profesnímu růstu a rozvoji kompetencí v profesi každého pedagogického pracovníka.

Pro téma této diplomové práce je důležitý již zmíněný termín rozvoj: „*Rozvoj – dosažení žádané změny pomocí učení (se). Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohraničených (difuzních) rozvojových programů.*“ (Hroník, 2007, s. 31). K žádané změně jedince dojde na základě všech aktivit zahrnutých v rozvojovém programu, přičemž se nejedná pouze o vzdělávání, vysvětluje autor.

Šikýř, Borovec, Lhotková vnímají rozvoj jako rozšiřování kvalifikace, kterou prostřednictvím vzdělávacích institucí a za podpory státu realizuje zaměstnavatel. Tito autoři se tedy při charakteristice termínu více zaměřují na rozvoj pracovníků v organizaci, a to prostřednictvím vzdělávání, na rozdíl od Hroníka, který definuje pojem rozvoj spíše v obecné rovině – rozvoj jedince, jenž neprobíhá pouze vzděláváním, a dále doplňují: „*Člověk si osvojuje nové schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) nad rámec požadavků svého současného pracovního místa, aby zvýšil svoji uplatitelnost v organizaci, popřípadě mimo organizaci.*“ (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 147).

Koubek (2007, s. 257) řadí termín rozvoj do oblasti formování pracovních schopností člověka, přičemž se jedná o rozšiřování znalostí a dovedností, které přesahují nutný rámec pro výkon současného zaměstnání a často překračují hranice oboru. Rozvoj je zaměřen více na formování osobnosti jedince a na kariéru pracovníka než na jeho kvalifikaci. Formováním pracovního potenciálu jedince vytváří z pracovníka adaptabilní zdroj, který lépe zvládá plnění cílů organizace a zlepšuje mezilidské vztahy na pracovišti. V neposlední řadě rozvoj pracovníka vede k větším možnostem jeho uplatnění v organizaci i na vnějším trhu práce. Koubek vnímá rozvoj pracovníků jako iniciovaný a realizovaný proces organizací.

Jiní autoři vnímají rozvoj jako: „...rozšiřování schopností nebo realizace potenciálu jedince s využitím nabízejících se příležitostí k učení se a vzdělávání.“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 336).

Přikláním se k názoru Bartoňkové, která dává do souvislosti rozvoj zaměstnanců a rozvoj organizace: „Rozvoj – rozvíjíme zaměstnance s vysokým potenciálem proto, abychom podpořili jejich kariéry v souladu s potřebami rozvoje společnosti“ (Bartoňková, 2010, s. 17).

Rozvojem potenciálu pracovníků se zabývá také Tureckiová (2007, s. 8 – 9). Považuje za důležité připravit takové podmínky v organizaci, ve kterých se budou pracovníci dobře orientovat, budou moci zřetelně vnímat potřeby organizace a zároveň budou vědět, jak organizace jejich pracovní úsilí ocení. S podmínkami v organizaci souvisí potenciál pracovníka, jenž je v rámci řízení lidských zdrojů rozvíjen, a také chuť pracovníka podat pro organizaci co nejlepší výkon. Tím je dosaženo známé triangulace – PODMÍNKY – SCHOPNOSTI – MOTIVACE. Znamená to tedy, pokud vedení organizace podporuje pracovníka v jeho rozvoji, vytvoří mu vhodné podmínky pro jeho pracovní výkon a dostatečně ho motivuje, rozvíjí se nejen pracovník, ale za přispění jeho kvalitního pracovního výkonu se rozvíjí také celá organizace. Tureckiová zdůrazňuje, že působením na všechny tři faktory triangulace je rozvíjen jednotlivec, tým i celá organizace.

Je-li vnímán termín rozvoj v souvislosti s rozvojem jedince – pracovníka, jenž by měl být v součinnosti s rozvojem organizace, pak je na místě zmínit legislativní vymezení, které je zakotveno v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoník práce, Hlava II. Odborný rozvoj

zaměstnanců. § 227 – 235 tohoto zákona zahrnuje a blíže specifikuje zejména zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování kvalifikace a zvyšování kvalifikace.

Termín pedagogický pracovník je definován zákonem následovně: „*Pedagogickým pracovníkem je ten, kdo koná přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou speciálně pedagogickou nebo přímou pedagogicko-psychologickou činnost přímým působením na vzdělávaného, kterým uskutečňuje výchovu a vzdělávání na základě zvláštního právního předpisu (dále jen „přímá pedagogická činnost“); je zaměstnancem právnické osoby, která vykonává činnost školy, nebo zaměstnancem státu, nebo ředitelem školy, není-li k právnické osobě vykonávající činnost školy v pracovněprávním vztahu nebo není-li zaměstnancem státu. Pedagogickým pracovníkem je též zaměstnanec, který vykonává přímou činnost v zařízeních sociálních služeb.*“ (MŠMT, 2004b).

Další výklad termínu pedagogický pracovník nabízí Průcha: „*V české pedagogické terminologii se pojem učitel často používá jako synonym termínu pedagogický pracovník. To však není správné, neboť legislativně je význam obou těchto profesních kategorií vymezen odlišně, a to zákonem č. 563/2004 Sb.: Pedagogickým pracovníkem je nejen ten, kdo koná přímou vyučovací činnost (učitel), ale i ten, kdo vykonává přímou pedagogickou činnost (vychovatel, speciální pedagog, psycholog, pedagog volného času, asistent pedagoga, trenér, vedoucí pedagogický pracovník). Znamená to, že všechna ustanovení uvedeného zákona o pedagogických pracovnících se vztahují na učitele všech stupňů škol, od MŠ až po VOŠ. Na druhé straně v tomto zákoně nejsou mezi učitele zařazeni vysokoškolští učitelé, ačkoli v pedagogické teorii jsou samozřejmě jako součást profesní skupiny učitelé chápáni.*“ (Průcha, 2009, s. 396).

Autor se ve svém vysvětlení termínu pedagogický pracovník opírá o zákon č. 563/2005 Sb., o pedagogických pracovnících, a dále vysvětluje rozdíl mezi termínem učitel a pedagogický pracovník². Uvádí, že oba termíny se v pedagogické praxi často používají jako synonyma, což není zcela správné a podotýká, že dle uvedené definice v zákoně se termín pedagogický pracovník používá pro učitele všech stupňů škol s výjimkou vysokých

² Ačkoliv je mezi termínem pedagogický pracovník a učitel vysvětlován drobný rozdíl, pro zjednodušení jsou v této diplomové práci užívány synonymně oba termíny.

škol. Z textu však vyplývá, že pedagogickými pracovníky kromě učitelů všech typů škol jsou rovněž pracovníci školských zařízení, například psychologové, vychovatelé, trenéři a další a pracovníci v zařízeních sociálních služeb, jak uvádí zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících. Pozdější novelou jmenovaného zákona byl výčet pedagogických pracovníků rozšířen o další dvě kategorie, a to o termín pedagog v zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a metodik prevence v pedagogicko-psychologické poradně.

K dosahování cílů vzdělávání, a to na úrovni státní i na úrovni organizace, je zapotřebí volba efektivní strategie. Termín strategie v obecné rovině znamená: „...řízení určité činnosti k dosažení základních cílů; obecný postup, umění koncepčně dosahovat stanovených cílů.“ (Bartoňková, 2010, s. 12). Původní slovo *strategia* byl řecký název pro vojenské umění a ve tvaru *strategy* (tedy v českém jazyce *strategie*) se v anglické slovní zásobě začalo používat až v roce 1688. Ve vojenské terminologii pojem strategie znamená něco, co se dělá „mimo dohled nepřítele.“ Cílem vytváření a implementace strategie (tedy i strategie vzdělávání) je eliminovat rizika možných chyb a umožnit organizaci predikovat změny, reagovat na ně a využívat ve svůj prospěch. Strategické řízení umožní organizaci vymezit dlouhodobé cíle, kterých v reálném časovém horizontu dosáhne, a tím si získá a udrží konkurenční výhodu.

Garantem vzdělávání je stát, který prostřednictvím strategie vzdělávací politiky vymezuje jeho budoucí strategický vývoj. Strategie vzdělávací politiky je v současné době zaměřena prioritně na školní vzdělávání a jeho efektivní řízení na všech úrovních za účelem naplňování vzdělávacích cílů a poslání formálního vzdělávání. (Trojan, Tureckiová, Trunda, Dvořáková, 2015, s. 25).

Česká vzdělávací politika směřuje k uskutečňování hlavních strategických cílů ve vzdělávání prostřednictvím strategických dokumentů, mezi něž patří například Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR, dlouhodobé záměry vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy zpracované jednotlivými kraji a další (Průcha, 2009, s. 539-541). Analýze strategických dokumentů vzdělávací politiky ČR bude věnována pozornost v další části této práce.

Strategie na úrovni organizace se zabývá plněním strategických cílů, které vycházejí z vize a poslání firmy³, což autorka dále upřesňuje: „*Strategie nám říká, jak bude podnik usilovat o dosažení stanovených cílů. Jejím úkolem je ukazovat směr.*“ (Bartoňková, 2010, s. 35).

Obdobnou teorii předkládá Cimbálníková (2012, s. 10), která klade důraz na volbu metod, postupů a nástrojů, jejichž prostřednictvím budou naplněny strategické cíle organizace. Základem strategie je určování směru organizace a přizpůsobování jejích zdrojů s ohledem na měnící se prostředí, ve kterém se organizace nachází. Strategii označuje Cimbálníková jako připravenost na budoucnost.

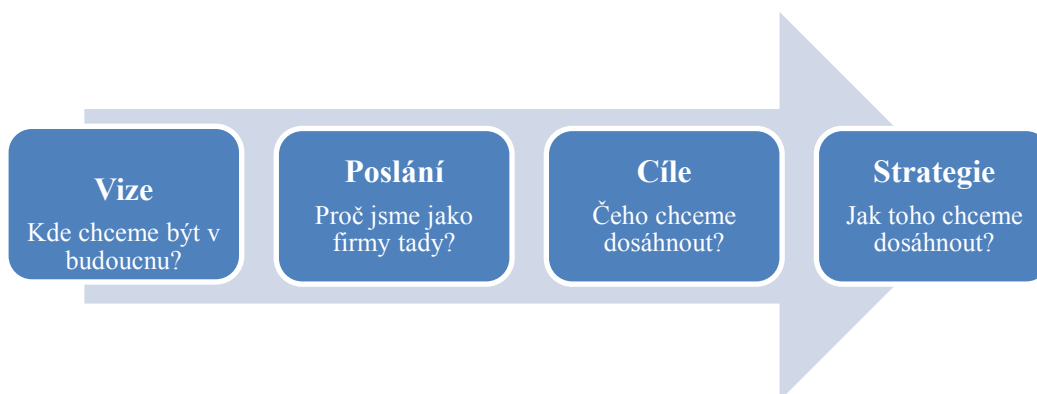
Mezi dalšími odborníky, kteří upřesňují termín strategie, jsou například Armstrong a Taylor. Strategie je proces ovlivňující svými činnostmi směr organizace, přičemž efektivně využívá zdroje k zabezpečení strategických cílů organizace (2015, s. 59).

Úspěch jakékoliv organizace záleží na správně nastavené strategii: „*Podnik, chce-li být úspěšný, musí mít naprosto jednoznačně určenou podnikatelskou (podnikovou) strategii...*“ (Mužik, 2000, s. 35). Autor dále zmiňuje důležitost nastavení strategických cílů organizace, a to ve všech jejích oblastech a na všech úrovních řízení, a vytyčení způsobů dosahování základních strategických cílů.

Další výklad pojmu strategie je následující: „*Strategie je nástrojem vytváření hodnoty pro zájmové skupiny podniku.*“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 44). Autoři kladou důraz na vizi a poslání podniku a orientaci na úspěch všech druhů zdrojů včetně lidských. Odpovědné strategické plánování manažerů významně přispívá k dosažení cílů podniku a zároveň jim umožňuje mít přehled o tom, kam směřují.

Většina výše uvedených autorů proklamuje shodný názor na vazbu a logickou posloupnost mezi vizí, posláním, cíli a strategií. Podle Bartoňkové (2010, s. 35) vize představuje vhled do budoucnosti organizace, poslání reflektuje reálný stav organizace, plnění strategických cílů, jež vyplývají z vize a poslání, zajišťuje organizaci přesunout se od stávajícího stavu k plánovanému stavu, což se nazývá strategií.

³ V této diplomové práci jsou rovněž synonymně užívány termíny firma, podnik, škola, organizace.



Obr. č. 1: „Vztahy mezi vizí, posláním, cíli a strategií“ (Bartoňková, 2010, s. 35).

Ze strategie organizace vychází strategie řízení lidských zdrojů a té je pak podružná strategie vzdělávání pracovníků (Mužík, 2000, s. 35).

„Strategické vzdělávání a rozvoj je přístup, který napomáhá tomu, aby se lidé vzdělávali a rozvíjeli, a který se zabývá tím, jak dosahovat strategických cílů organizace s využitím disponibilních lidských zdrojů...“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 336). Autoři vycházejí z přesvědčení, že strategické vzdělávání a rozvoj pracovníků hraje klíčovou roli při dosahování úspěchu organizace.

Cílem strategického vzdělávání a rozvoje je rozvíjení potenciálu stávajících pracovníků organizace a zároveň zajišťování kvalitních lidských zdrojů pro naplňování jejich potřeb. K tomuto účelu je nutné vytvářet v organizaci takové podmínky, jež budou podněcovat pracovníky k jejich vzdělávání a rozvoji (Armstrong, Taylor, 2015, s. 337).

Lidský kapitál, jež disponuje dovednostmi, vědomostmi, zkušenostmi a vztahem ke klientům, je klíčovým zdrojem pro kvalitní rozvoj organizace, deklaruje Mužík a dodává: „Konkurenceschopnost firmy je určitě ovlivňována růstem lidského kapitálu.“ (Mužík, 2008, s. 67). Veteška a Tureckiová (2008, s. 28) představují pojem lidský kapitál v širší rovině – vědomosti a dovednosti lidského zdroje zvyšují kvalitu osobní, sociální a ekonomické stránky života. Zároveň potvrzují, že lidský kapitál je nutné dále rozvíjet, tzn. získávat další dovednosti, vědomosti a zkušenosti.

Lidský kapitál jako významný zdroj rozvoje organizace chápe rovněž Bartoňková: „Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty

složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.“ (Bartoňková, 2010, s. 66).

Složky strategií vzdělávání a rozvoje slouží jako návod k plánování a realizování zamýšlených aktivit v oblasti vzdělávání a rozvoje. Tyto strategie obsahují strategie učící se organizace, strategie vzdělávání jednotlivce a strategii kultury učení (Armstrong, Taylor, 2015, s. 339).

Strategické řízení vzdělávání zaměstnanců je jedna ze stěžejních personálních činností a je podřazena celkové strategii školy. „*Strategie rozvoje a vzdělávání pracovníků je závislá na nadřazených strategiích, kterými jsou personální strategie (strategie řízení lidských zdrojů) a podniková strategie.*“ (Bartoňková, 2010, s. 53).

Efektivní vzdělávání pracovníků se tedy nemůže uskutečňovat nahodile, musí být řízeno prostřednictvím vhodné zvolené strategie. Strategickým dokumentem pro řízení vzdělávání zaměstnanců je plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, který vytváří management školy.

Naplnění strategických cílů organizace je podmíněno efektivním řízením lidských zdrojů. Průcha, Walterová, Mareš (2013, s. 143) označují lidské zdroje jako lidský kapitál společnosti, jež disponuje určitými znalostmi a dovednostmi. Bohatství lidského kapitálu ovlivňuje v nemalé míře ekonomický rozvoj společnosti. Prostřednictvím vzdělávání a celoživotního učení dochází ke zdokonalování lidského kapitálu.

Armstrong a Taylor definují řízení lidských zdrojů jako: „*...strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.*“ (Armstrong, Taylor, 2015, 47). Mezi cíle řízení lidských zdrojů zařazují následující body: „*...podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace...*“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 55).

Drucker shodně říká, že management je o lidských bytostech. Jeho úkolem je přimět lidi ke společnému výkonu tak, aby byly jejich silné stránky efektivní a slabé stránky irelevantní (Drucker, 2001, s. 10, přeloženo autorkou DP).

Soulad mezi řízením lidských zdrojů a dosahováním cílů organizace spatřují rovněž Stýblo a Urban (2011, s. 894). Důležitým úkolem řízení lidských zdrojů je dosáhnout cílů organizace prostřednictvím optimálního využívání lidí v organizaci.

Mužík chápe termín řízení lidských zdrojů neboli personální management v širším významu. Jedná se nejen o: „...soubor určitých metod, procedur a dovedností práce s lidmi, ale též uplatnění lidského potenciálu v širším pohledu. Řízení lidských zdrojů bere v úvahu nejen kvalifikační a profesní hlediska, ale také především hlediska osobnostní včetně morálních a etických aspektů práce.“ (Mužík, 2008, s. 72). Řízení lidských zdrojů v organizaci slouží jako prostředek k získávání a stabilizaci kvalitních pracovníků, k propouštění nežádoucích zaměstnanců, k rozvoji a efektivnímu využívání lidí v organizaci. Tím dosahuje organizace vytyčených cílů.

Řízení lidských zdrojů jako investici do lidí z hlediska dlouhodobé perspektivy vnímá Vojtovič (2011, s. 163). Vzdělávání a rozvoj lidí zajišťuje organizaci konkurenční výhodu.

Vodák a Kucharčíková vnímají lidské zdroje jako nejcennější majetek organizace: „Řízení lidských zdrojů můžeme koncepčně chápat jako strategický a promyšlený přístup k řízení nejcennějšího majetku organizace – lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosahování jejích cílů.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 41). Stejně jako Vojtovič také tito autoři prezentují řízení lidí s cílem zajištění konkurenční výhody organizace. Efektivní řízení lidských zdrojů může být realizováno za podmínky vytvoření představy vedení organizace o pracovnících, které firma potřebuje, a o politice, kterou bude volit k realizaci jejich rozvoje. Řízení lidských zdrojů nutně vyžaduje strategickou vizi, bez níž se stává řízení lidí pouze souborem různých činností bez vzájemných souvislostí, z nichž každá jednotlivá činnost bude řízena tradičními přístupy.

Podle Šikýře (2014, s. 20) má pojem řízení lidských zdrojů dva významy – personální práci, která se zabývá řízením a vedením lidí v organizaci, a pojetí personální práce, kde je důraz kladen na přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci. V rámci řízení lidských zdrojů považuje Šikýř za důležité mít v organizaci dostatek lidí, kteří vynikají svými schopnostmi a zároveň jsou motivovaní, což vede ke kvalitnímu výkonu lidí a ke kvalitnímu výkonu celé organizace.

Zmínění autoři označují lidské zdroje za prostředek vedoucí k naplňování cílů organizace. Avšak Mužík (2008, s. 73) zdůrazňuje, že management každé organizace zaujímá jiný přístup k řízení lidských zdrojů s ohledem na řízení ostatních činností organizace (například finanční činnosti, marketing, výroba apod.).

Rovněž Kociánová (2012, s. 76) chápe řízení lidských zdrojů jako důležitou součást personálního managementu. Míra odpovědnosti vedoucích pracovníků v oblasti personální práce a jimi zvolený strategický přístup v personální práci odpovídají úrovni řízení lidských zdrojů v organizaci. Prostřednictvím kvalitního řízení lidských zdrojů dochází k vysoce efektivnímu využití lidského potenciálu a jeho rozvoji.

Dále Kociánová (2012, s. 79) rozlišuje tvrdé a měkké řízení lidských zdrojů. „Tvrdé“ řízení lidských zdrojů je spíše neosobní, důležitou roli hraje počet pracovníků, kapitál, jež management organizace využívá ke svým podnikatelským záměrům. Lidský kapitál je rozvíjen z důvodu dosahování úspěchů organizace, nikoli však z důvodu potřeb pracovníků. „Měkké“ řízení lidských zdrojů je založeno na lidských vztazích se zřetelem na motivaci, komunikaci, vedení lidí, vzdělávání a rozvoj. Tento styl řízení lidských zdrojů chápe pracovníky jako cenný zdroj organizace, přičemž velký důraz klade na kulturu organizace, ve které by měly být zájmy managementu a pracovníků v souladu. Zároveň se ale autorka opírá o výzkumy, jež dokládají, že i při „měkkém“ řízení lidských zdrojů bývá zpravidla reálné prostředí tvrdé a zájmy organizace převládají nad zájmy pracovníků.

3 Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků

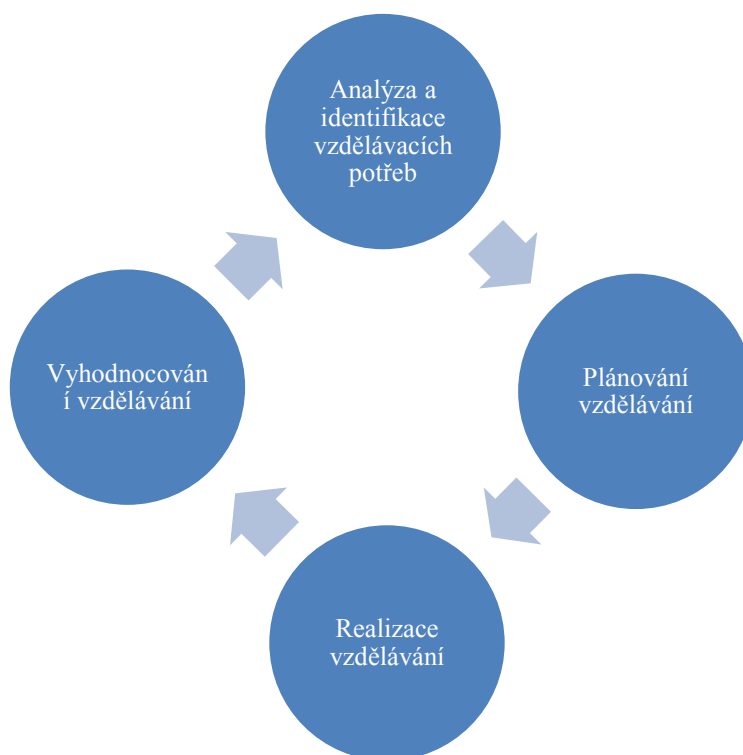
K tomu, aby školy stejně jako firmy obstály v konkurenčním prostředí, potřebují vzdělané a vzdělávající se pracovníky. Vzdělávání pracovníků zajišťují bezprostřední nadřízení zaměstnanců (Tureckiová, 2004, s. 99). Role vedoucích pracovníků, kteří jsou zodpovědní za proces vzdělávání, spočívá v zajišťování vzdělávacího cyklu.

Řada autorů uvádí jednotlivé fáze procesu vzdělávání, například podle Hroníka má cyklus vzdělávání čtyři fáze:

- „Identifikace mezery, potřeb a možností
- Design vzdělávací aktivity
- Realizace vzdělávací aktivity
- Zpětná vazba“

(Hroník, 2007, s. 133).

Srovnatelné schéma uvádějí shodně například autoři Bartoňková, Tureckiová, Šikýř:



Obr. č. 2: „Fáze systému vzdělávání“ (Bartoňková, 2010, s. 110, Tureckiová, 2009, s. 82, Šikýř, 2014, s. 126).

Schéma procesu vzdělávání ukazuje na nepřetržitě probíhající proces, ve kterém se opakují jednotlivé cykly – identifikace potřeb, plánování, realizace a vyhodnocování. Podle Bartoňkové (2010, s. 109) se zkušenosti z předchozích cyklů mohou uplatnit v dalších cyklech, čímž se vzdělávání postupně zlepšuje.

Výše uvedený proces vzdělávání lze velmi dobře uplatnit nejen ve firmách, ale rovněž ve školách všech stupňů a velikostí (ve smyslu počtu pedagogických pracovníků), tedy i ve školách mateřských.

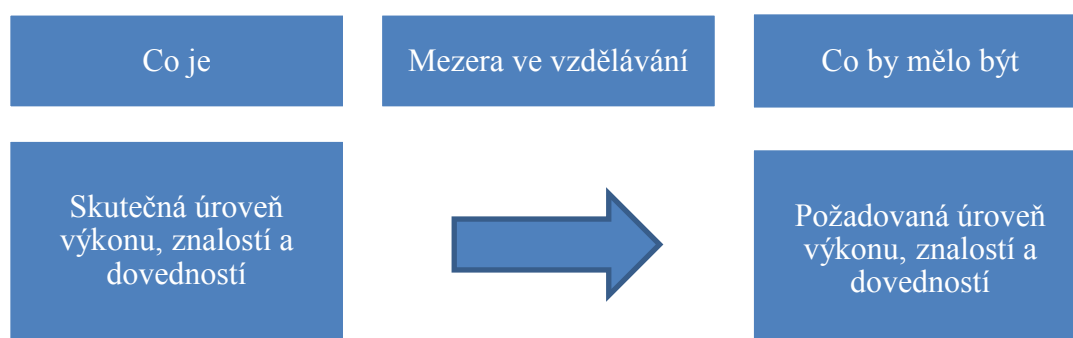
3.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb

První fáze v procesu vzdělávání je identifikace a analýza vzdělávacích potřeb. Jedná se o nejdůležitější fázi v řízení vzdělávání a chyba provedená v této části se negativně projeví ve všech dalších krocích cyklu vzdělávání (Bartoňková, 2010, s. 118).

„Analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 85).

Shodný názor má také Mužík: *„...analýza vzdělávacích potřeb je zaměřena na určení rozdílů mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem na straně pracovníka a tím, co je požadováno pro danou pracovní pozici nebo co vyplývá z organizačních a jiných změn.“* (Mužík, 2011, s. 279).

Pro nastavení efektivní strategie řízení vzdělávání zaměstnanců je tedy důležité nejprve identifikovat vzdělávací potřeby jednotlivců, týmů i organizace mateřské školy, jak vyplývá z textu. Tyto potřeby se definují zjištěním – analýzou současného stavu znalostí a dovedností konkrétní školy s porovnáním žádoucího stavu. *„Analýza mezer ve vzdělávání umožňuje identifikovat rozdíly mezi tím, co lidé vědí a umí, a tím, co by měli vědět a umět, takže je možné specifikovat vzdělávací aktivity, které by pomohly existující mezery ve vzdělávání zaplnit.“* (Armstrong, Taylor, 2015, s. 345).



Obr. č. 3: „Mezera ve vzdělávání“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 355).

Důležitá je provázanost žádoucího stavu, tedy toho, co by lidé měli umět, s vizí školy, jejím posláním a strategií rozvoje. Pro úspěšné strategické řízení vzdělávání je rovněž nutné uvést do souladu individuální potřeby zaměstnanců s potřebami školy. „Ve fázi identifikace je tím nejdůležitějším sladit zájmy organizace a jednotlivců.“ (Hroník, 2007, s. 136).

K identifikaci vzdělávacích potřeb lze použít různé techniky. „Identifikace vzdělávacích potřeb vychází z procesu zjišťování (diagnózy) vzdělávacích potřeb ve všech úrovních analýzy – jednatel, tým, firma. Nejčastěji používanými metodami zjišťování vzdělávacích potřeb jsou analýzy dokumentů, dotazníková šetření (ankety a průzkumy), řízené rozhovory, kreativní workshopy, pozorování (monitoring) a hodnocení výsledků, respektive výstupy z hodnocení adaptačního procesu a pracovního výkonu.“ (Tureckiová, 2004, s. 100-101).

S názorem Tureckiové, že je možné realizovat analýzu vzdělávacích potřeb na třech úrovních – na úrovni firmy jako celku, na úrovni oddělení nebo týmů a na úrovni jednotlivce – se ztotožňuje také Mužík, přičemž dodává: „Jednotlivé úrovně se samozřejmě prolínají a navzájem podmiňují, a tudíž je nutné vnímat souvislosti mezi nimi.“ (Mužík, 2011, s. 279). Autor se dále zabývá různými přístupy při identifikaci vzdělávacích potřeb pracovníků (2010, s. 273). Předkládá názor běžného přístupu při identifikaci vzdělávacích potřeb, kdy manažer pozoruje slabé stránky a nedostatky svých podřízených, na jejichž základě je následně vysílá formou příkazu a bez bližšího vyjádření konkrétního

účastníka na vzdělávací akce. Je tedy otázkou, zda se, nebo do jaké míry, účastník a vzdělávací akce vzájemně „potkají“. Odlišný přístup, tzv. participativní proces identifikace vzdělávacích potřeb, se opírá o činnosti jednotlivých zaměstnanců a jejich snahu zdokonalovat se. Znamená to, že pracovník i manažer hledají vzdělávací akci, která bude přínosná pro obě strany. Mužík dále ilustruje další způsob identifikace vzdělávacích potřeb v řadě firem, kdy pracovníci útvarů vzdělávání zpracovávají vlastní analýzu vzdělávacích potřeb, například prostřednictvím různých dotazníků a šetření. Na základě výsledků této analýzy je nutné: „...vytvořit partnerský vztah mezi pracovníkem v oblasti lidských zdrojů, manažerem a jednotlivými zaměstnanci.“ (Mužík, 2011, s. 273).

Je tedy zřejmé, že princip identifikace vzdělávacích potřeb jmenovaný jako poslední je nejoptimálnější způsob k dosažení požadované úrovně znalostí a dovedností a výkonu jednotlivce ve shodě s potřebami organizace, respektive s potřebami školy. Uvedený princip lze tedy aplikovat rovněž ve škole, přičemž manažerem v oblasti vzdělávání nemusí být nutně ředitel školy, ale tuto činnost může vykonávat i jiný zaměstnanec, například zástupce ředitele. Ředitel školy (nebo zástupce ředitele) může pro analýzu vzdělávacích potřeb učitele využít údaje získané například z rozhovorů s pracovníkem, z dotazníku, z hospitační činnosti, z profesního portfolia. Z těchto údajů by měly vyplynout priority a potřeby vzdělávání každého jednotlivce, které je nutné uvést do součinnosti se vzdělávacími prioritami a potřebami konkrétní školy, aby se vzdělávání učitelů stalo efektivním. K tomuto účelu je nezbytné, aby pedagogičtí pracovníci školy znali poslání školy, její vizi a strategii rozvoje a rovněž aby se orientovali v aktuálních legislativních školských předpisech a vzdělávacích záměrech České republiky.

Předmět DVPP, jeho druhy či formy na celorepublikové úrovni může ovlivnit i doporučení České školní inspekce či metodický pokyn MŠMT. Na krajské úrovni pak strategické dokumenty jako např. Dlouhodobé záměry vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy vydávané jednotlivými kraji nebo Krajský akční plán vzdělávání.

Česká školní inspekce na svých webových stránkách představuje dokument Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání (MŠMT, 2016b) schválený v červenci 2016. Tento dokument je veřejně přístupný a je modifikován přímo pro jednotlivé stupně vzdělání. Vedení mateřské školy má podle bodu 2.5 mít vlastní plán

manažerského a pedagogického rozvoje, který dlouhodobě realizuje. Součástí plánu by měly být „*aktivity spojené s výměnou a předáváním zkušeností na jiných školách podobného typu*“ (MŠMT, 2016b). Jedná se tedy o tzv. job shadowing, neboli stínování, které je možné realizovat např. v rámci programu Erasmus+ s partnerskými školami v rámci Evropské unie. Pedagogové MŠ svou práci „*pravidelně vyhodnocují a jsou aktivní v přístupu ke svému profesnímu rozvoji. Pravidelně se účastní kurzů a seminářů k doplnění svého vzdělání a dovedností (...) a zajímají se o nové trendy.*“ (MŠMT, 2016b). Mezi efektivní formy vzdělávání podle části 2.3 patří kolegiální spolupráce, koučink, mentoring, spolupráce s jednotlivci či týmy z jiných škol. Zvláštní pozornost je nutno věnovat začínajícím pedagogům. Pro rozvoj jejich pedagogických schopností má mít škola připraven tzv. adaptační program.

Ve strategickém dokumentu DZSK z roku 2016 je zmíněna podpora dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků v minulých letech 2012-2015 v rámci projektové činnosti podpořené OP VK VISK. Tyto programy vznikly na základě „*analýzy potřeb na jednotlivých druzích a typech škol a školských zařízeních všech zřizovatelů ve Středočeském kraji*“ (Krajský úřad Středočeského kraje, 2016). Šlo především o vzdělávání jazykové, dále vzdělávání na téma evropanství či rozvoj profesních kompetencí pedagogických pracovníků na území kraje.

3.2 Plánování vzdělávání

Další fází v procesu vzdělávání je plánování vzdělávání. Mužík klade důraz na kvalitu zpracování vzdělávacího plánu: „*Vzdělávací projekt (program) představuje základní dokument pro plánování, realizaci a vyhodnocování vzdělávacích akcí. Úroveň jeho zpracování ovlivňuje rozhodujícím způsobem veškerou vzdělávací činnost v podniku.*“ (Mužík, 2010, s. 283). Představa o poslání, funkci, cílech a obsahu vzdělávacího programu by měla vzejít z analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb (Mužík, 2011, s. 282).

Je důležité sestavit ucelený vzdělávací plán organizace na základě priorit, jež vzešly z vyhodnocení zprávy vzdělávacích potřeb. „*Vhodné je vypracovat komplexní program vzdělávání, méně účinné jsou jednotlivé akce k dílčí problematice. Systematický koncept*

vzdělávání poskytuje možnost budovat v souladu s potřebami podniku kvalifikovaný personál.“ (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 428).

Dle uvedených autorů by tedy jednotlivé vzdělávací akce měly vyplynout z kontextu uceleného vzdělávacího plánu pro celou organizaci a cíle dílčích vzdělávacích programů by měly korespondovat s cílem vzdělávacího plánu organizace.

„Formulace cíle vzdělávací akce v podstatě představuje konkretizaci dané mezery (v kontextu firemního vzdělávání většinou výkonnostní), která je řešitelná vzděláváním.“ (Bartoňková, 2010, s. 135).

Z hlediska právních dokumentů neexistuje žádný předpis, který by upravoval obsah plánu. Ten tedy zcela záleží pouze na řediteli školy. Podle platné legislativy je před vydáním plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků pouze nutné tento plán projednat s odborovou organizací (§24 odst. 3 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících) – což může znamenat pouhé představení plánu, nikoliv jeho odsouhlasení.

Podle Puškinové (2014) by se možný obsah plánu DVPP dal shrnout do následujících bodů:

- *„cíle DVPP v návaznosti na dlouhodobé cíle činnosti školy*
- *cíle DVPP konkretizované na jednotlivé školní roky*
- *přehled DVPP na jeden školní rok*
- *zásady zajišťování DVPP*
- *základní informace o prohlubování a zvyšování kvalifikace, povinnosti zaměstnance prohlubovat kvalifikaci, možnosti zaměstnance zvyšovat si kvalifikaci*
- *základní informace o možnosti uzavřít kvalifikační dohodu*
- *zásady čerpání samostudia“*

(Puškinová, 2014, s. 13 – 14).

Podle téže autorky je vhodné zapracovat do interní směrnice další konkrétní záležitosti, jež předcházejí vydání plánu, např.: *„termíny předkládání návrhů na DVPP, projednání návrhů na DVPP v předmětových komisích, v pedagogické radě, projednání plánu se správcem rozpočtu školy“* (Puškinová, 2014, s. 12). Tím bude naplněn požadavek zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících v odstavci 3, § 24, který zdůrazňuje

nutnost brát na zřetel studijní zájmy pedagogického pracovníka, potřeby a rozpočet školy při sestavování vzdělávacího plánu.

Konkrétní plán DVPP v mateřské škole na roky 2016 – 2020 by se měl držet priorit pro předškolní vzdělávání Středočeského kraje tak, aby byl v souladu s krajskou politikou. Ředitel školy by měl ve svém plánu zohlednit tyto priority a nastavit plán DVPP tak, aby se tzv. „potkal“ v klíčových momentech strategického plánování.

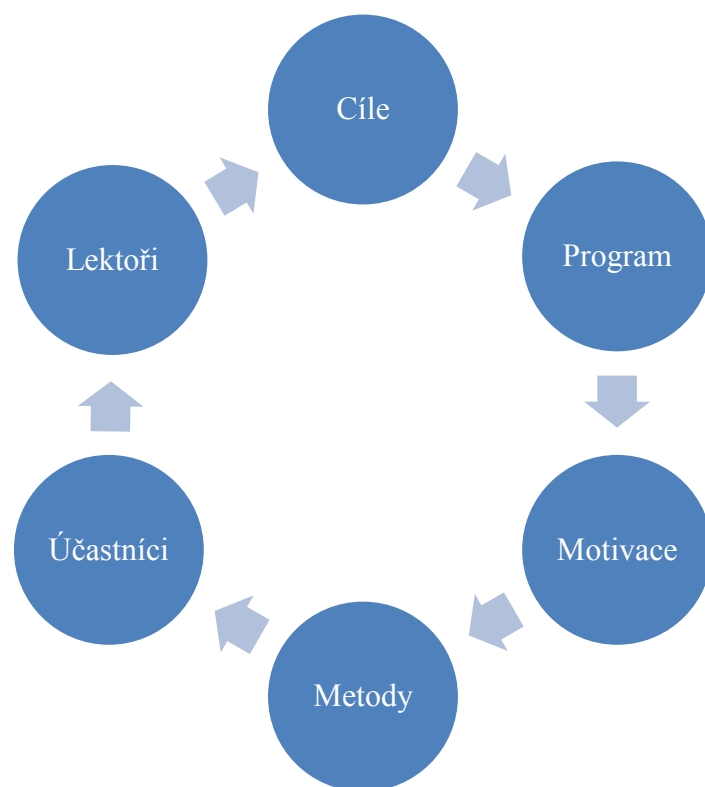
Prioritou číslo jedna pro předškolní vzdělávání Středočeského kraje je zavedení povinného posledního ročníku předškolního vzdělávání zejména při začleňování dětí ze znevýhodněných skupin a etnických menšin. Ředitel by si měl položit otázku, zda pro tuto prioritu potřebuje některou z forem dalšího vzdělávání, případně vyhledat vhodné školení či kurzy prostřednictvím nabídky MŠMT či VISK.

Prioritou číslo dvě je rozvoj polytechnického vzdělávání dětí a jejich manuální zručnosti. V minulosti kraj pořádal vzdělávací aktivity pro pedagogické pracovníky na toto téma (např. program Malí šikulové). Ředitel by měl opět zanalyzovat, zda mají pedagogové dostatečné povědomí o této oblasti, případně naplánovat jejich další vzdělávání. Finanční krytí by mohl zajistit Středočeský Fond vzdělávání, sportu, volného času a primární prevence.

Další prioritou je podpora specializace – logopedie, asistent pedagoga, mentor, uvádějící učitel aj. Ředitel by měl mít jasnou představu o zajištění těchto funkcí a jejich následném dalším vzdělávání.

3.3 Realizace vzdělávání

Další navazující fází vzdělávacího cyklu je realizace vzdělávání. Armstrong a Taylor (2015, s. 366) podotýkají, že realizace vzdělávacího programu by měla být v souladu se vzdělávacím plánem. Do realizační fáze patří několik nezbytných prvků, shodují se autoři Vodák, Kucharčíková (2011, s. 99) a Bartoňková (2010, s. 167), které jsou pro přehlednost uvedené na následujícím obrázku:



Obr. č. 4: „Prvky procesu realizace vzdělávání“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 99).

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 99 – 121) dále vysvětlují jednotlivé prvky realizace vzdělávání:

Cíle jsou určeny na základě identifikace vzdělávacích potřeb. Vzdělávací cíle reflektují jednak cíle celého vzdělávacího programu a rovněž jsou specifikovány dílčí cíle jednotlivých vzdělávacích akcí. Cíle by měly vyjadřovat konkrétní znalosti, dovednosti, postoje a chování, které by měli účastníci prostřednictvím vzdělávací akce dosáhnout. Pro požadovaný efekt naplnění cílů je vhodné seznámit zaměstnance se záměry a cíli vzdělávací akce předem a poskytnout jim k tomu dostatek informací. Cíle by měly splňovat základní atributy metody SMART, tzn., měly by být konkrétní, měřitelné, dosažitelné, relevantní a ukotvené v čase.

Program – obsah programu konkrétní vzdělávací akce by měl být v souladu s cíli vzdělávání organizace. Rovněž by měl program obsahovat: časové rozvržení, vzdělávací téma, zvolené metody a požadované pomůcky.

Motivace pracovníků k rozvíjení vlastních dispozic je velmi důležitým faktorem vzdělávacího procesu, její míra ovlivňuje efektivitu vzdělávání. Vysoká míra motivace ke vzdělávání a rozvoji efektivně rozvíjí nejen konkrétního zaměstnance, ale zároveň přispívá ke kvalitě výkonnosti organizace. Dále Vodák a Kucharčíková zmiňují existenci řady motivačních faktorů, jejichž hierarchii znázorňuje například Maslowova pyramida potřeb. Předpokladem úspěšného řízení procesu vzdělávání je znalost manažera motivačních faktorů jednotlivých pracovníků i pracovního kolektivu jako celku. Autoři uvádějí různé druhy motivačních faktorů vzdělávání, například: pracovní postup, zlepšení pracovní role v týmu, udržení pracovní pozice, možnost seberealizace na základě získané kvalifikace, podávání lepší pracovní výkonnosti, zlepšení kvality práce, vyšší finanční ohodnocení a další. Podle Alekseje Leontieva, kterého zmiňuje publikace *Adult Apprenticeship Training* finského autora Seppälä, lidské činnosti jsou ovlivněny jejich hierarchií potřeb: odlišné individuality mají odlišnou hierarchii potřeb (Seppälä, 2007, s. 50, přeloženo autorkou DP). Podle této moderní motivační psychologické perspektivy na každého jednotlivého pracovníka tedy působí jiné motivační faktory a v jiné míře. Ředitel mateřské školy by měl umět rozpoznat motivační faktory konkrétních pedagogických pracovníků a na základě toho by měl umět volit vhodné motivační přístupy k nim. Schopnost motivovat zaměstnance ke vzdělávání a rozvoji patří mezi základní kompetence ředitele mateřské školy.

Nutnost motivace zmiňují Keller a Price, kteří tvrdí, že direktivní přístup není tou nejlepší cestou, jak získat bystré a uvědomělé lidi. Oni musejí *sami chtít* se změnit a růst. Není to podle přísloví o přivedení koně k vodě, ale spíše o tom, aby si uvědomil, že má žízeň (Keller, S., Price, C., 2011, s. 198, přeloženo autorkou DP).

Metody – k naplnění stanovených cílů organizace je třeba zvolit vhodnou metodu vzdělávání. Zvolená metoda by měla jít vstříc individuálním potřebám pedagogických pracovníků, požadavkům organizace a vzdělávacím trendům v rámci vzdělávací politiky ČR. Volbu vhodné metody ovlivňuje mnoho faktorů, například počet a věk účastníků, jejich motivace ke vzdělávání a preferovaný styl učení, jejich dosavadní pracovní zkušenosti a požadovaná úroveň vědomostí a dovedností, pracovní pozice pedagogického pracovníka. Při volbě metod záleží rovněž na odbornosti lektora i prostorových

možnostech realizace vzdělávací akce. Vzdělávání lze uskutečňovat na pracovišti nebo mimo pracoviště, a tudíž může být zvoleno více metod ke vzdělávání pedagogických pracovníků včetně použití vhodných moderních technologií. Vhodně zvolené metody ke vzdělávání vysoce zvyšují efektivitu vzdělávání.

Účastníci – jsou základním prvkem vzdělávání organizace. Při volbě motivačního přístupu k jednotlivým zaměstnancům v oblasti vzdělávání musí ředitel mateřské školy brát v úvahu také další faktory působící na člověka, například jeho citové rozpoložení, dispozice a předpoklady, kulturní a vzdělanostní úroveň. Ředitel by měl rovněž zohlednit různé styly učení, jež jednotliví zaměstnanci preferují. Další faktory, které ovlivňují ochotu pracovníků ke vzdělávání, jsou fyzické, psychické a intelektuální faktory. Vhodné je předpokládat také různé bariéry, které mohou při realizaci vzdělávání nastat, a snižují tak jeho efektivitu.

Lektoři – realizace vzdělávací akce je složitý proces kladoucí největší nároky na lektora, a to především po stránce jeho osobnostních předpokladů a sociální inteligence. Vzdělávací akce je efektivní a úspěšná, pokud lektor vhodně zvolenou metodou (metodami) předá pedagogickým pracovníkům požadované téma.

3.4 Vyhodnocování vzdělávání

Poslední fází procesu vzdělávání je vyhodnocování vzdělávání. Pro zajištění efektivního přínosu vzdělávání je důležitý sled jednotlivých fází vzdělávacího cyklu a jejich provázanost, přičemž by hodnocení mělo prolínat všemi fázemi. Pokud jsou správně identifikovány vzdělávací potřeby a naplánovány cíle vzdělávání, jež jsou následně realizovány, bude efektivní také vyhodnocování přínosu vzdělávání. *„Hodnocení/evaluace firemního vzdělávání je proces, který stanoví, zda byl problém (viz analýza vzdělávacích potřeb) vyřešen. Je integrální součástí vzdělávání, v podstatě je to porovnání cílů (žádoucí chování) s výsledky (výsledné chování) odpovídající na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel.“* (Bartoňková, 2010, s. 182).

Mužík (2011, s. 295) zastává názor ve smyslu hodnocení vzdělávacího programu v průběhu akce, kdy účastník získává určité vědomosti, dovednosti a profesní návyky, a

hodnocení dopadu vzdělávání na efektivnější provádění pracovních činností pracovníka po absolvování vzdělávacího programu.

Názor Mužíka reflektuje i Bartoňková (2010, s. 185). Uvádí formativní hodnocení, ve kterém je vzdělávací akce hodnocena ve svém průběhu a v případě zjištěných nedostatků do ní lze zasáhnout – lze ji „formovat“, a sumativní hodnocení, které probíhá po skončení vzdělávací akce a sleduje naplnění vzdělávacích potřeb stanovených na základě jejich identifikace.

Pro vyhodnocování efektivity vzdělávání existují různé přístupy. Tureckiová spatřuje hodnocení vzdělávání jako proces navazujících činností, jímž se nelze soustředit pouze na závěr cyklu firemního vzdělávání. Uvádí fázi vlastního procesu hodnocení, která probíhá v sedmi na sobě navazujících krocích:

„1. plánování procesu hodnocení včetně stanovení účelu a hodnocení,

2. příprava – stanovení kritérií a standardů hodnocení,

3. vytváření nástrojů pro sběr dat (viz dále metody hodnocení),

4. sběr dat,

5. analýza získaných údajů,

6. příprava a zpracování závěrečné zprávy,

7. provedení případných úprav v cyklu podnikového vzdělávání a monitoring systému“ (Tureckiová, 2004, s. 105).

Řada autorů uvádí různé systémy hodnocení vzdělávání. Například autoři Evangelu, Bommel a Juříčka považují za komplexní nástroj hodnocení vzdělávacích aktivit model nazývaný VPPV©. Název modelu V-P-P-V značí počáteční písmena výrazů vzdělávacího programu – vstupy, procesy, produkty a výstupy. *„VPPV© jako evaluační metoda vede uživatele k prakticky uchopitelné architektuře vzdělávacího procesu, a to s přihlédnutím k potřebě co nejvyšší efektivity i specifčnosti vlastního prostředí.“* (Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013, s. 30). Výhodou zmíněného systému je jeho komplexní zaměření na hodnocení vzdělávání a celého jeho procesu: *„VPPV© proces definuje vstupy, procesy, produkty a výstupy vzdělávacího procesu a učí s nimi zacházet, doplňovat je, měřit apod.“*

(Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013, s. 34). Při použití modelu VPPV© je vhodné zvolit měřicí nástroje hodnocení vzdělávání v závislosti na tom, jaké informace závěrečného hodnocení chce firma získat. Do těchto metod lze zahrnout například: zpětnou vazbu, modelové situace, koučink, škálové hodnocení, assesment pohovor, mystery shopping, test, měření, pozorování. Uvedený model lze použít ve velkých i malých firmách, avšak uplatnitelný je rovněž v různých typech a velikostech škol.

Další metodou hodnocení vzdělávání je pětiúrovňový Hamblinův model, vysvětlují autoři, Vodák, Kucharčíková (2011, s. 138 – 139):

Úroveň 1 – reakce: hodnocení užitečnosti vzdělávání, lektorů a témat účastníky vzdělávání a jejich vyjádření k tomu, co by doplnili nebo změnili.

Úroveň 2 – hodnocení poznatků: zjišťování získání znalostí a dovedností a změn v postojích účastníků vzdělávání.

Úroveň 3 – hodnocení pracovního chování: zjišťování, zda absolventi vzdělávání uplatňují nové poznatky a zkušenosti při výkonu své pracovní činnosti i mimo pracoviště.

Úroveň 4 – hodnocení na úrovni organizace: zjišťování dopadu změn v pracovním chování účastníka vzdělávání na činnost a výsledky firmy.

Úroveň 5 – hodnocení konečné hodnoty: zjišťování efektivity a úspěšnosti firmy jako celku na základě vzdělávání pracovníků.

Pokud je v průběhu vzdělávání zjištěno, že se nedostavily předpokládané efekty, je nutné v procesu vyhodnocování vzdělávání definovat, na které úrovni nastala chyba a následně zaujmout opatření týkající se revize cílů nebo programu. Následná opatření by měla vést ke zlepšení procesu vzdělávání, a tím také zefektivnit výsledky firmy. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 143) kladou důraz při vyhodnocování jednotlivých aktivit v procesu vzdělávání rovněž na výběr správných metod: dotazník, akční plán, přehodnocení aktivity, videoreflexe, vyhodnocení učení.

V dokumentu České školní inspekce nazvaném *Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání* se v části 2.3 uvádí: „*Vedení školy provádí systematické hodnocení práce pedagogů a poskytuje jim pravidelně zpětnou vazbu k jejich práci. Na základě*

hodnocení plánuje spolu s pedagogy jejich další profesní rozvoj. Vedení školy motivuje pedagogy k sebehodnocení a kolegiálnímu hodnocení.“ (MŠMT, 2016b).

Po uskutečnění každé vzdělávací akce by mělo následovat zhodnocení účastníkem, a to jak vzdělávací instituci, tak řediteli školy s cílem identifikovat silná a slabá místa akce a osobní přínos pro zaměstnance.

4 Strategické dokumenty vzdělávací politiky České republiky

V této kapitole je realizována konceptuální analýza obsahu strategických dokumentů státní vzdělávací politiky s cílem identifikovat priority vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků v mateřské škole dané platnou legislativou. Tato analýza bude založena na vzájemné komparaci všech dokumentů, zaznamenávání existence a frekvence výskytu indexovaných pojmů v nich a interpretaci poznatků.

Jednotkami obsahové analýzy budou slovní spojení ROZVOJ (a) a VZDĚLÁVÁNÍ (b) pedagogických pracovníků.

Hlavní výzkumnou otázkou bude: Jaké jsou priority vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků v mateřské škole dané platnou legislativou?

Analyzováno bude následujících sedm dokumentů:

- Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020 (Strategie 2020)
- Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015-2020 (DZČR)
- Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ve Středočeském kraji 2016-2020 (DZSK)
- Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání, srpen 2016 (RVP PV)
- Vyhláška MŠMT č.317/2005 Sb. ze dne 27. července 2005 o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků (DVVP)
- Zákon č. 561/2004 Sb o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) (ŠZ)
- Zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících (ZPP)

4.1 Základní členění

Všechny uvedené zdroje pro analýzu patří mezi dokumenty tištěné (avšak k dispozici jsou také v on-line podobě) a dají se rozčlenit do tří kategorií – strategické dokumenty, kurikulární dokumenty a právní předpisy.

4.1.1 Strategické dokumenty

V České republice počátkem 21. století existovala tzv. Bílá kniha neboli Národní program rozvoje vzdělávání (2001), která vymezovala obecné základy vzdělávací politiky v České republice. V roce 2009 prošla nezávislou evaluací, načež byla o pět let později, v roce 2014 schválena nová Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020.

Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015-2020 je dle autorů dokumentu „jedním z implementačních dokumentů Strategie 2020.“

Pro Středočeský kraj byl vytvořen a začátkem roku 2016 i schválen Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ve Středočeském kraji 2016-2020, který vychází z obou předchozích strategických dokumentů.

4.1.2 Kurikulární dokumenty

Jako třetí bude analyzován kurikulární dokument Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání (RVP PV). Tento dokument státní úrovně dle webových stránek MŠMT „stojí na Národním programu vzdělávání“ a je základem pro jednotlivé školní vzdělávací programy pro předškolní vzdělávání. Opatřením ministryně školství, mládeže a tělovýchovy ze dne 12. srpna 2016 se Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání, č.j. MSMT č.j. 32405/2004-22 změnil s účinností od 1. září 2016.

4.1.3 Právní předpisy

Poslední tři dokumenty patří do kategorie nejdůležitějších právních předpisů vztahujících se ke vzdělávání. Vyhláška MŠMT č. 317/2005 Sb. ze dne 27. července 2005 o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků (Vyhláška o DVVP), Zákon č. 561/2004 Sb o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) (ŠZ) a Zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících (ZPP).

	Strategie 2020	DZCR	DZSK	RVP PV	Vyhláška o DVPP	ŠZ	ZPP
Měsíc/rok vydání	červenec 2014	duben 2015	leden 2016	září 2004	červenec 2005	září 2004	září 2004
Počet stran	52	85	60	47	27	151	31
Platnost	ČR	ČR	Stř. k.	ČR	ČR	ČR	ČR
Dálkový přístup	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO

Tabulka č. 1: Základní komparace analyzovaných dokumentů⁴

Všechny analyzované dokumenty mají dálkový přístup, tedy jsou dosažitelné online přes webové stránky Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy www.msmt.cz. s výjimkou Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ve Středočeském kraji 2016-2020, který je dostupný prostřednictvím webových stránek Středočeského kraje <http://www.kr-stredocesky.cz/> Zároveň je tento strategický dokument platný pouze na území Středočeského kraje.

4.2 Výskyt indexovaných pojmů

Všech šest dokumentů bylo podrobena analýze výskytu slovních spojení ROZVOJ (a) a VZDĚLÁVÁNÍ (b) pedagogických pracovníků. V dokumentech se často objevovaly termíny „profesní rozvoj pedagogických pracovníků“, „rozvoj učitelů“ či „profesní růst pedagogických pracovníků“. Ve Vyhlášce č. 317/2005 byl zmíněn rozvoj lidských zdrojů (v návaznosti na práci ředitele školy). Tato slovní spojení byla považována za synonymická a jejich výskyt byl připočítán k celkovému počtu výskytu tohoto slovního spojení.

⁴ U legislativních dokumentů jsou uvedena data jejich vydání, čerpáno však bylo vždy z aktuálních novelizací těchto dokumentů.

Rozvoj PP	Strategie 2020	DZCR	DZSK	RVP PV	Vyhláška o DVPP	ŠZ	ZPP
počet	10	5	2	1	0	0	0

Tabulka č. 2: Počet výskytu slovních spojení „Rozvoj pedagogických pracovníků“ v analyzovaných dokumentech.

V případě slovního spojení vzdělávání pedagogických pracovníků bylo nutné rozlišit, zda se jedná o pregraduální přípravu pedagogických pracovníků, které byla věnována značná pozornost, či o další vzdělávání. Bylo vyčísleno vzhledem k povaze této práce pouze slovní spojení týkající se dalšího vzdělávání či průběžného vzdělávání. Nutno podotknout, že v těchto počtech nejsou zahrnuty ani počty výskytu slovních spojení, která se vyskytovala při zmiňování důležitosti celoživotního učení, doplňování kvalifikací (rekvalifikací) či občanského vzdělávání všeobecně. Počet výskytu slovního spojení vzdělávání pedagogických pracovníků je sumarizován v následující tabulce.

Vzdělávání PP/učitelů	Strategie 2020	DZCR	DZSK	RVP PV	Vyhláška o DVPP	ŠZ	ZPP
počet	14	32	14	2	13	6	29

Tabulka č. 3: Počet výskytu slovních spojení (Další/průběžné) vzdělávání pedagogických pracovníků v analyzovaných dokumentech.

4.3 Shrnutí obsahové analýzy

Tématu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků se podle výskytu indexovaného pojmu nejvíce věnuje Dlouhodobý záměr ČR z roku 2015 a Zákon o pedagogických pracovnících ze září 2004, dále pak Strategie 2020 z roku 2014.

Za hlavní priority dle analyzovaných dokumentů je možno považovat

- specializace pedagogických pracovníků
 - a/ integrace vzdělávacích kurzů do systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, které budou souviset s nově navrhovanými specializovanými činnostmi, např. nové pozice mentora, uvádějícího učitele, ve Vyhlášce č. 317/2005 Sb. budou stanovena kritéria pro získání pozice

 - b/ ve Středočeském kraji podpora logopedických pracovníků a asistentů pedagoga v předškolním vzdělávání

- odstranění praktických překážek neúčasti pedagogických pracovníků na jejich dalším profesním rozvoji
 - a/ provoz školy
 - b/ nedostatek financí

- kvalitní řízení školy prostřednictvím ředitele MŠ
 - a/ revize tzv. funkčního studia ředitelů škol,
 - b/ zaměření na složku pedagogického vedení,
 - c/ snížení přímé pedagogické činnosti ředitelů MŠ

- důraz na polytechnickou odbornost a jazykovou vybavenost pedagogických pracovníků (DZSK)

V dokumentech jsou uváděny praktické vhodné metody, které by měly přispět k profesionalizaci vzdělávání, a to: mentoring, koučování, job shadowing (stínování), job rotation, zahraniční stáže a sdílení příkladů dobré praxe. Nezbytnou součástí pro úspěšné

absolvování zahraničních stáží bude tedy samozřejmě i posílení jazykového vzdělávání pedagogických pracovníků.

Tyto priority budou zahrnuty do dotazníkového šetření v praktické části diplomové práce.

5 Výzkumná část práce

5.1 Stanovení problému a jeho formulace

Diplomová práce nese název **Priority vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků v mateřských školách Středočeského kraje**. Vzdělávání a rozvoj je neodmyslitelnou součástí pedagogické profese. Pedagog mateřské školy poskytuje vzdělávání dětem a k tomu, aby byla jeho vzdělávací činnost kvalitní, je nutné, aby se sám dále vzdělával. Povinnost dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků je ukotvena v legislativních předpisech uvedených v teoretické části práce. Výzkumná část, jež navazuje na kapitoly uvedené v teoretické části, šetří priority vzdělávání pedagogických pracovníků v mateřských školách. Teoretické poznatky získané na základě studia odborné literatury a rovněž poznatky získané analýzou strategických dokumentů vzdělávací politiky ČR jsou podkladem pro výzkumné šetření.

5.2 Cíl výzkumu

Základním cílem výzkumného šetření je zjistit priority vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků v mateřských školách Středočeského kraje.

5.3 Výzkumné otázky

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

1. Jaké jsou priority vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků v mateřské škole dané platnou legislativou?
2. Jaké jsou priority vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků v mateřských školách Středočeského kraje?
3. Jaké jsou překážky vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků v mateřských školách Středočeského kraje?

4. Jak strategicky řídí ředitelé vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků v mateřských školách Středočeského kraje?

Na základě zkušeností s vedením mateřské školy byly rovněž zformulovány tři následující předpoklady:

- Veřejná a soukromá mateřská škola mají stejné podmínky ke strategickému řízení školy.
- Při plánování vzdělávání pedagogických pracovníků dochází ke spolupráci mezi učitelem a ředitelem školy.
- Překážky vzdělávání pedagogických pracovníků jsou nejčastěji finančního rázu, případně v zastupování pedagoga v jeho nepřítomnosti.

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

5.4 Metodika šetření

Ve výzkumném šetření jsou použity metody kvalitativního i kvantitativního výzkumu. Kvantitativní šetření metodou analýzy dokumentů je provedeno již v teoretické části, ve které jsou analyzovány tyto strategické dokumenty vzdělávací politiky ČR:

- Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020.
- Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015 – 2020.
- Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ve Středočeském kraji 2016 – 2020.
- Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání.
- Vyhláška MŠMT č. 317/2005 Sb.
- Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).
- Zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících.

Kvantitativní analýza dokumentů matematicky zpracovává obsahové prvky textu, vyjadřuje jejich frekvenci, pořadí nebo stupeň (Gavora, 2010, s. 143). Analýza je založena

na vzájemné komparaci všech výše uvedených dokumentů, zaznamenává existenci a frekvenci výskytu indexovaných pojmů v dokumentech a interpretaci poznatků. Základními jednotkami obsahové analýzy jsou pojmy ROZVOJ a VZDĚLÁVÁNÍ pedagogických pracovníků. Hlavní výzkumnou otázkou v této části je:

Jaké jsou priority vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků v mateřské škole dané platnou legislativou?

Výsledkem analýzy strategických dokumentů je shrnutí, ve kterém jsou vyjádřeny hlavní priority vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků dané platnou legislativou. Rovněž jsou zde uvedeny metody vhodné k profesionalizaci vzdělávání pedagogických pracovníků.

V praktické části je využita kvantitativní metoda dotazníků pro učitele mateřských škol a odlišně koncipovaný dotazník je využit pro ředitele mateřských škol. „Osoba, která vyplňuje dotazník, se nazývá **respondent**. Jednotlivé prvky dotazníku se nazývají **otázky**. Otázka v dotazníku se však někdy označuje jako **položka**. Položka je vhodnější označení tehdy, když výrok nemá tázací, ale oznamovací formu.“ (Gavora, 2010, s. 121). Disman (1993, s. 141) považuje za velkou výhodu dotazníku snadné získání informací od velkého počtu respondentů v relativně krátkém čase a minimálních nákladech. Dotazníky byly vytvořeny pomocí elektronického nástroje Survio (www.survio.cz). Výsledek dotazníkového šetření odpovídá na druhou výzkumnou otázku:

2. Jaké jsou priority vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků v jednotlivých mateřských školách?

Skladba otázek v dotazníkovém šetření řeší odpověď rovněž na třetí výzkumnou otázku:

3. Jaké jsou překážky vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků v mateřských školách Středočeského kraje?

Další šetření se zabývalo zkoumáním interních dokumentů na vybraných mateřských školách. „Základním předpokladem studia jakéhokoliv dokumentu je schopnost mu porozumět a interpretovat jej.“ (Reichel, 2009, s. 127). Zkoumání dokumentů spočívá ve vyhledávání určitých znaků, souvislostí nebo srovnávání s dalšími dokumenty, uvádí dále autor.

Na základě této analýzy byl uskutečněn doplňující polostrukturovaný rozhovor s ředitelkami mateřských škol, kde byly dokumenty analyzovány. „*Rozhovor jako výzkumnou techniku je možno definovat jako systém verbálního kontaktu mezi tazatelem a dotazovaným s cílem získat informace prostřednictvím otázek, které klade tazatel. Prostřednictvím rozhovoru zkoumáme mínění, názory či postoje lidí.*“ (Zich, Roubal, 2014, s. 33). Polostrukturovaný rozhovor je výhodný v tom smyslu, že umožňuje respondentovi širší volbu odpovědí na otázku tazatele oproti strukturovanému rozhovoru (Průcha, 2014, s. 120).

Výsledkem analýzy a rozhovorů byla odpověď na poslední výzkumnou otázku:

4. Jak strategicky řídí ředitelé vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků v mateřských školách Středočeského kraje?

5.5 Základní a výběrový soubor

Dotazníkové šetření

Základní soubor: ředitelé MŠ a učitelé MŠ Středočeského kraje

Výběrový soubor: ze základního souboru všech mateřských škol ve Středočeském kraji byl vytvořen výběrový soubor na základě těchto znaků:

- mateřské školy zřizované obcemi, krajem, církví, MŠMT nebo soukromými osobami
- mateřské školy v samostatném právním subjektu (nejsou sloučené se základní školou)
- mateřské školy s počtem tříd tři a více.

Údaje o mateřských školách byly zjišťovány z databází zveřejněných MŠMT – Výběr z adresáře škol a školských zařízení (MŠMT, 2017a) a Statistická ročenka školství (MŠMT, 2017b).

Dalším důležitým zdrojem byla podrobná a přehledná tabulka, jež obsahovala důležité aktuální údaje o mateřských školách ve Středočeském kraji, například:

- počet MŠ celkem,

- rozdělení MŠ podle počtu tříd,
- adresy MŠ,
- počet dětí v jednotlivých MŠ,
- počet pedagogů/z toho mužů v jednotlivých MŠ,
- počet pedagogů/z toho ředitelů v jednotlivých MŠ.

Rozsáhlá tabulka se zmíněnými údaji byla získána na základě telefonické a mailové komunikace se zaměstnankyní MŠMT Ing. Šárkou Palyzovou (správce číselníků, analytik datových výstupů, Odbor školské statistiky, analýz a informační strategie), které tímto děkuji za vstřícnou spolupráci a pomoc.

Souhlas s uveřejněním jména je zařazen v příloze.

Na základě zjištěných údajů byly pro větší přehlednost vytvořeny následující tabulky:

Zřizovatel	Obec	Kraj	Církev	MŠMT	Soukromý sektor	Celkem
Počet MŠ	213	3	0	0	16	232

Tabulka č. 4: Rozdělení mateřských škol Středočeského kraje se třemi a více třídami podle zřizovatelů.

Počet pedagogů v uvedených MŠ	z toho žen	mužů
2 318	2306	12

Tabulka č. 5: Počet pedagogů uvedených mateřských škol celkem/z toho žen a mužů.

Počet pedagogů v uvedených MŠ	z toho ředitelů	učitelů
2 318	232	2086

Tabulka č. 6: Počet pedagogů uvedených mateřských škol celkem/z toho ředitelů a učitelů.

Součet respondentů všech zřizovatelů činí 232 mateřských škol. Ředitelům všech těchto mateřských škol byly prostřednictvím e-mailu rozeslány dotazníky pro ředitele MŠ společně s průvodním dopisem.

Vzhledem ke skutečnosti, že většina mateřských škol neuvádí kontaktní adresy na učitele MŠ, byly současně do e-mailu pro ředitele mateřských škol vloženy také dotazníky pro

učitele MŠ s prosbou o předání elektronického odkazu na tyto dotazníky učitelům. Tento způsob předání dotazníků učitelům však do jisté míry komplikuje výzkum vzhledem ke skutečnosti, že nelze přesně zjistit, kolika učitelům byly dotazníky předány.

Zkoumání interní dokumentace a polostrukturované rozhovory

Základní soubor: ředitelé MŠ Středočeského kraje

Výběrový soubor: 8 ředitelů vybraných MŠ ze základního souboru, z toho 6 ředitelů veřejných MŠ a 2 ředitelé soukromých MŠ.

Ředitelé byli vybráni na základě svých manažerských a lídrovských kompetencí, v úvahu byly brány rovněž jejich zkušenosti s řízením lidských zdrojů a jejich orientace v oblasti vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků. S vybranými řediteli byl realizován předvýzkum a později byl domluven termín návštěvy na jejich mateřské škole, kde byla provedena analýza dokumentů strategického řízení vzdělávání a doplňující rozhovor. Informantům byla garantována anonymita. Rovněž byl získán informovaný souhlas.

5.6 Etapy výzkumu

Vlastní výzkum byl uskutečněn ve třech navazujících etapách:

- pilotáž
- předvýzkum
- vlastní výzkum

5.6.1 Pilotáž

Cílem pilotáže je prvotní vhled do problematiky, která bude zkoumána. Potřebné informace lze získat například volným rozhovorem nebo pozorováním (Chrásková, 2007, s. 26).

Pro získání předběžných informací k danému tématu práce Priority vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků v mateřských školách Středočeského kraje byla navštívena jedna čtyřtřídní mateřská škola ve Středočeském kraji, ve které ředitel strategicky řídí vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků. Z rozhovorů s ředitelem a učiteli vyplynula jejich potřeba dále se vzdělávat, avšak v některých případech brání dalšímu

vzdělávání různé překážky. Na základě zjištění této důležité informace byla do výzkumu zařazena rovněž výzkumná otázka: Jaké jsou překážky vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků v mateřských školách Středočeského kraje.

Další rozhovory na dané téma proběhly na schůzce s 8 řediteli mateřských škol Středočeského kraje. Prostřednictvím rozhovorů byl ujasněn výzkumný problém, byla naznačena východiska pro strukturu dotazníku a východiska pro analýzu strategických dokumentů vzdělávací politiky ČR v teoretické části, z nichž ředitelé vycházejí při strategickém řízení rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků MŠ. Tito ředitelé později spolupracovali na ověřování srozumitelnosti a efektivnosti dotazníku. Strukturu dotazníku shledali vyhovující. Zároveň byli nápomocní při analýze interní dokumentace týkající se vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků, jež probíhala na mateřských školách, které řídí. Analýza byla doplněna polostrukturovanými rozhovory s těmito řediteli.

5.6.2 Předvýzkum

Pro ověření návratnosti byl dotazník zaslán 15 ředitelům mateřských škol a 15 učitelům mateřských škol ve Středočeském kraji. Vráceno bylo celkem 18 dotazníků, tj. 60 %. Odborníci na metodologii se zabývají optimální návratností dotazníků. Podle Chrásky (2007, s. 175) by se měla průměrná návratnost pohybovat mezi 30 – 60%. Zjištěný údaj návratnosti vzorku dotazníků se jevil jako relevantní. Tyto dotazníky byly zahrnuty do hlavního výzkumného šetření.

5.6.3 Vlastní výzkum

Sběr dat proběhl v únoru a březnu 2017. Dotazníky s průvodním dopisem byly rozeslány e-mailem s přímým odkazem na stránky SURVIO.CZ. Získaná data byla utříděna a byly sestaveny tabulky a grafické znázornění výsledků výzkumného šetření – jsou použity grafy výsečové a sloupcové. Jednotlivé položky byly opatřeny stručným komentářem spolu s interpretací výsledků. Zpracování odpovědí probíhalo pomocí dokumentů Microsoft Word a Microsoft Excel. Závěry výzkumného šetření byly zaznamenány v závěrečném shrnutí práce.

5.7 Výsledky výzkumného šetření

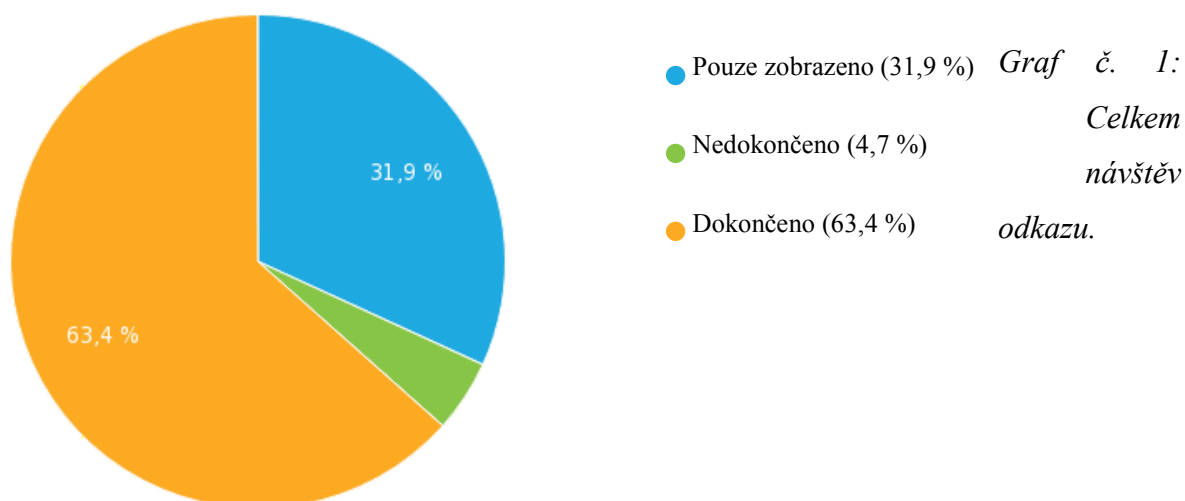
Výsledky výzkumného šetření jsou rozděleny do podkapitol Výsledky dotazníkového šetření, Zkoumání interních dokumentů týkajících se DVPP v MŠ a Výsledky šetření metodou rozhovoru.

5.7.1 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníky byly vytvořeny v únoru 2017, respondenti vyplňovali dotazníky přes přímý odkaz z e-mailu v období mezi 21. únorem a 17. březnem 2017. Šlo o dotazník pro učitele mateřských škol a dále o dotazník pro ředitele MŠ.

Dotazník pro učitele MŠ

Celkem tento dotazník s přímým odkazem otevřelo 314 respondentů, vyplnilo jej 204, tj. 63,4 %.



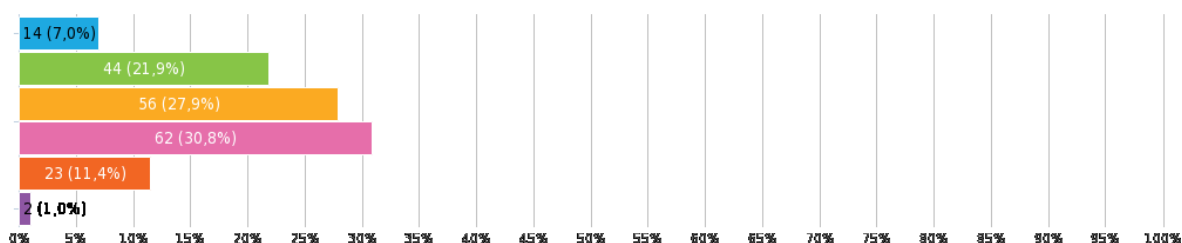
Otázka č. 1 – Kolik je Vám let?

Výběr z možností, zodpovězeno 201x, nezodpovězeno 0x

Možnost odpovědi	Responzí	Podíl
18-25	14	7,0%
26-35	44	21,9%
36-45	56	27,9%
46-55	62	30,8%

56-65	23	11,4%
65+	2	1,0%

Tabulka č. 7: Kolik je Vám let?



Graf č. 2: Kolik je Vám let?

Komentář: Na tuto otázku odpovědělo celkem 201 respondentů. 14 respondentů (tj. 7%) uvedlo, že jim je 18-25 let, 44 respondentů (21,9%) uvedlo věk 26-35 let, 56 respondentů, tj. 27,9% uvedlo věk 36-45 let, 62 respondentů (30,8%) uvedlo věk mezi 46 až 55 lety. Celkem 23 respondentů, což činí 11,4% uvedlo věk 56-65 let a pouhé procento respondentů, celkem 2, uvedlo věk vyšší než 65 let. bylo nejvíce ve věku 46-55 let a dále pak ve věku 36-45 let.

Otázka č. 2 – Jste muž x žena?

Výběr z možností, zodpovězeno 201x, nezodpovězeno 0x

Možnost odpovědí	Responzí	Podíl
muž	1	0,5%
žena	200	99,5%

Tabulka č. 8: Jste muž x žena?

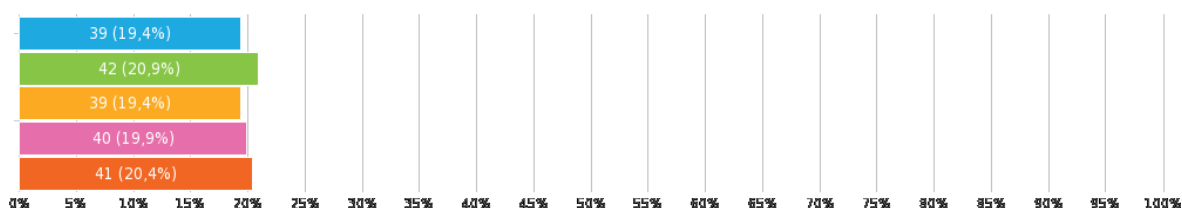
Komentář: Z celkového počtu 201 odpovědí uvedlo 99,5% odpověď žena, pouze 1 respondent byl muž.

Otázka č. 3 - Jak dlouhou máte praxi ve školství?

Výběr z možností, zodpovězeno **201x**, nezodpovězeno **0x**

Možnost odpovědi	Responzí	Podíl
méně než 5 let	39	19,4%
5-10 let	42	20,9%
11-15 let	39	19,4%
16-20 let	40	19,9%
více než 20 let	41	20,4%

Tabulka č. 9: Jak dlouhou máte praxi ve školství?



Graf č. 3: Jak dlouhou máte praxi ve školství?

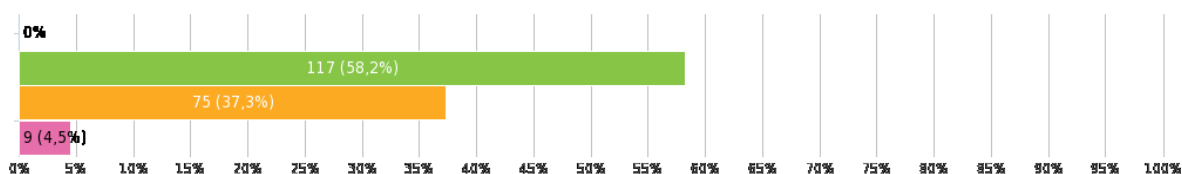
Komentář: Odpovědi respondentů na tuto otázku byly rovnoměrně rozvrstveny. Z celkového počtu 201 respondentů uvedlo 39 (19,4%) respondentů praxi menší než 5 let, 42 respondentů, tj. 20,9% uvedlo praxi 5-10 let, 11-15 let praxe uvedlo 39 respondentů, což je 19,4% , 40 odpovědí (19,9%) uvedlo praxi mezi 16-20 lety a 41 respondentů, tj. 20,4% uvedlo praxi ve školství více než 20 let.

Otázka č. 4 - Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Výběr z možností, zodpovězeno **201x**, nezodpovězeno **0x**

Možnost odpovědi	Responzí	Podíl
ZŠ	0	0%
SŠ s maturitou	117	58,2%
VŠ	75	37,3%
jiné, vypište	9	4,5%

Tabulka č. 10: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Graf č. 4: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Komentář: Z celkového počtu 201 odpovědí odpovědělo 117 respondentů (58,2%), že jejich nejvyšší dosažené vzdělání je střední škola s maturitou. Vysokoškolské vzdělání uvedlo 75 respondentů, tj. 37,3%. Devět respondentů (4,5%) uvedlo jiné vzdělání, kdy v osmi případech šlo o vyšší odbornou školu, jeden respondent uvedl bakalářský titul.

Otázka č. 5 – Uveďte počet pedagogických pracovníků Vaší školy.

Textová odpověď, zodpovězeno **201x**, nezodpovězeno **0x**

Počet PP	Responzí
1	2
2	5
3	10
4	7
5	16
6	42
7	38
8	41
9	14
10	14
12	4
13	1
14	2
15	3
16	1
20	1

Tabulka č. 11: Uved'te počet pedagogických pracovníků Vaší školy.

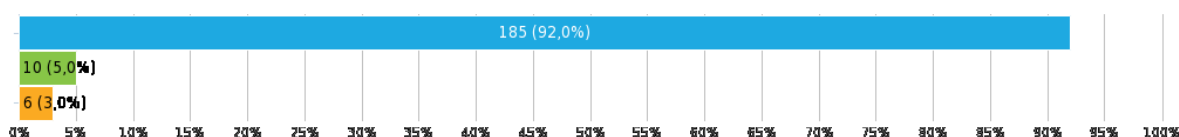
Komentář: Odpovědi na tuto otázku byly velice rozmanité, z celkového počtu 201 odpovědí nejčastější odpovědi byly šest až osm pracovníků. Takto odpovědělo celkem 121 respondentů, což činí 60% zkoumaného vzorku.

Otázka č. 6 - Vaše škola je podle typu zřizovatele

Výběr z možností, zodpovězeno 201x, nezodpovězeno 0x

Možnost odpovědi	Responzí	Podíl
veřejná	185	92%
soukromá rejstříková	10	5%
Jiná, vypište	6	3%

Tabulka č. 12: Vaše škola je podle zřizovatele...



Graf č. 5: Vaše škola je podle zřizovatele...

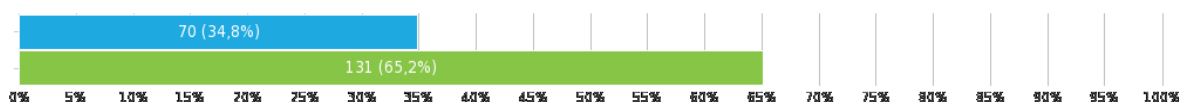
Komentář: Na tuto otázku odpovědělo celkem 201 respondentů. V odpovědích přesvědčivě převažuje veřejný typ mateřské školy, který uvedlo celkem 185 respondentů, tj. 92%. Soukromou rejstříkovou školu uvedlo 10 respondentů, což tvoří 5% všech odpovědí. V kategorii jiné odpovědi, kterou uvedlo celkem 6 respondentů (3%) byly uvedeny školy církevní (3x), příspěvková (2x, jednou s otazníky a dovětkem „nevím přesně“) a firemní.

Otázka č. 7 - Máte sestavený vlastní plán individuálního pedagogického rozvoje?

Výběr z možností, zodpovězeno 201x, nezodpovězeno 0x

Možnost odpovědi	Responzí	Podíl
ano	70	34,8%
ne (pokud ne, přeskočte další otázku)	131	65,2%

Tabulka č. 13: Máte sestavený vlastní plán individuálního pedagogického rozvoje?



Graf č. 6: Máte sestavený vlastní plán individuálního pedagogického rozvoje?

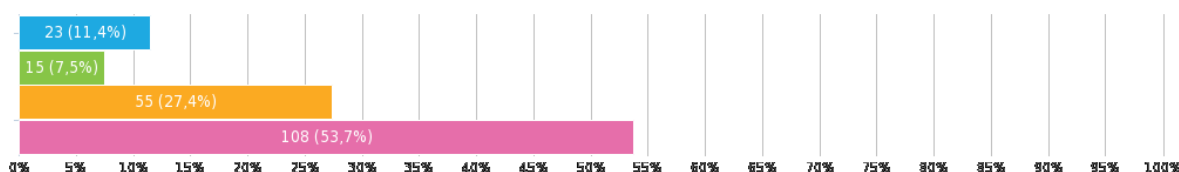
Komentář: Z celkového počtu 201 respondentů odpovědělo 70 z nich, což je 34,8%, kladně, 131 respondentů (65%) volilo zápornou odpověď.

Otázka č. 8 – Kdo vytváří tento plán?

Výběr z možností, zodpovězeno 201x, nezodpovězeno 0x

Možnost odpovědi	Responzí	Podíl
vedení školy	23	11,4%
pedagogický pracovník	15	7,5%
vedení školy společně s pedagogickým pracovníkem	55	27,4%
Jiné, vypište:	108	53,7%

Tabulka č. 14: Kdo vytváří tento plán?



Graf č. 7: Kdo vytváří tento plán?

Komentář: Ačkoliv mělo na tuto otázku odpovědět pouze 70 respondentů, kteří v předchozí otázce zatrhli odpověď ANO, otázku zodpovědělo všech 201 respondentů. Celkem 23 respondentů (11,4%) se domnívá, že plán vytváří vedení školy. Podle 15 respondentů (7,5%) vytváří plán samotný pedagogický pracovník. 55 respondentů, což je 27,4% odpovědělo, že plán vytváří společně vedení školy s pedagogickým pracovníkem. Celkem 108 respondentů, což je 53,7% shodně s předchozí otázkou zvolilo variantu Jiné, vypište. V komentáři pak odpovídali v souladu s předchozí otázkou:

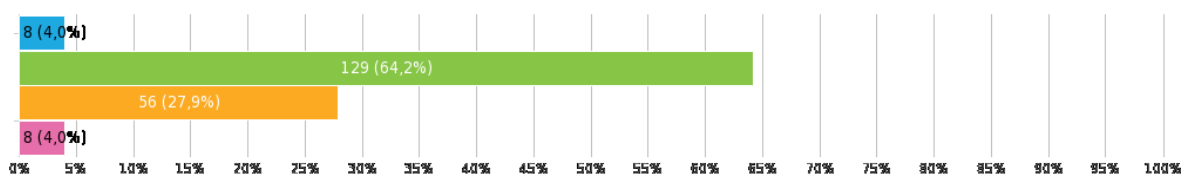
např. *nemáme plán rozvoje, nemáme nic takového, nikdo (96x), písemně není sestavený, nemám sestavený vlastní individuální plán pedagogického rozvoje, tudíž se ani nevytváří (2x), nevyplňuji (2x).*

Otázka č. 9 Kolik času jste ochoten/ochotna týdně věnovat svému profesnímu rozvoji?

Výběr z možností, zodpovězeno **201x**, nezodpovězeno **0x**

Možnost odpovědí	Responzí	Podíl
0	8	4,0 %
1-3 hodiny	129	64,2 %
4-5 hodin	56	27,9 %
6 a více hodin	8	4,0 %

Tabulka č. 15: Kolik času jste ochoten/ochotna týdně věnovat svému profesnímu rozvoji?



Graf č. 8: Kolik času jste ochoten/ochotna týdně věnovat svému profesnímu rozvoji?

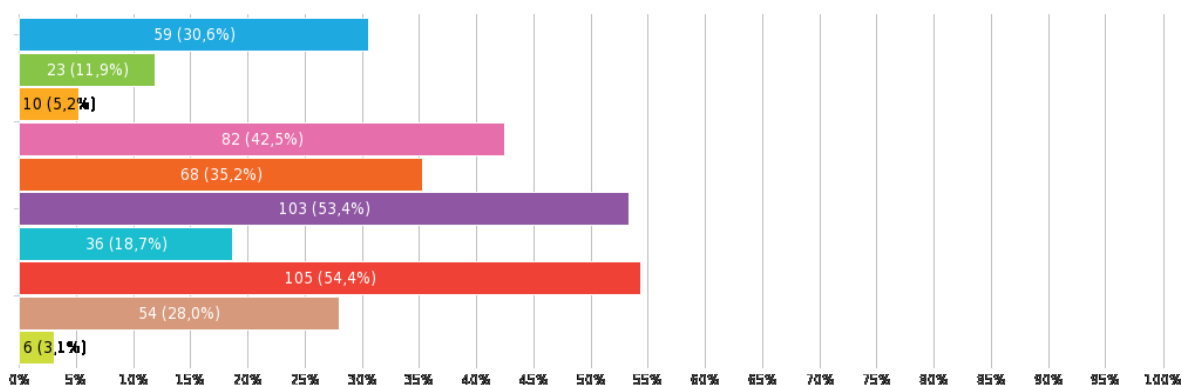
Komentář: Celkem na tuto otázku odpovědělo 201 učitelů. 8 z nich, tj. 4% není ochotno věnovat žádný čas svému profesnímu rozvoji. 129 respondentů, tj. 64,2% je ochotno se týdně profesně rozvíjet jednu až tři hodiny, 56 respondentů, což činí 27,9% je ochotno svému rozvoji věnovat 4 až 5 hodin týdně. Šest a více hodin týdně je ochotno svému rozvoji věnovat 8 respondentů, což je 4%.

Otázka č. 10 - Pokud byste si mohl/a vybrat vzdělávací kurz, který by to byl? Napište tři nejpotřebnější možnosti:

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 193x, nezodpovězeno 8x

Možnost odpovědi	Responzí	Podíl
jazykový kurz	59	30,6 %
koučing (individuální přístup kouče ke zvyšování tvořivosti pracovníka)	23	11,9 %
mentoring (dlouhodobá podpora začínajícímu učiteli zkušeným kolegou)	10	5,2 %
počítačová gramotnost	82	42,5 %
řízení lidských zdrojů, personalistika	68	35,2 %
sdílení příkladů dobré praxe mezi pedagogickými pracovníky v ČR	103	53,4 %
specializace uvádějícího učitele	36	18,7 %
studium k prohlubování vlastní odborné kvalifikace	105	54,4 %
zahraniční stáž	54	28,0 %
další možnost:	6	3,1 %

Tabulka č. 16: Pokud byste si mohl/a vybrat vzdělávací kurz, který by to byl? Napište tři nejpotřebnější možnosti.



Graf č. 9: Pokud byste si mohl/a vybrat vzdělávací kurz, který by to byl? Napište tři nejpotřebnější možnosti.

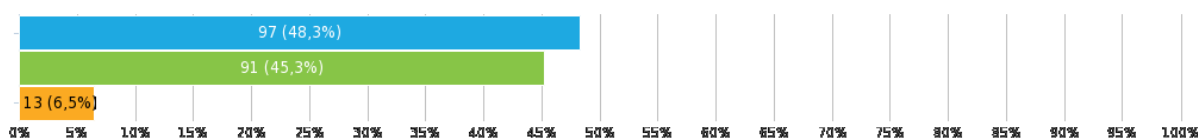
Komentář: Na tuto otázku odpovědělo celkem 193 respondentů, 8 respondentů ji nezodpovědělo vůbec. 59 respondentů, tj. 30,6% by volilo jazykový kurz, 23 respondentů, tj. 11,9% by si vybralo koučing, 10 respondentů, tj. 5,2% mentoring, 82 respondentů (tj. 42,5%) by preferovalo počítačovou gramotnost. 68 respondentů, což je 35,2% uvedlo, že by mělo zájem o řízení lidských zdrojů. Nejvíce (celkem 105, tj. 54,4%) respondentů projevilo zájem o studium k prohlubování vlastní odborné kvalifikace. Specializaci uvádějícího učitele zvolilo 36, tj. celkem 18,7% respondentů. Celkem 103 respondentů, tedy 53,4% má zájem o sdílení příkladů dobré praxe mezi pedagogickými pracovníky v ČR. Zahraniční stáž by preferovalo 54 respondentů, tj. 28 % učitelů a další možnost uvedlo 6 respondentů (tj. 3,1%).

Otázka č. 11- Jak získáváte informace o nabízených školeních?

Výběr z možností, zodpovězeno 201x, nezodpovězeno 0x

Možnost odpovědi	Responzí	Podíl
od vedení MŠ	97	48,3 %
z pedagogických porad	91	45,3 %
z jiných zdrojů, uveďte	13	6,5 %

Tabulka č. 17: Jak získáváte informace o nabízených školeních?



Graf č. 10: Jak získáváte informace o nabízených školeních?

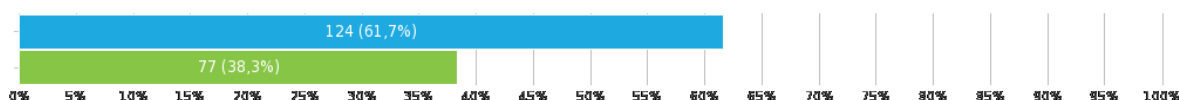
Komentář: Z celkového počtu 201 odpovědí 97 respondentů, tj. 48,3% získávají informace o školeních od vedení MŠ, 91 respondentů, tj. 45,3% pak z pedagogických porad. Pouze 13 respondentů, tj. 6,5% nezískává informace o nabízených školeních primárně od vedení MŠ ani z pedagogických porad. Tito učitelé uvedli zdroje jako: e-mail od NIDV, internet, katalogy s nabídkami, odborné časopisy (např. Informatorium), od kamarádky, doporučení od kolegyně, ze stránky VISK.

Otázka č. 12 - Předchází výběru vzdělávací akce rozbor vašich vzdělávacích potřeb s vedením školy?

Výběr z možností, zodpovězeno 201x, nezodpovězeno 0x

Možnost odpovědi	Responzí	Podíl
ano	124	61,7 %
ne	77	38,3 %

Tabulka č. 18: Předchází výběru vzdělávací akce rozbor vašich vzdělávacích potřeb s vedením školy?



Graf č. 11: Předchází výběru vzdělávací akce rozbor vašich vzdělávacích potřeb s vedením školy?

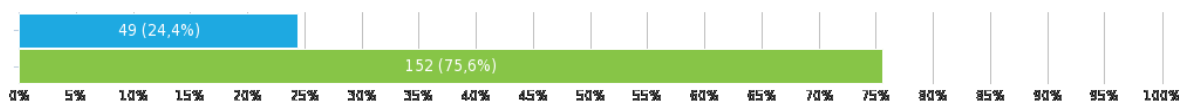
Komentář: Celkově na tuto otázku odpovědělo 201 respondentů, přičemž 124 respondentů, tj. 61,7% rozebírá své vzdělávací potřeby s vedením školy předtím, než vybere konkrétní vzdělávací akci, 77 respondentů (38,3%) uvedlo, že výběru vzdělávací akce rozbor jejich vzdělávacích potřeb s vedením školy nepředchází.

Otázka č. 13 Existují podle Vás překážky Vaší účasti na vzdělávacích programech?

Výběr z možností, zodpovězeno 201x, nezodpovězeno 0x

Možnost odpovědi	Responzí	Podíl
ano	49	24,4 %
ne (pokud ne, přeskočte následující otázku)	152	75,6 %

Tabulka č. 19: Existují podle Vás překážky vaší účasti na vzdělávacích programech?



Graf č. 12: Existují podle Vás překážky vaší účasti na vzdělávacích programech?

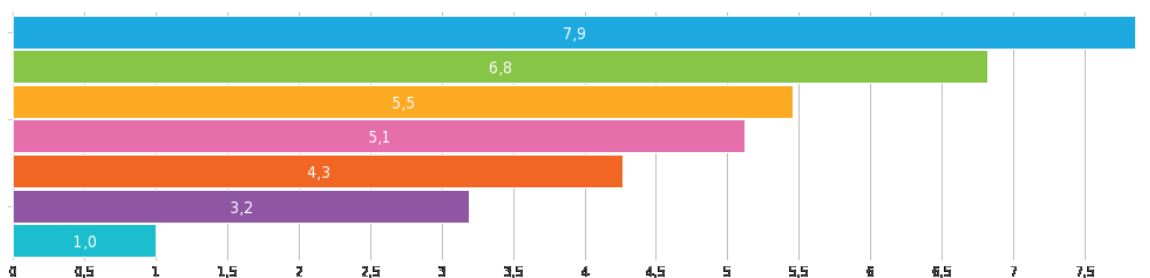
Komentář: Na tuto otázku odpovědělo celkem 201 učitelů. Podle 152 učitelů, tj. 75,6% respondentů neexistují překážky jejich účasti na vzdělávacích programech, 49 respondentů, tj. 24,4% překážky vnímá.

Otázka č. 14 Jaké překážky to konkrétně jsou? Seřad'te prosím dle důležitosti:

Seřazení dle důležitosti, zodpovězeno 201x, nezodpovězeno 0x

problematické zastupování za nepřítomného učitele	7,9
nedostatek finančních prostředků	6,8
nezájem z mé strany	5,5
nedostatek času	5,1
malá programová nabídka	4,3
chybějící podpora vedení školy	3,2
Jiné, vypište:	1

Tabulka č. 20: Jaké překážky to konkrétně jsou? Seřad'te prosím dle důležitosti.



Graf č. 13: Jaké překážky to konkrétně jsou? Seřad'te prosím dle důležitosti.

Komentář: Na tuto otázku odpovědělo opět 201 respondentů. Na škále 1–10 (10 nejdůležitější, 1 nejméně důležitý) měli respondenti ohodnotit překážky účasti na vzdělávacích programech. Za největší překážku své účasti na vzdělávacích programech považují učitelé problematické zastupování v nepřítomnosti – 7,9 bodů, nedostatek finančních prostředků 6,8 bodů a nezáměr z jejich strany 5,5 bodů. Nedostatek času byl ohodnocen 5,1 body, malá programová nabídka 4,3 body, chybějící podpora vedení školy získala 3,2 body a jiné 1 bod.

Otázka č. 15 Vypište vzdělávací instituce, které v rámci vašeho pracoviště/regionu nabízejí vzdělávací kurzy pro pedagogické pracovníky:

Textová odpověď, zodpovězeno 201x, nezodpovězeno 0x

Komentář: K této otevřené textové otázce přišlo veliké množství odpovědí, nejčastěji se vyskytovaly tyto:

VISK – Vzdělávací institut středočeského kraje (VISK Nymburk, VISK Kladno)

NIDV (NIDV pro Prahu a Středočeský kraj), NIDV Portál

INFRA

PORTÁL

RAABE

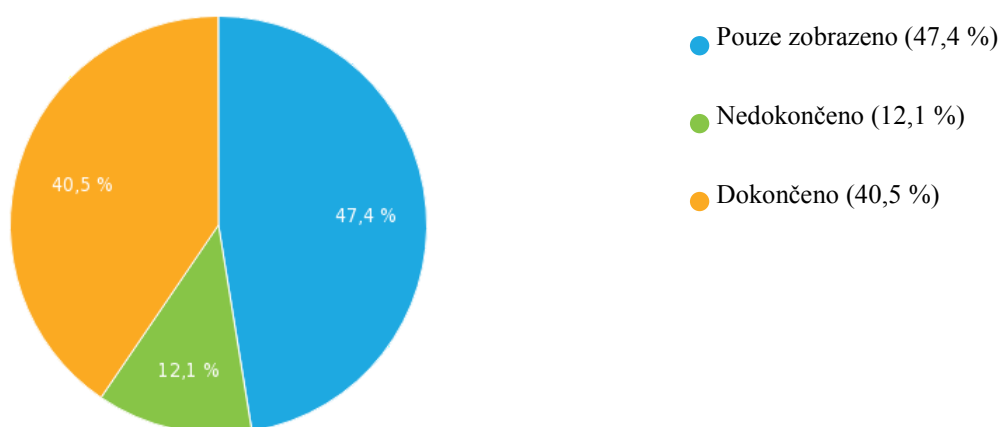
Pedagogicko-psychologická poradna

Služby /služba škole (Mladá Boleslav)

Jedinečné odpovědi zahrnovaly: Dyscentrum Praha, Karlova Univerzita, COMENIUS Agency, Studio aktivit a vzdělávání o.p.s., Governance Institute, FRAUS, FORUM, Středočeský kraj, DVPP Kladno, Kafomet, SPGŠ Beroun, Gask, lidová škola umění ZUŠ, základní škola výtvarka, manželé XY, Gymnázium Mensa, Řepy, Zřetel, První pomoc, Edulab, MŠMT, Mrkvička, kurzy.cz.

Dotazník pro ředitele MŠ

Dotazníkové šetření probíhalo od 21. 2. do 20. 3. 2017. Celkem jej otevřelo 215 respondentů, vyplnilo a dokončilo pouze 87 z nich, tj. 40,5 %.



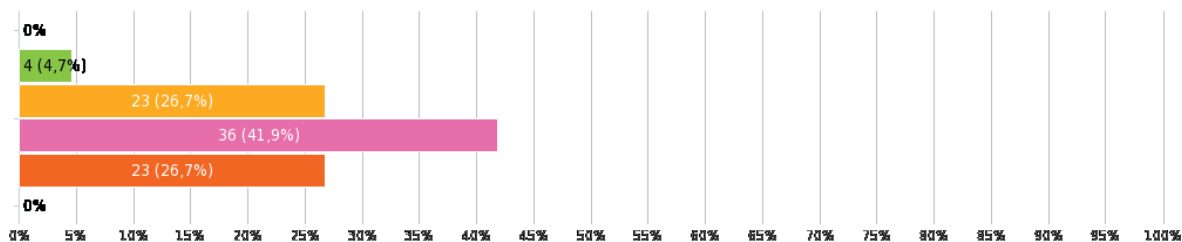
Graf č. 14: Celkem návštěv odkazu.

Otázka č. 1 – Kolik je Vám let?

Výběr z možností, zodpovězeno 86x, nezodpovězeno 0x

Možnost odpovědi	Responzí	Podíl
18-25	0	0 %
26-35	4	4,7 %
36-45	23	26,7 %
46-55	36	41,9 %
56-65	23	26,7 %
65+	0	0 %

Tabulka č. 21: Kolik je Vám let?



Graf č 15: Kolik je Vám let?

Komentář: Do šetření se zapojilo celkem 86 respondentů. Pouze čtyři respondenti, tedy 4,7% byli ve věku 26-35 let, 23 respondentů, tj. 26,7% uvedlo věk 36-45 let, nejvíce - celkem 36 respondentů (41,9%) bylo mezi 46-55 lety. 22 respondentů, tedy 26,7% uvedlo věk 56-65 let. Více než 65 let neuvedl žádný respondent.

Otázka č. 2 – Jste muž x žena?

Výběr z možností, zodpovězeno **86x**, nezodpovězeno **0x**

Možnost odpovědi	Responzí	Podíl
muž	0	0 %
žena	86	100%

Tabulka č. 22: Jste muž x žena?

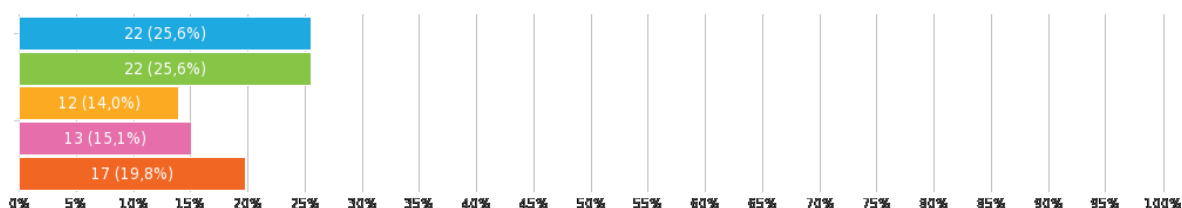
Komentář: Na tuto otázku odpovědělo 86 ředitelek a žádný ředitel mateřské školy.

Otázka č. 3 - Jak dlouhou máte praxi v pozici ředitele/ředitelky MŠ?

Výběr z možností, zodpovězeno **86x**, nezodpovězeno **0x**

Možnost odpovědi	Responzí	Podíl
méně než 5 let	22	25,6 %
5-10 let	22	25,6 %
11-15 let	12	14,0 %
16-20 let	13	15,1 %
více než 20 let	17	19,8 %

Tabulka č. 23: Jakou máte praxi v pozici ředitele/ředitelky MŠ?



Graf č. 16: Jakou máte praxi v pozici ředitele/ředitelky MŠ?

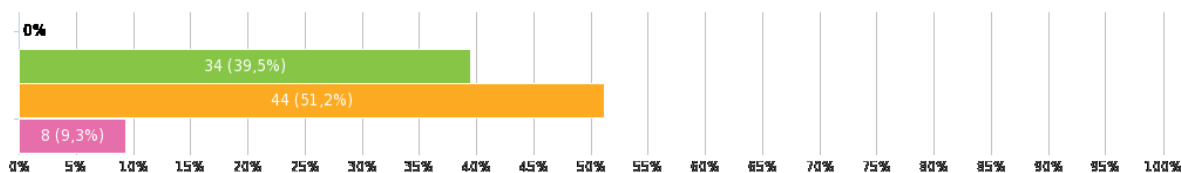
Komentář: Odpovědi na tuto otázku byly rovnoměrně zastoupeny, celkem odpovídalo 86 respondentů. 22 respondentů (25,6%) má praxi na pozici ředitelky méně než 5 let, 22 respondentů (25,6%) pak praxi od 5 do 10 let, 12 respondentů, tj. 14% má praxi v pozici ředitelky 11 až 15 let, 13 respondentů (15,1%) uvedlo praxi 16-20 let a více než dvacetiletou praxi v pozici ředitelky MŠ uvedlo 17 respondentů, tj. 19,8%.

Otázka č. 4 - Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Výběr z možností, zodpovězeno 86x, nezodpovězeno 0x

Možnost odpovědi	Responzí	Podíl
ZŠ	0	0 %
SŠ s maturitou	34	39,5 %
VŠ	44	51,2 %
jiné, vypište	8	9,3 %

Tabulka č. 24: Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Graf č. 17: Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Komentář: Na tuto otázku odpovědělo 86 respondentů. 34 z nich, tj. 39,5% má středoškolské vzdělání s maturitou. Více než polovina ředitelk (44, tj. 51,2%) má vysokoškolské vzdělání, mezi "jiným" vzděláním, které uvedlo 8 respondentů (9,3%) se

objevila vyšší odborná škola (celkem 4x), jednou 2 roky školský management CŠM UK, jednou titul PhD a jednou PhDr.

Otázka č. 5 – Uveďte počet pedagogických pracovníků Vaší školy.

Textová odpověď, zodpovězeno 86x, nezodpovězeno 0x

Počet PP	Responzí
1	2
2	13
3	10
4	6
5	9
6	7
7	6
8	9
9	2
10	6
11	1
12	1
13	2
14	3
15, 16, 19, 20, 25, 33, 44, -3	1

Tabulka č. 25: Uveďte počet pedagogických pracovníků Vaší školy.

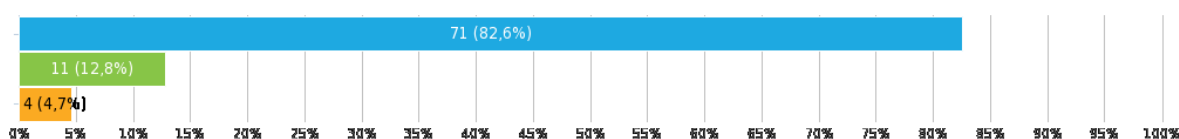
Komentář: Celkově odpovědělo 86 respondentů. Počet pedagogických pracovníků byl nejčastěji uváděn 2 (celkem 13krát), 3 (celkem 10 responzí) a 5 (9 odpovědí).

Otázka č. 6 - Vaše škola je podle typu zřizovatele:

Výběr z možností, zodpovězeno **86x**, nezodpovězeno **0x**

Možnost odpovědi	Responzí	Podíl
veřejná	71	82,6 %
soukromá rejstříková	11	12,8 %
Jiná, vypište	4	4,7 %

Tabulka č. 26: Vaše škola je podle typu zřizovatele...



Graf č. 18: Vaše škola je podle typu zřizovatele...

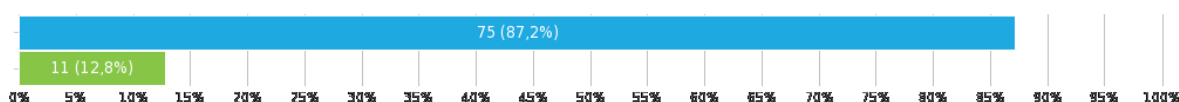
Komentář: Celkem odpovědělo 86 respondentů. S velkou převahou 82,6 % odpovídalo 71 respondentů, že jejich škola je veřejná, 11 respondentů (12,8%) uvedlo, že jejich škola je soukromá rejstříková. V odpovědích "jiná" se u celkem 4 respondentů (4,7%) objevila církevní (2x), příspěvková a firemní (po 1 výskytu).

Otázka č. 7 Máte jako škola vytvořený plán rozvoje pedagogických pracovníků, případně plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků?

Výběr z možností, zodpovězeno **86x**, nezodpovězeno **0x**

Možnost odpovědi	Responzí	Podíl
ano	75	87,2 %
ne (pokud ne, přeskočte další otázku)	11	12,8 %

Tabulka č. 27: Máte jako škola vytvořený plán rozvoje pedagogických pracovníků, případně plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků?



Graf č. 19: Máte jako škola vytvořený plán rozvoje pedagogických pracovníků, případně plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků?

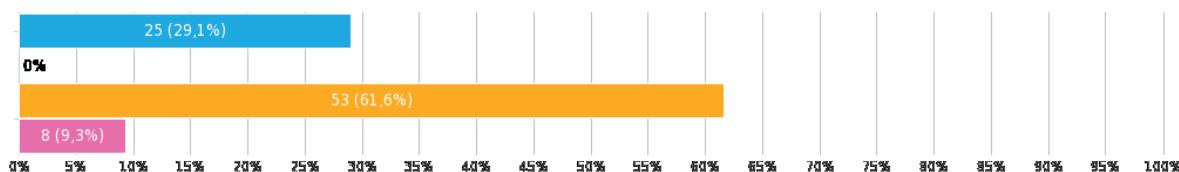
Komentář: Otázka č. 19 byla zodpovězena celkem 86krát. 75 respondentů, tj. 87,2% má vytvořený plán rozvoje pedagogických pracovníků, 11 ředitelů, tj. 12,8% nikoliv.

Otázka č. 8 – Kdo vytváří tento plán?

Výběr z možností, zodpovězeno 86x, nezodpovězeno 0x

Možnost odpovědi	Responzí	Podíl
vedení školy	25	29,1 %
pedagogický pracovník	0	0 %
vedení školy společně s pedagogickým pracovníkem	53	61,6 %
Jiné, napište:	8	9,3 %

Tabulka č. 28: Kdo vytváří tento plán?



Graf č. 20: Kdo vytváří tento plán?

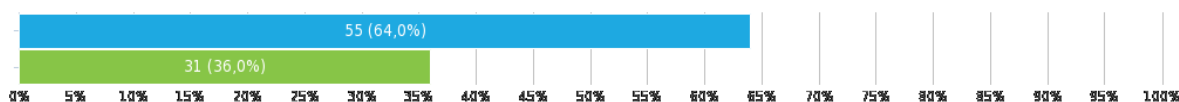
Komentář: Odpovídalo celkem 86 respondentů. 61,6%, tj 53 z nich si myslí, že plán vytváří vedení školy společně s pedagogickým pracovníkem. 25 respondentů, tj. 29,1% odpovědělo, že plán vytváří vedení školy. V komentáři „jiné“ odpovídalo 8 respondentů (9,3%) v souladu s předchozí otázkou, např. *nemáme podrobný plán, ne, nevytváří, není písemně sestavený.*

Otázka č. 9 - Existují podle Vás překážky účasti pedagogických pracovníků na vzdělávacích programech?

Výběr z možností, zodpovězeno 86x, nezodpovězeno 0x

Možnosti odpovědi	Počet responzí	Podíl
ano	55	64%
ne	31	36%

Tabulka č. 29: Existují podle Vás překážky účasti pedagogických pracovníků na vzdělávacích programech?



Graf č. 21: Existují podle Vás překážky účasti pedagogických pracovníků na vzdělávacích programech?

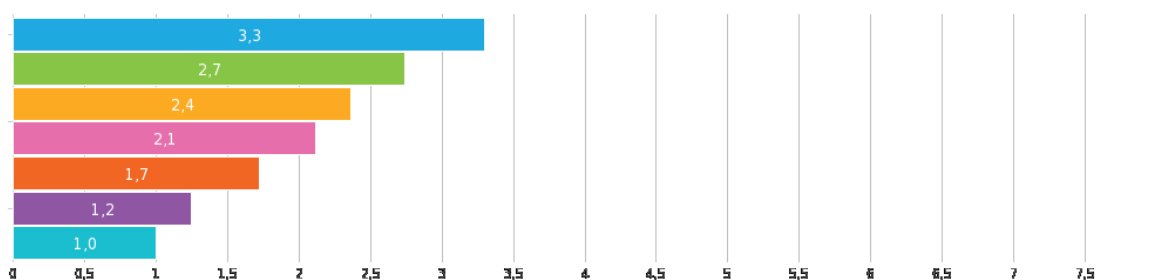
Komentář: Na tuto otázku odpovědělo 86 respondentů, z nichž celkem 55 (64%) si myslí, že překážky účasti pedagogických pracovníků na vzdělávacích programech existují, 31 respondentů, tj. 36% překážky účasti nespatřuje.

Otázka č. 10 – Jaké překážky to konkrétně jsou? Seřad'te prosím dle důležitosti.

Seřazení dle důležitosti, zodpovězeno 40x, nezodpovězeno 46x

problematické zastupování za nepřítomného učitele	3,3
nedostatek finančních prostředků	2,7
nezájem	2,4
nedostatek času	2,1
malá programová nabídka	1,7
chybějící podpora vedení školy	1,2
Jiné, vypište:	1

Tabulka č. 30: Jaké překážky to konkrétně jsou? Seřad'te prosím dle důležitosti.



Graf č. 22: Jaké překážky to konkrétně jsou? Seřad'te prosím dle důležitosti.

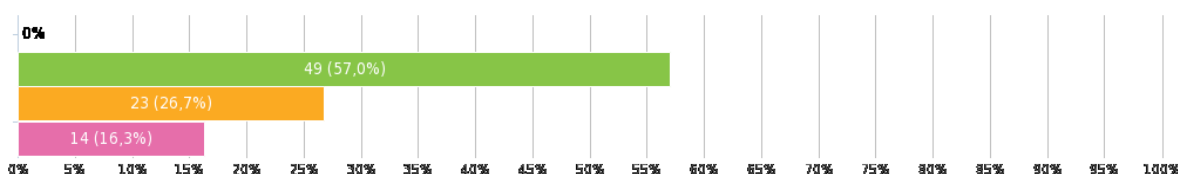
Komentář: Na tuto otázku odpovědělo pouhých 40 respondentů, 46 respondentů neodpovědělo vůbec. Na škále 1-10 (10 nejdůležitější, 1 nejméně důležitý) měli respondenti ohodnotit překážky účasti na vzdělávacích programech. Ředitelé nejvýše ohodnotili problematické zastupování za nepřítomného učitele, tato hodnota dosahuje 3,3 bodu, jako druhý největší problém byl označen nedostatek finančních prostředků s 2,7 body, 2,4 bodu získal nezájem, 2,1 nedostatek času, 1,7 bodu malá programová nabídka, chybějící podpora vedení školy získala 1,2 body a jeden bod získalo konstatování Jiné.

Otázka č. 11 Kolik času jste ochoten/ochotna týdně věnovat svému profesnímu rozvoji?

Výběr z možností, zodpovězeno 86x, nezodpovězeno 0x

Možnost odpovědi	Responzí	Podíl
0	0	0 %
1-3 hodiny	49	57,0 %
4-5 hodin	23	26,7 %
6 a více hodin	14	16,3 %

Tabulka č. 31: Kolik času jste ochoten/ochotna týdně věnovat svému profesnímu rozvoji?



Graf č. 23: Kolik času jste ochoten/ochotna týdně věnovat svému profesnímu rozvoji?

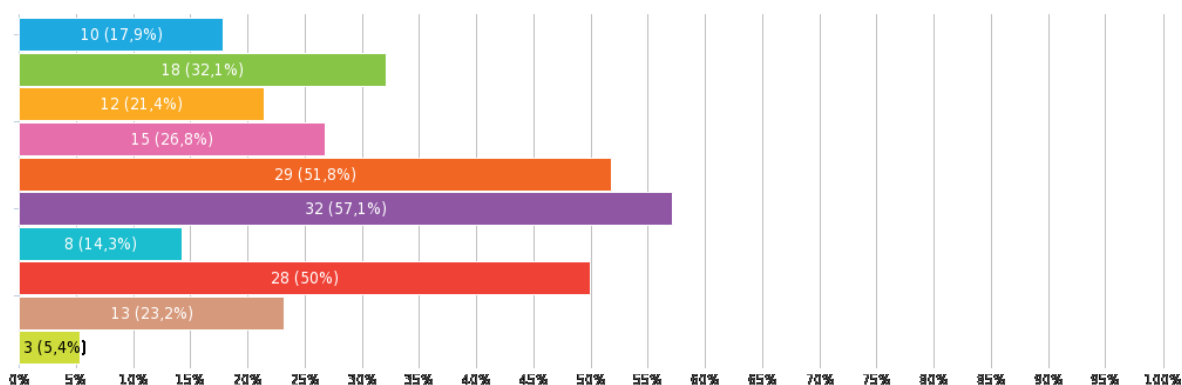
Komentář: Z celkového počtu 86 respondentů je ochotno věnovat jednu až tři hodiny týdně svému profesnímu rozvoji 49 ředitelů, tj. 57%, 23 respondentů (tj. 26,7%) 4-5 hodin a 14 respondentů, což je přes 16% ředitelů, je ochotno rozvoji věnovat šest a více hodin týdně.

Otázka č. 12: Pokud byste si mohl/a vybrat vzdělávací kurz, který by to byl? Napište tři nejpotřebnější možnosti:

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 56x, nezodpovězeno 30x

Možnost odpovědi	Responzí	Podíl
jazykový kurz	10	17,9 %
koučing (individuální přístup kouče ke zvyšování tvořivosti pracovníka)	18	32,1 %
mentoring (dlouhodobá podpora začínajícímu učiteli zkušeným kolegy)	12	21,4 %
počítačová gramotnost	15	26,8 %
řízení lidských zdrojů, personalistika	29	51,8 %
sdílení příkladů dobré praxe mezi pedagogickými pracovníky v ČR	32	57,1 %
specializace uvádějího učitele	8	14,3 %
studium k prohlubování vlastní odborné kvalifikace	28	50 %
zahraniční stáž	13	23,2 %
Jiné:	3	5,4 %

Tabulka č. 32: Pokud byste si mohl/a vybrat vzdělávací kurz, který by to byl? Napište tři nejpotřebnější možnosti.



Graf č. 24: Pokud byste si mohl/a vybrat vzdělávací kurz, který by to byl? Napište tři nejpotřebnější možnosti.

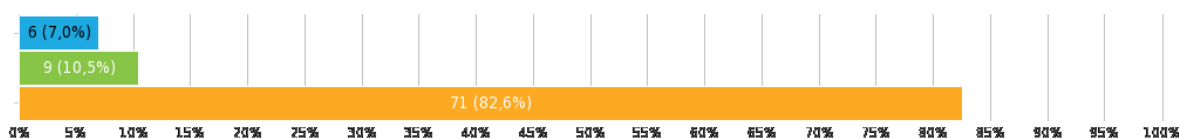
Komentář: Na tuto otázku odpovědělo 56 respondentů, 40 respondentů volilo otázku nezodpovědět. 10 respondentů, tj. 17,9% by volilo jazykový kurz, 18 respondentů, tj. 32,1% koučink, 12 respondentů, tj. 21,4% mentoring. 15 respondentů, tj. 26,8% by zvolilo počítačovou gramotnost, zatímco 29, tj. 51,8% by upřednostnilo řízení lidských zdrojů. 32 Nejvíce celkem 32 ředitelů (57,1%) projevilo zájem o sdílení příkladů dobré praxe mezi pedagogickými pracovníky v ČR. 8 ředitelů, tj. 14,3% by si zvolilo specializaci uvádějícího učitele, studium k prohlubování vlastní odborné kvalifikace by volilo 28 respondentů (50%). O zahraniční stáž projevilo zájem celkem 13, tj. 23,2% ředitelů, variantu Jiné zvolili 3 respondenti, 5,4%.

Otázka č. 13 Jako ředitel/ka školy, přihlížíte při výběru vzdělávací akce pro pedagogické pracovníky k:

Výběr z možností, zodpovězeno 86x, nezodpovězeno 0x

Možnost odpovědi	Responzí	Podíl
individuálním vzdělávacím potřebám pracovníka	6	7,0 %
vzdělávacím potřebám školy	9	10,5 %
souladu potřeb pracovníka a školy	71	82,6 %

Tabulka č. 33: Jako ředitel/ka školy, přihlížíte při výběru vzdělávací akce pro pedagogické pracovníky k...



Graf č. 25: Jako ředitel/ka školy, přihlížíte při výběru vzdělávací akce pro pedagogické pracovníky k...

Komentář: Z celkem 86 respondentů 6, tj. 7% uvedlo, že přihlíží pouze k individuálním vzdělávacím potřebám pracovníka, 9 respondentů, tj. 10,5% uvedlo, že přihlíží ke vzdělávacím potřebám školy, a většina, tj. 71 respondentů (82,6%) uvedlo, že při výběru vzdělávací akce přihlíží k souladu potřeb pracovníka a školy.

Otázka č. 14 Jakých vzdělávacích a rozvojových aktivit se učitelé zúčastňují?

Textová odpověď, zodpovězeno 86x, nezodpovězeno 0x

Komentář: Na tuto otevřenou otázku odpovědělo 86 respondentů. Ředitelky navštěvují kurzy v oblasti managementu, tvorby ŠVP, práva a nové legislativy, přijímacího řízení v MŠ, jejich učitelé semináře dle nabídky, nejčastěji se vyskytují: EVVO, logopedie, (před)matematická a (před)čtenářská gramotnost, grafomotorika, jóga pro děti, nové metody práce, evaluace, inkluze, dítě s ADHD, Aspergerův syndrom, agresivita a hyperaktivita v MŠ, hudební, výtvarné a pohybové semináře, Hejného metoda v MŠ, aj.

Otázka č. 15 Vypište vzdělávací instituce, které v rámci vašeho pracoviště/regionu nabízejí vzdělávací kurzy pro pedagogické pracovníky:

Textová odpověď, zodpovězeno 85x, nezodpovězeno 1x

Komentář: Na tuto otázku odpovědělo celkem 85 respondentů, jeden respondent neodpověděl. K této otevřené textové otázce přišlo veliké množství odpovědí, nejčastěji se vyskytovaly tyto:

VISK – Vzdělávací institut středočeského kraje (VISK Nymburk, VISK Kladno)

NIDV (NIDV pro Prahu a Středočeský kraj), NIDV Portál

INFRA s.r.o.

PORTÁL

nakladatelství RAABE

Pedagogicko-psychologická poradna

Služba škole MB,

Jedinečné odpovědi zahrnovaly: *CEARA s.r.o. Nymburk, SŠ MB Mladá Boleslav, Portál s.r.o. Praha 8, DAVONA s.r.o. Praha 10, Česká Orffova společnost o.s. Praha 9, Společnost pro mozkově kompatibilní vzdělávání Praha 3, AWMŠ, Akademie Tábor, SAV - studio aktivit a vzdělávání, Mgr. Hanka Švejsová, Asociace logopedů, konference z různých fakult - CŠM, UK FF, PedF UK - Předškolní vzdělávání, Člověk v tísní a Asociace PV, Montessori společnost Praha, Sdružení soukromých škol Čech, Moravy a Slezska z.s., Kritické myšlení z.s.*

Otázka č. 16 Existuje ještě něco, co byste rád/a sdělil/a ohledně dalšího Vašeho profesního rozvoje, případně pedagogických pracovníků vaší školy?

Textová odpověď, zodpovězeno **86x**, nezodpovězeno **0x**

Odpovědi:

- 32x ne
- 2x nevím
- *Mám obavy, že připravovaný kariérní řád ještě více administrativně zatíží pedagogy a ředitele.*
- *2 kolegyně si doplňují dálkově vzdělání na střední pedagogické škole. Z toho 1 bude letos maturovat. Času není nazbyt. Vzdělávaly bychom se všechny velmi rády, pokud by to neznamenal masivní zástup za kolegyně. Například v tomto školním roce se potýkáme s vysokou nemocností personálu, i provozního, a tím jsou na pedagožky kladeny další nároky. Dále již druhá kolegyně bude odcházet na mateřskou dovolenou a zase se shání jiná, která se musí zapracovat. I toto je jeden z mnoha důvodů, proč nejdeme například do „šablon“.*
- *Problematika dvouletých dětí. Podle mého názoru takto malé děti do školky nepatří!!!!!!*
- *MŠ speciální má omezené „šablony“, nelze z nich vzdělávat asistenty.*
- *Jsem jen jednotřídka a jsem spokojena s naším profesním rozvojem.*
- *Využívám zahrady pro environmentální vzdělávání pro DVPP (mám certifikát lektora).*

- Každý ped. pracovník si mimo účast na DVPP vede záznamy o svém sebevzdělávání a samostudiu. Přenos informací a předání materiálů ze seminářů probíhá na pravidelných ped. radách.
- Snižit počet hodin přímé výchovné práce nejen u ředitelek malých školek, ale i u učitelek samotných a nastavit kvalitativní i kvantitativní povinnost v oblasti DVPP.
- Vítali bychom proškolení všech učitelů najednou, tedy pozvání lektora do školky (nyní lze velmi obtížně díky nedostatku finančních prostředků).
- Souhlasím s tím, aby se učitelé uceleně vzdělávali, ale je zapotřebí zlepšit podmínky pro vzdělávání. Zatím se to děje na úkor ostatních zaměstnanců, časté zástupy nevytváří dobré podmínky pro děti a provoz je zajišťován někdy na úkor bezpečnosti dětí i zaměstnanců.
- Líbilo se mi dvoudenní setkání ředitelů škol za přítomnosti zástupců ČŠI, právníka, lektorů NIDv - podnětné pro předávání info i mezi školami.
- Větší možnost zastupitelnosti, aby kurzy mohlo navštěvovat větší množství p. učitelek.
- Čeká nás přijímání dvouletých dětí, a tak musíme vzdělávání pedagogů směřovat i tímto směrem.
- Potřebovali bychom semináře k používání interaktivní tabule.
- Máme lepší zkušenosti s uspořádáním vzdělávání pro celý pedagogický kolektiv v MŠ, tento typ vzdělávání je však v našich podmínkách těžko proveditelný, pokud zabezpečujeme službu i v průběhu všech školních prázdnin. Školu nemůžeme jen tak uzavřít z důvodu vzdělávání pedagogů, jako se děje v základních školách. Náš provoz do 16.30 hodin je také v tomto ohledu omezující. Semináře šest nebo osmihodinové se nám špatně zajišťují.
- Mějte rádi lidi a buďte pokorní.
- Domnívám se, že učitelé se zaměřují na to, co je baví, bez ohledu na to, co by bylo prospěšné a přínosné jim a škole.
- Momentálně studuji kurz pro ředitele v Praze, nabídek seminářů je dost, i když cena je někdy myslím přemrštěná. Proto semináře pro ředitele velice pečlivě vybírám. Je také problém se zástupy v době nepřítomnosti, a to nejen v den semináře, ale například v době nemoci. Tzv. to "odnese" druhá učitelka, protože jsme jednotřídka a pouze 1 učitelka a 1 ředitelka. Ve větších školkách se většinou spojí třídy, což mi ale také nepřijde jako ideální řešení!
- Často nabídka nekoresponduje s potřebami ped. pracovníků
- Zvyšující se cenová výše nabízených kurzů a seminářů
- Nedostatek financí na vzdělávání.

Komentář: Celkově na tuto otázku odpovědělo 86 respondentů, z nichž 32 odpovědělo „Ne“ a 2 „nevím“. Ředitelé řeší různé problémy, zejména spojené se zástupem za vzdělávajícího se učitele, to, že se vzdělává, ovlivňuje v daném okamžiku rozpočet i provoz školy. Jeden z respondentů navrhuje vzdělávání přímo na pracovišti, nebo nalézt

jiný způsob zastupitelnosti nikoliv na úkor dětí či zastupujícího personálu. Dalším častým komentářem byl nedostatek financí či rostoucí cena kurzů a seminářů.

5.7.2 Zkoumání interních dokumentů týkajících se DVPP v MŠ

Do interních dokumentů školy byl umožněn přístup od celkem osmi mateřských škol, jejichž stručnou charakteristiku uvádí následující tabulka.

Škola	Veřejná/ soukromá	Počet tříd	Město/ venkov
A	veřejná	3	venkov
B	veřejná	4	město
C	veřejná	4	město
D	veřejná	3	venkov
E	veřejná	5	město
F	veřejná	4	město
G	soukromá	5	město
H	soukromá	5	město

Tabulka č. 34: Charakteristika mateřských škol.

Interní dokumenty byly zkoumány podle klíče čtyř základních fází systému vzdělávání – analýzy vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace a vyhodnocování.

Názvy zkoumaných dokumentů jsou uvedeny v následující tabulce

Škola	Název dokumentu
A	Roční plán školy (plán DVPP je jeho součástí)
B	Plán DVPP
C	DVPP
D	Plán DVPP
E	Plán DVPP, Místní akční plán (MAP)
F	Plán DVPP a vnitřní předpis týkající se zabezpečování DVPP
G	Strategie vzdělávání pedagogických pracovníků MŠ (3 roky) Plán DVPP (1 rok)
H	Krátkodobá strategie MŠ (1 rok) Dlouhodobá strategie MŠ (3 roky) Plán DVPP

Tabulka č. 35: Názvy zkoumaných dokumentů.

Analýza vzdělávacích potřeb

Škola by měla definovat, jaké má vzdělávací potřeby jako celek, ale i na úrovni jednotlivců. Jakým způsobem je zakotvena analýza a identifikace vzdělávacích potřeb pedagogického pracovníka a školy v interních dokumentech, byla otázka, na kterou autorka hledala v dokumentech odpovědi.

Škola	Vzdělávací potřeby školy
A	<i>Vlastní hodnocení školy, strategie MŠ, ŠVP</i>
B	<i>reakce na současný stav ve školství, povinné vzdělávání v MŠ, přijímání dvouletých dětí</i>
C	<i>vlastní hodnocení školy, sledování legislativních a kurikulárních změn</i>
D	<i>SWOT analýza potřeb, soulad s vizí, vlastní hodnocení školy</i>
E	<i>evaluace programů, čtvrtletní hodnocení dětí, dotazníky a ankety pro rodiče i zaměstnance</i>
F	<i>SWOT analýza, změna ŠVP</i>
G	<i>sleduje aktuální trendy v předškolním vzdělávání a vytváří dotazníky pro rodiče</i>
H	<i>vedení školy sleduje moderní trendy</i>

Tabulka č: 36: Identifikace vzdělávacích potřeb školy.

Školy vesměs shodně reagují na aktuální trendy a stavy ve školství a těm přizpůsobují vzdělávací potřeby (např. povinné předškolní vzdělávání, přijímání dvouletých dětí). Dvě školy vypracovávají SWOT analýzu, škola E a G přihlíží při plánování vzdělávání k názorům rodičů, které získává pomocí dotazníků.

Plánování vzdělávání

Plánování DVPP je ve všech případech roční, dvě školy zahrnují DVPP zároveň do strategického plánu školy, který je tříletý, jedna škola má navíc vnitřní předpis, jímž definuje zabezpečování DVPP. Školy se v dokumentech odkazují na legislativní předpisy, ze kterých jejich plány vycházejí.

Škola	Předpisy
A	Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, Vyhláška 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků
B	RVP PV, Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, zákon 561/2004 Sb., školský zákon
C	Zákon 262/2006 Sb., zákoník práce, vyhláška 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků
D	RVP PV, Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, zákon 561/2004 Sb., školský zákon
E	město RVP PV, Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, zákon 561/2004 Sb., školský zákon
F	Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících
G	RVP PV, Vyhláška 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků
H	RVP PV

Tabulka č.: 37: Přehled legislativních předpisů, ze kterých vychází DVPP jednotlivých mateřských škol.

Realizace vzdělávání

Dokumenty dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků by měly, pokud je to možné, obsahovat konkrétní indikátory vzdělávací akce, jakými jsou například název, datum konání, místo konání, cíl vzdělávací akce, téma, pomůcky a jiné.

Škola	Přítomnost indikátorů ANO/NE	Konkrétní popis indikátorů
A	ANO	v příloze plánu – konkrétní akce a způsoby jejich realizace (místo a čas, jméno účastníka, název akce)
B	ANO	jméno účastníka, název, místo a termín konání akce
C	ANO	téma a obsah, cíl akce, lektor, místo a čas, finance
D	ANO	jméno účastníka, termín a místo akce, název akce, finanční částka za akci
E	ANO	jméno pedagogického pracovníka, název vzdělávacího programu, časová dotace, datum a místo konání
F	ANO	název, pořadatel, termín, místo, jména účastníků
G	ANO	název, datum a místo konání, název pořádající instituce, jméno lektora, jméno účastníka
H	ANO	Především obecné informace, kterým směrem plánuje ředitel a učitelé pro daný časový úsek vzdělávání směřovat. Konkrétní akce obsahují název, pořadatele, termín, místo, časovou dotaci a jméno pedagoga, který se účastní.

Tabulka č. 38: Přehled indikátorů vztahujících se k realizaci vzdělávání v jednotlivých mateřských školách.

Všechny dokumenty obsahují konkrétní indikátory realizace vzdělávání, vždy je zastoupen název akce, datum a místo konání a pořádající organizace. Dále je vždy uvedeno jméno účastníka akce – pedagogického pracovníka. Škola C a D navíc uvádí finanční náklady za akci, škola E a H pak časovou dotaci zvolené vzdělávací aktivity.

Vyhodnocování vzdělávání

Evaluace vzdělávacích činností je poslední fází systému vzdělávání, které má objasnit, zda byly naplněny vzdělávací cíle a v případě, že se tak nestalo, identifikovat problém. V interních dokumentech bylo zkoumáno, zda je možné nalézt písemný záznam vyhodnocování vzdělávání.

Škola	Písemné vyhodnocení vzdělávací akce ANO/NE	V jakém dokumentu
A	ANO	vlastní hodnocení školy
B	ANO	zápisy z porad (na základě slovního hodnocení a diskuze na pedagogické poradě)
C	ANO	písemné hodnocení účastníkem kurzu – téma, obsah, materiály.
D	ANO	zápis z pedagogické rady (informace účastníka, předávání materiálů k nahlédnutí a užití)
E	ANO	záznam pedagogických rad (přenos absolvovaných seminářů a jejich vyhodnocení)
F	NE	písemné záznamy nejsou
G	ANO	Písemné hodnocení vzdělávací akce řediteli školy s uvedením přínosu pro práci učitele a pro školu. Kopírují se získané materiály a ostatní pedagogové jsou s nimi seznámeni na pravidelných pedagogických poradách (zápis)
H	ANO	písemná zpětná vazba vedení a zápis z pedagogické porady učitelů (představeno osobně)

Tabulka č. 39: Přehled záznamů vyhodnocování vzdělávání.

Vyhodnocování vzdělávací akce má mnoho podob, které závisí na řediteli školy. V sedmi z osmi případů existují písemné záznamy o absolvované akci včetně jejího vyhodnocení. Tři respondenti vyžadují písemné zhodnocení pracovníkem pro ředitele školy, pět z osmi vyžaduje seznámení s výsledky vzdělávání na pedagogických poradách, o čemž je následně vyhotoven zápis. Jedna škola písemně vzdělávací akci nehodnotí vůbec.

5.7.3 Výsledky šetření metodou rozhovoru

Rozhovory byly připraveny jako polostrukturované, kdy byla zvolena základní osnova interview s tím, že další otázky vznikaly v průběhu rozhovoru a bylo možné je aktuálně zařadit. Celkem se podařilo pro rozhovor získat osm ředitelk škol, jejichž školy vykazují vysokou míru účasti na vzdělávacích akcích, zároveň jsou to školy se třemi a více třídami. Šest mateřských škol je veřejných, dvě soukromé. Velice důležitá byla příprava rozhovorů vzhledem k časové vytíženosti ředitelk. Záznam obsahu rozhovoru byl proveden na diktafon a následně přepsán do písemné podoby (ukázkový přepis je součástí příloh této práce). Výsledky jsou pro přehlednost zpracovány do tabulek.

Základní identifikační údaje o ředitelkách zvolených pro polostrukturovaný rozhovor:

Respondentka	Praxe ve školství (počet roků)	Na pozici ředitelky (počet roků)	Veřejná/soukromá	Počet tříd	Město/ venkov
A	25	19	veřejná	3	venkov
B	25	12	veřejná	4	město
C	20	12	veřejná	4	město
D	18	11	veřejná	3	venkov
E	22	13	veřejná	5	město
F	30	22	veřejná	4	město
G	28	17	soukromá	5	město
H	24	14	soukromá	5	město

Tabulka č. 40 : Základní údaje o ředitelkách zvolených pro polostrukturovaný rozhovor.

Otázka č. 1 Má Vaše škola zpracovanou strategii rozvoje a vzdělávání (plán DVPP)?

Respondentka	Odpověď
A	Plán DVPP je zpracováván na 1 školní rok a souvisí se strategií školy. Když jsme budovali zahradu, vzdělávání bylo zaměřené na tuto oblast. Plánování úzce souvisí se zaměřením školy a s cíli ŠVP a Ročního plánu.
B	Ano, při plánování vycházíme ze strategie školy, která je zpracovávána na 3 roky.
C	Máme plán DVPP. Ten obsahuje způsoby, jak se nadále pedagogičtí zaměstnanci vzdělávají, tedy nejen účast na seminářích a kurzech. Konkrétní plán na rok vychází z vize naší školy, která je zaměřená nejen na přípravu pro vstup do základní školy, ale také budoucí celoživotní vzdělávání. Klademe důraz na oboustrannou spolupráci s rodinou. Naplňování naší vize (...) se pak skutečně objevuje v ročním plánu např. vzdělávání v oblastech pregramotnosti, individualizace, osobnostně-sociální rozvoj pedagogů, oblast spolupráce s rodinou..
D	Ano, jedná se o koncepci školy a plán DVPP, který se každý rok upravuje a vychází z aktuálních nabídek vzdělávacích akcí, potřeb školy a jednotlivých pedagogů.
E	Ano, každý rok v období srpna až září na základě hodnocení uplynulého školního roku probíhá společné plánování DVPP. Ne vždy je nabídka akcí tak pestrá, aby splňovala výběr dle vzdělávacích potřeb pedagogů a školy.
F	Ano.
G	Ano. Ze strategie, která je specifikována na tři roky, vychází plán na 1 rok, kde jsou zahrnuty jednotlivé vzdělávací akce a programy.
H	Ano, má. Průběžně je doplňován podle aktuálního zájmu a nabídky.

Tabulka č. 41: Údaje o zpracované strategii rozvoje a vzdělávání (plán DVPP).

Komentář: všechny zvolené mateřské školy mají vlastní plán DVPP, mnohé deklarují provázanost na další dokumenty, např. ŠVP, strategie školy či vize školy.

Otázka č. 2 Podílejí se na plánu DVPP také učitelé? Jakým způsobem?

Respondentka	Odpověď
A	Ano, učitelé se podílejí výběrem konkrétních vzdělávacích akcí – z katalogů a podobně nebo na základě doporučení ředitelky – ta přijímá aktuální nabídky e-mailem i z jiných zdrojů a předává k nahlédnutí učitelům. Vzdělávací nabídky pedagogové vždy řeší s ohledem na vzdělávací plány školy.
B	Ano. Učitelé si sami vybírají vzdělávací programy z nabídky vzdělávacích institucí. Na pedagogické radě své návrhy předloží a společnou diskuzí vybereme konkrétní vzdělávací akce pro konkrétní učitele. Rozhodující slovo má ředitel, ale pokud nebrání výběru vážné důvody, vzdělávací akce učitelům schvalují. Zároveň občas zařazujeme v průběhu školního roku vzdělávací akce, které se vyskytnou neplánovaně, pokud jsou zajímavé, přínosné a potřebné a pokud nenaruší výrazně provoz školy.
C	Učitelé mají možnost sami si zvolit jednotlivé semináře, kurzy, které je zajímají, mají možnost vybrat si literaturu k různým tématům souvisejícím s naší vizí školy.
D	Ano, samozřejmě, musí s ním být ztotožnění. Jsou přímými spoluautory. Tvoří se na pedagogické radě vždy na období jednoho pololetí, pokud jde o aktivity jednorázové podle aktuálních nabídek školních agentur. Aktivity dlouhodobějšího charakteru (jako např. studium VŠ, funkční studium pro vedoucí pracovníky, specializované činnosti) se plánují podle daných finančních a provozních možností školy.
E	Ano, každý učitel zpracovává svůj autoevaluační dotazník a žádá o seminář odpovídající svým vzdělávacím potřebám.
F	Sami na pedagogických radách navrhuji, v jaké oblasti by se chtěli vzdělávat, a dále si vybírají z návrhů školy.
G	Ano, podílejí. Jsou pravidelně a aktuálně seznamováni se vzdělávacími nabídkami, ke kterým se vyjadřují, a společnou diskuzí pak vybíráme jednotlivé vzdělávací akce pro konkrétní pedagogy. Učitelé sami přicházejí občas s nějakými vzdělávacími návrhy, které jsou pak projednávány v kolegiu všech pedagogů.
H	Ano osobními preferencemi a zájmy. Nikdy nenutíme účast na semináři proti vůli učitele. Výjimkou jsou semináře pořádané pro celý pedagogický sbor.

Tabulka č. 42: Podílejí se na plánu DVPP také učitelé? Jakým způsobem?

Komentář: Ve všech případech mají učitelé možnost podílet se na svém plánu DVPP, přestože rozhodující slovo má ředitel školy. Škola E jako jediná upřednostňuje

autoevaluační dotazník s písemnými požadavky na DVPP, v ostatních případech se jedná spíše o úvodní diskuzi s vedením školy – ať už jde o pedagogickou radu, či osobní rozhovor.

Otázka č. 3 Podporujete své zaměstnance v jejich rozvoji? Jakým způsobem?

Respondentka	Odpověď
A	Zaměstnance maximálně podporuji, protože se sama stále a průběžně vzdělávám a vidím, jakým způsobem to dokáže ovlivnit mou práci a její kvalitu.
B	Ano, mohou si vzdělávací akce vybírat. A pokud vzdělávací akce obohatí učitele natolik, že výrazně přispěje ke zvýšení pracovních výsledků, náleží učiteli například jednorázová finanční odměna nebo jiný nefinanční bonus.
C	Snažím se. Mají například možnost volby témat dalšího vzdělávání. V poslední době však docházelo k tomu, že nově získané zkušenosti a vědomosti zůstaly pouze majetkem jednoho učitele a dál již nebyly šířeny, i když nabídka vzájemných hospitací byla navrhována, nikdy se neuskutečnila. Musela jsem tedy nařídit a vysvětlit smysl sdílení zkušeností. Od nového školního roku máme nové zkušenosti – učitelky po absolvování vzdělávacího programu si zvolí čas a termín a připraví pro své kolegyně krátkou ukázkou vzdělávací práce přímo s dětmi tak, aby využily svých nových zkušeností a znalostí. Tímto je přenos ze vzdělávání mnohem přínosnější, praktičtější a využitelnější i pro ostatní. Myslím, že většina pedagogů již našla smysl ve vzájemném sdílení. Zajímám se o odbornou literaturu a snažím se doplňovat učitelskou knihovnu nejen o praktické, ale i teoretické knihy a příručky.
D	Ano, vhodnou nabídkou vzdělávacích akcí, motivováním pro zvýšení kvalifikace i prohlubování kvalifikace. Motivací finanční – vyšší osobní příplatek, specializační příplatek – po získání určitého stupně kvalifikace nebo například koordinátora EVVO. Možností zúčastnit se vzdělávání, uvolňováním z práce. Drobnostmi, jako je nákup studijního materiálu, publikací, knih, skript, vazby studijních materiálů atd.
E	Ano, snažím se podporovat. Například pravidelně aktualizuji nabídku seminářů vzdělávacích institucí, ale ne vždycky nabídka učitele osloví. Zdařilé byly projekty „Šikulové“, kdy při zapojení do programu bylo počítáno i s finančními prostředky na zastupování v době realizace vzdělávání.
F	DVPP pořádá naše škola přímo na pracovišti a plně ho hradí. Aktivity pedagogů

	v rámci DVPP jsou jedním z kritérií pro přidělení nenárokových složek platu.
G	Mohou si vybírat ze vzdělávací nabídky, ale jejich výběr by měl souznít s potřebami nejen jejich, ale také s potřebami školy. Vzdělávající se pedagogové mají vyšší osobní příplatky a také nefinanční výhody.
H	Ano, velmi intenzivně. Účast je možná na všech požadovaných seminářích (každý učitel absolvuje v průměru šest až osm seminářů ročně).

Tabulka č. 43 : Podporujete své zaměstnance v jejich rozvoji? Jakým způsobem?

Komentář: Všechny ředitelky si myslí, že své zaměstnance v jejich rozvoji podporují. Tři ředitelky otevřeně deklarují připravenost finančního ohodnocení nad rámec běžného platu. Motivují vlastním příkladem (A), možností svobodně si zvolit jakýkoliv seminář (H) či pořádáním seminářů přímo na pracovišti (F).

Otázka č. 4: Existují vnější překážky, které brání strategickému řízení rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků, např. legislativa, zřizovatel nebo jiné?

Respondentka	Odpověď
A	Nabídka je široká, ale často nepřehledná a neaktuální. Mnoho seminářů také nemá potřebnou úroveň, proto využíváme osvědčené organizátory nebo lektory.
B	Vnější překážky nespatřuji.
C	Velké množství legislativních dokumentů a nařízení, která nám mnohdy práci ztěžují a v praxi jsou nevyužitelné. Například proč budu vypracovávat mnohostránkový strategický plán své školy, když mi jasně postačí dvě stránky toho, čeho chceme dosáhnout, a popisu toho, jak se tam dostaneme. Zřizovatel se nezajímá o tuto oblast ani v pozitivním, ale ani v negativním smyslu. Potřebné finance však na oblast vzdělávání pedagogů i jejich další rozvoj poskytuje.
D	Ne, zřizovatel naopak podporuje vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků.
E	Ano, pokud je vysoká nemocnost a odčerpá prostředky z ONIV, je nutné žádat zřizovatele o povolení k čerpání finančních prostředků z provozu a to je mnohdy zdlouhavé a zbytečně administrativně zatěžující.
F	Nedostatek finančních prostředků.
G	Zřizovatel rozvoj pedagogů podporuje, záleží mu na kvalitě školy, což spolu souvisí. Vnější překážky tudíž nevidím.
H	Ne, zřizovatel je nakloněn a podporuje veškerý rozvoj pedagogických pracovníků a zároveň jej finančně zajišťuje.

Tabulka č. 44: Existují vnější překážky, které brání strategickému řízení rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků, např. legislativa, zřizovatel nebo jiné?

Komentář: Čtyři z šesti ředitelek (B, D, G, H) žádné vnější překážky, které by bránily strategickému řízení rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků, nespatřují. Tři z těchto čtyř ředitelek zároveň spatřují jako velkou výhodu podporu zřizovatele v této oblasti, přičemž dvě ředitelky řídí školu soukromou.

Otázka č. 5. Existují vnitřní překážky, které brání strategickému řízení rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků? Např. složitá administrativa, nedostatečné vzdělání v této oblasti, časová náročnost, počet zaměstnanců, jiné...

Respondentka	Odpověď
A	Problémem je zajištění provozu v době vzdělávacích seminářů. Velkou výhodou má naše MŠ v tom, že máme školnici, jež má šestiletou praxi jako učitelka MŠ, a tím pádem může kdykoli zastoupit učitelku, která se vzdělává. Jinak si nedokážu představit, jak pravidelné vzdělání reálně zajistit. Zastupující učitelce by vznikaly přespočetné hodiny, které je problém si vyčerpat a proplatit se nedají vzhledem k finančnímu rozpočtu školy a 200% příplatku náležícímu dle zákona učitelé za přespočetné hodiny (tedy v době zastupování za vzdělávajícího se učitele).
B	Například ekonomické podmínky – ne na všechny vzdělávací akce má škola dostatek finančních prostředků a zároveň je problém při zastupování vzdělávajícího se učitele (200% příplatek na přespočetné hodiny výrazně zasahuje do rozpočtu školy).
C	Narážím na nezájem pedagogů. Nemám na mysli dále se vzdělávat, ale vzdělávat se i v oblastech, které zrovna nejsou jejich koníčkem. Zatím přemýšlejí pouze nad svými zájmy, nikoli nad potřebami školy a dětí. Je to někdy smutné, když se paní učitelka 20 let zajímá pouze o oblast školní zralosti a zcela zapomíná například na témata, která se týkají spolupráce s rodinou nebo rozvoj sebe sama a sebehodnocení, což jsou oblasti, které považuji za velmi důležité.
D	Vnitřní překážky jsou jednoznačně provozní, například zastupování za vzdělávajícího se pedagoga. Dále finanční limity na úhradu dostatečného počtu kvalitních vzdělávacích akcí nebo dlouhodobějších vzdělávacích programů (finančně náročné jsou například specializované činnosti EVVO, logoped, koordinátor ICT). Finančně náročné je rovněž proplácení přespočetných hodin pedagogům, kteří zastupují za vzdělávajícího se kolegu.
E	Jak již zaznělo, největší překážkou je zajištění plynulého provozu MŠ. Konkrétně v případě naší MŠ jsme v uplynulých dvou letech měli vysokou absenci z důvodu dlouhodobých pracovních neschopností pedagogů a jejich zastupování je velmi obtížné. V takovém případě je nutné některé již objednané semináře zrušit.
F	Ne.
G	Neexistují.

H	Ne, žádné překážky neexistují.
---	--------------------------------

Tabulka č. 45: Existují vnitřní překážky, které brání strategickému řízení rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků? Např. složitá administrativa, nedostatečné vzdělání v této oblasti, časová náročnost, počet zaměstnanců, jiné...

Komentář: Největší překážky spatřují respondentky v zajištění provozu (A, B, D, E), finanční náročnosti (A, B, D), tři (F,G,H) žádné překážky nespátřují, opět shodně reagují ředitelky soukromé školy G a H.

Otázka č. 6 – Spatřujete nějaké výhody strategického řízení rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků? Které?

Respondentka	Odpověď
A	Určitě. Informace, které jsou získány plánovitě, jsou aktuální a dokáží obohatit nejen samotné učitele, děti a aktuální vzdělávání, ale i chod celé školy, a tím pádem mají i dopady na celkový rozvoj a image školy.
B	Určitě ano – je lepší kvalita vzdělávání, konkurenční výhoda, prestiž školy.
C	Ujasnění si potřeb školy, dětí a následně na to směřovat oblasti a zaměření dalšího rozvoje pedagogů.
D	Jednoznačně kvalifikovaní a dále vzdělávání pedagogové posouvají školu dopředu, jsou hnací silou pro další rozvoj školy, vytváří dobrou image, kulturu školy a PR školy v případě nedostatku jejich klientů (žáků, dětí). Dobrá škola, to je dobrý, vzdělaný, dále se rozvíjející učitel, který dbá o svůj profesní růst.
E	Výhody vidím hlavně v možnosti zabezpečení různorodého zvyšování odbornosti vycházejícího z aktuálních potřeb daného zařízení a dále v případě náročných seminářů s 40-60 hodinovou dotací možnost rozplánovat je do několika školních roků, čili realizovat svou vizi během 1 - 4 let.
F	Ano, kvalitní vzdělávání pedagogů zabezpečí kvalitní vzdělávání dětí, což přispívá k všestrannému rozvoji dětí, spokojenosti rodičů a celkové kvalitě školy.
G	Strategické řízení vzdělávání vyžaduje více energie a času hlavně zpočátku, ale ve své podstatě následně zajišťuje hladký průběh vzdělávání a eliminaci případných překážek. Strategickým řízením také snáze a efektivněji dojdeme k vytyčenému cíli a

	k naplňování celkové vize školy.
H	Přinášejí nové trendy a postupy do práce školy, dávají všeobecný rozhled, je navazována spolupráce s jinými učiteli a institucemi a jednostranně podporují pedagogické pracovníky.

Tabulka č. 46 : Spatřujete nějaké výhody strategického řízení rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků? Které?

Komentář: Lepší kvalita, nové trendy, naplňování vize, konkurenční výhoda, dobrá image školy – tyto a další výhody strategického rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků uvádějí respondenti nejčastěji.

5.8 Shrnutí výzkumu

Výzkum, do kterého se celkem zapojilo 287 pedagogických pracovníků mateřských škol ve Středočeském kraji, z toho 86 ředitelů a 201 učitelů, hledal odpovědi na výzkumné otázky:

- Jaké jsou priority vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků v mateřských školách Středočeského kraje?
- Jaké jsou překážky vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků v mateřských školách Středočeského kraje?
- Jak strategicky řídí ředitelé vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků v mateřských školách Středočeského kraje?

Z výzkumu dotazníkového šetření vyplynulo následující:

Jak cílová skupina učitelů, tak i ředitelů škol projevila značnou ochotu k sebevzdělávání, což je základní předpoklad dalšího vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků. Celkem 64% učitelů a 57% ředitelů je ochotno věnovat svému profesnímu rozvoji jednu až tři hodiny týdně, čtyři až pět hodin týdně sebevzdělávání si umí představit téměř 28% učitelů a 27% ředitelů, šest a více hodin týdně pak 4% učitelů a 16,3% ředitelů mateřských škol. Pouhá 4% učitelů by svému vzdělávání nevěnovala ani hodinu týdně. Lze tedy shrnout, že důležitost sebevzdělávání vnímají pozitivně jak učitelé, tak ředitelé škol a jsou ochotni k němu aktivně přistupovat.

Priority vzdělávání a osobního rozvoje jak učitelů, tak ředitelů obsahují některé shodné prvky – jako první z priorit se všem respondentům jeví studium k prohlubování vlastní odborné praxe, které uvedlo 54,4% učitelů a zároveň 50% ředitelů škol. Překvapivě druhou příčku na pomyslné stupnici priorit vzdělávání obsadilo sdílení příkladů dobré praxe mezi pedagogickými pracovníky v rámci České republiky. Tuto možnost vzdělávání vidí jako prioritu 53,4% učitelů a 57,1% ředitelů škol. Sdílení příkladů dobré praxe je jednou z priorit strategického dokumentu Strategie 2020 (Příloha A1). Třetí příčka priorit již nevykazuje shodné rysy, ale liší se povahou vykonávané funkce. Zatímco 42,5% učitelů by si přálo zvýšit svou počítačovou gramotnost, případně má zájem o jazykový kurz (30%) a zahraniční stáž (28%), ředitelé škol by uvítali nové informace k tématu řízení lidských zdrojů (51,8%) či koučingu (32,1%). O jazykový kurz má naopak zájem pouhých 17,9% ředitelů a o zahraniční stáž 23,2%. Je možné, že potřeba jazykového vzdělávání již byla u ředitelů mateřských škol Středočeského kraje naplněna vzdělávací aktivitou s názvem Manažerská angličtina, která byla součástí strategického plánu kraje v letech 2012-2015.

Překážky účasti na vzdělávacích programech vnímají učitelé a ředitelé škol poněkud odlišně. Podle 75,6% učitelů žádné překážky neexistují, zatímco 62,5% ředitelů překážky účasti na vzdělávacích akcích jasně vnímá. Pokud se však měli respondenti vyjádřit ke konkrétním překážkám, které mohou zamezit účasti, pak shodně uvádějí, že největší překážkou je problematické zastupování za nepřítomného učitele, následováno nedostatkem finančních prostředků. Tyto dvě hlavní překážky jsou shodně identifikovány i v Dlouhodobém záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015-2020 (Příloha A 2), přičemž analýza nejvýznamnějších překážek v účasti na dalším vzdělávání má být podle tohoto dokumentu hotová do roku 2018. Dotazníkové šetření již ukazuje konkrétní možnosti, jak tyto nežádoucí překážky eliminovat. Třetí příčku překážky účasti obsadil nezájem ze strany respondentů.

Odpovědi na výzkumnou otázku týkající se způsobu strategického řízení vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků byly v dotazníkové části poměrně nesourodé. Podle výsledků průzkumu 65,2% učitelů nemá sestavený plán individuálního pedagogického rozvoje, zatímco 87,2% ředitelů konstatuje, že jako škola plán rozvoje pedagogických pracovníků, případně plán DVPP mají. Více než polovina učitelů v komentáři odpovídala,

nemáme nic takového, písemně není sestavený, nikdo jej nevytváří. Ti, kteří plán rozvoje mají, jej pak vytvářejí společně s vedením školy, kooperují na něm. Tato odpověď pak převládala i u ředitelů škol, kdy 61,6% respondentů tvrdí, že plán vytváří vedení školy společně s pedagogickým pracovníkem. Ředitelé škol dále konstatovali, že při výběru vzdělávací akce pro pedagogické pracovníky přihlížejí v 82,6% k souladu potřeb pracovníka a školy, individuálním vzdělávacím potřebám pracovníka přihlíží jen 7% ředitelů. Ředitelé pružně reagují na aktuální potřeby školy, např. povinné předškolní vzdělávání či přijímání dětí dvouletých, a přizpůsobují vzdělávání pedagogických pracovníků těmto potřebám. Informovanost jak učitelů, tak ředitelů škol ohledně nabízených vzdělávacích akcí je vysoká, učitelé uvádějí jako primární zdroj vedení mateřské školy či pedagogické porady, pouze 6,5% učitelů získává informace o nabízených školeních jiným způsobem. Jak učitelé, tak ředitelé uváděli v otevřené otázce na znalost vzdělávacích institucí veliké množství zdrojů, nejčastěji se objevoval VISK – Vzdělávací institut Středočeského kraje, NIDV – Národní institut pro další vzdělávání, INFRA, PORTÁL, RAABE, aj.

Z výzkumu šetření metodou rozhovoru vyplynulo následující:

Všech osm ředitelky mateřských škol vidí další vzdělávání pedagogických pracovníků velice přínosným, tři ředitelky jsou ochotny finančně motivovat nad rámec běžného platu ty učitele, kteří se vzdělávacích akcí zúčastňují.

Priority vzdělávání jsou stanoveny v plánu DVPP, který má všech osm škol, některé navíc provázané na další dokumenty, např. ŠVP, strategie školy či vize školy. Tento plán je sestavován ve spolupráci s učiteli, přestože rozhodující slovo má ředitel školy. Důležitým místem pro tvoření plánu DVPP se jeví pedagogická rada, na které učitelé mohou předložit své návrhy a diskutovat o nich. Jedna ze škol upřednostňuje autoevaluační dotazník, který každý učitel zpracovává a kde žádá o semináře odpovídající jeho potřebám. Všechny ředitelky zmiňovaly aktualizaci nabídky, sledování nových školení a trendů, které nabízí vzdělávací instituce.

Co se týče překážek vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků, tyto byly rozděleny na vnější a vnitřní. Vnější překážky typu legislativního či ze strany zřizovatele nespátřuje polovina respondentů žádné, ředitelky zároveň deklarovaly vysokou podporu ze strany zřizovatele. Zmíněno bylo velké množství legislativních dokumentů, málo finančních prostředků. Vnitřní překážky byly spatřovány v zajištění provozu v průběhu vzdělávání pedagogického pracovníka a finanční náročnosti. Zástup za pedagogického pracovníka znamená podle ředitelek 200% příplatek za přespočetné hodiny suplujícímu učiteli, což výrazně zasahuje do rozpočtu školy. Zdařilým projektem byli podle jedné z ředitelek školy tzv. Malí šikulové – vzdělávací aktivita pro realizaci programových cílů Středočeského kraje, podpora rozvoje polytechnického vzdělávání, realizovaná VISK, kdy bylo *při zapojení do programu počítáno i s finančními prostředky na zastupování* v době realizace vzdělávání. Problémem může být i vysoká absence z důvodu pracovních neschopností a zastupování je pak velice obtížné.

Strategické řízení je podle všech osmi ředitelek školy velmi přínosné, jelikož zajišťuje lepší kvalitu, konkurenční výhodu a dobrou image školy. Konkrétním příkladem dobré praxe strategického řízení vzdělávání může být činnost v mateřské škole C, kde po absolvování vzdělávací akce cíleně dochází k šíření a sdílení zkušeností tak, aby nezůstaly majetkem pouze jednoho učitele, který se školení účastnil. Nad rámec běžného sdílení na pedagogických radách si učitelé této školy zvolí čas a termín a *připraví pro kolegy krátkou praktickou ukázkou vzdělávací akce přímo s dětmi tak, aby využili svých nových zkušeností a znalostí*. Tímto je přenos konkrétní a o mnoho přínosnější než pouhé sdílení informace o vzdělávání. Jde o praktické vyhodnocení vzdělávací akce a učitelé podle ředitelky již našli smysl ve vzájemném sdílení.

Výzkum přinesl řadu zajímavých informací týkajících se vzdělávání pedagogických pracovníků a doporučení se mohou týkat různých cílových skupin. Nejdůležitější skupinou je vedení mateřských škol. Ředitelé mateřských škol by měli lépe komunikovat plány DVPP se svými zaměstnanci tak, aby si byli všichni vědomi, že tento plán existuje a jak ovlivňuje jednotlivé zaměstnance. Dále by se měli věnovat všem fázím vzdělávání svých zaměstnanců, tj. identifikaci potřeb, plánování, realizaci a vyhodnocování vzdělávání. Ředitelé by při plánování měli neustále sledovat priority vzdělávání jak v rámci celé České

republiky, tak ve Středočeském kraji a snažit se je uvést do souladu s prioritami jejich instituce. V oblasti fáze vyhodnocování existují příklady dobré praxe, které mohou pomoci školám získat maximum z účasti na akci. Může jít o praktickou ukázkou ze školení přímo na půdě školy, sdílení materiálů a zkušeností prostřednictvím pedagogických porad, případně písemné zhodnocení absolvovaného školení.

Další doporučení se týká spolupráce zřizovatele a mateřské školy. Z výzkumného šetření vyplynulo, že pokud tato spolupráce dobře funguje a zřizovatel podporuje další vzdělávání pedagogů, je řízení školy v této oblasti daleko snazší. Lze tedy jen doporučit schůzku ředitele se zřizovatelem na téma dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a probrat zde vizi a strategii jejich dalšího rozvoje.

Na úrovni vzdělávacích institucí by doporučení zahrnovala reakci na potřeby jak ředitelů, tak učitelů o sdílení příkladů dobré praxe v rámci České republiky, lze jen doporučit uspořádání seminářů ke sdílení fungujících ukázek z praxe v pravidelných cyklech na určité téma. Toto sdílení je možné i na úrovni spolupráce mateřských škol samotných, které se mohou setkávat při různých projektech, případně jako partnerské školy měst a obcí. Praktickým příkladem dobré praxe je jedním z respondentů zmiňované setkání ředitelů škol za přítomnosti zástupců ČŠI, právníka, lektorů NIDV, což respondent označil jako „*podnětné pro předávání info i mezi školami.*“ Respondenti dále zmiňovali povinnou předškolní docházku či obavy z přijímání dvouletých dětí, bylo by vhodné aktuálně nabízet vzdělávací aktivity na tato témata.

K alespoň částečnému odstranění překážek zastupování učitelů v době jejich vzdělávání by bylo dobré se opět inspirovat úspěšnými projekty, např. zmiňovaným projektem VISKu Malí šikulové a do rozpočtu projektu přidat finanční rezervu na pokrytí zastupujícího učitele.

6 Závěr

Cílem této práce bylo zjistit priority vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků v mateřských školách Středočeského kraje.

Teoretická část práce vychází z odborných publikací a ze strategických dokumentů vzdělávací politiky České republiky. Byly analyzovány hlavní klíčové pojmy vztahující se ke vzdělávání a rozvoji pracovníků. Studium odborné literatury a legislativních dokumentů byla zjištěna relativní shoda klíčových slov, které popisují a vysvětlují různí autoři. Průcha například zmiňuje časté synonymně používání termínu pedagogický pracovník a učitel, což dle jeho názoru není zcela správně, a to z důvodu, že přesnou specifikaci obou výrazů uvádí zákon (zákon č. 523/2004 Sb., o pedagogických pracovnících). Klíčový termín strategie je různými autory chápán ve stejném významu, avšak je dále vysvětlován v poměrně širokém pojetí. V práci jsou uvedeny a literaturou podloženy vzhledem ke vzdělávání a rozvoji tři úrovně strategie: strategie vzdělávací politiky na úrovni státu, strategie na úrovni organizace a strategie ve vztahu ke vzdělávání pracovníků. Posledně jmenovaná úroveň strategie, respektive strategický přístup ke vzdělávání pracovníků úzce souvisí s celým procesem vzdělávání, jehož jednotlivé cykly autoři studované literatury shodně uvádějí a podtrhují význam posloupného řazení konkrétních fází procesu v nepřetržitě probíhajícím vzdělávacím procesu. V teoretické části bylo analyzováno šest klíčových dokumentů vzdělávací politiky České republiky a jeden strategický dokument Středočeského kraje. Analýza poskytla přehled priorit vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků a zároveň výsledek této analýzy byl odpovědí na první výzkumnou otázku: 1. Jaké jsou priority vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků v mateřské škole dané platnou legislativou? Výskyt indexovaných pojmů (rozvoj a vzdělávání) a shrnutí analýzy strategických dokumentů je uveden v teoretické části v bodě 4.2 a 4.3. Shrnutí obsahové analýzy zahrnuje jako hlavní priority specializaci pedagogických pracovníků, odstranění praktických překážek neúčasti pedagogických pracovníků na jejich dalším rozvoji, kvalitní řízení školy prostřednictvím ředitele MŠ, důraz na polytechnickou odbornost a jazykovou vybavenost pedagogických pracovníků (podrobnější údaje jsou uvedeny ve zmíněných bodech).

Praktická část práce vycházela z teoretické části, kdy byla pro sběr dat zvolena kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Výzkumné šetření bylo realizováno v mateřských školách v rámci Středočeského kraje.

Na základě stanovení výzkumného cíle a specifikace teoretických poznatků byly nastaveny další tři výzkumné otázky:

2. Jaké jsou priority vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků v mateřských školách Středočeského kraje?

3. Jaké jsou překážky vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků v mateřských školách Středočeského kraje?

4. Jak strategicky řídí ředitelé vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků v mateřských školách Středočeského kraje?

Zároveň byly zformulovány následující předpoklady:

- Veřejná a soukromá mateřská škola mají stejné podmínky ke strategickému řízení školy.
- Při plánování vzdělávání pedagogických pracovníků dochází ke spolupráci mezi učitelem a ředitelem školy.
- Překážky vzdělávání pedagogických pracovníků jsou nejčastěji finančního rázu, případně v zastupování pedagoga v jeho nepřítomnosti.

Dotazníkovým šetřením u 287 respondentů, zkoumáním interních dokumentů týkajících se DVPP a šetřením metodou polostrukturovaného v osmi mateřských školách byly zodpovězeny další základní výzkumné otázky a předpoklady byly potvrzeny. V výzkumu vyplynula řada příkladů dobré praxe, ale i velké rozdíly ve vnímání plánování pedagogického rozvoje učitelů a ředitelů. Výsledky výzkumu se odrazily v závěrečném doporučení.

Potěšujícím zjištěním je, že postupně dochází k realizaci a naplňování priorit strategických dokumentů v praxi, jako např. k podpoře efektivních forem vzájemného sdílení zkušeností mezi pedagogy, snaze o odstranění praktických překážek neúčasti pedagogických

pracovníků na jejich dalším profesním rozvoji či důrazu na polytechnickou odbornost a manuální zručnost ve Středočeském kraji.

Diplomová práce na základě studia odborné literatury a výzkumného šetření podtrhla potřebu a nutnost dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Vzdělávání pedagogických pracovníků je důležitým faktorem pro rozvoj samotného jedince, ale zároveň pro rozvoj celé organizace. Školy musí být připraveny na změny týkající se legislativních úprav, na vývoj demografické křivky, na nové celospolečenské trendy a výzvy. Zmiňované okolnosti vytváří pro školy konkurenční prostředí, ve kterém musí obstát a k tomu potřebují vzdělané a vzdělávající se pedagogické pracovníky.

Výzkum přinesl mnoho zajímavých informací týkajících se vzdělávání pedagogických pracovníků a doporučení se mohou týkat různých cílových skupin.

Doporučení pro ředitele MŠ

Nejdůležitější skupinou je vedení mateřských škol. Ředitelé mateřských škol by měli lépe komunikovat nad plány DVPP se svými zaměstnanci tak, aby si byli všichni vědomi, že tento plán existuje a jak ovlivňuje jednotlivé zaměstnance. Dále by se měli věnovat při vzdělávání pedagogů všem fázím vzdělávacího procesu, tj. identifikaci potřeb, plánování, realizaci a vyhodnocování vzdělávání. Ředitelé by při plánování měli neustále sledovat priority vzdělávání jak v rámci celé České republiky, tak ve Středočeském kraji a snažit se je uvést do souladu s prioritami jejich instituce. V oblasti fáze vyhodnocování existují příklady dobré praxe, které mohou pomoci školám získat maximum z účasti na akci. Může jít o praktickou ukázkou ze školení přímo na půdě školy, sdílení materiálů a zkušeností prostřednictvím pedagogických porad, případně písemné zhodnocení absolvovaného školení.

Doporučení pro zřizovatele

Další doporučení se týká spolupráce zřizovatele a mateřské školy. Z výzkumného šetření vyplynulo, že pokud tato spolupráce dobře funguje a zřizovatel podporuje další vzdělávání pedagogů, je řízení školy v této oblasti daleko snazší. Lze tedy jen doporučit schůzku ředitele se zřizovatelem na téma dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a komunikovat zde vizi a strategii jejich dalšího rozvoje.

Doporučení pro vzdělávací instituce

Na úrovni vzdělávacích institucí by doporučení zahrnovala reakci na potřeby jak ředitelů, tak učitelů o sdílení příkladů dobré praxe v rámci České republiky, lze jen doporučit uspořádání seminářů ke sdílení fungujících ukázek z praxe v pravidelných cyklech na určité téma. Toto sdílení je možné i na úrovni spolupráce mateřských škol samotných, které se mohou setkávat při různých projektech, případně jako partnerské školy měst a obcí. Praktickým příkladem dobré praxe je jedním z respondentů zmiňované setkání ředitelů škol za přítomnosti zástupců ČŠI, právníka, lektorů NIDV, což respondent označil jako „podnětné pro předávání info i mezi školami.“ Respondenti dále zmiňovali povinnou předškolní docházku či obavy z přijímání dvouletých dětí, bylo by tedy vhodné aktuálně nabízet vzdělávací aktivity na tato témata.

K alespoň částečnému odstranění překážek zastupování učitelů v době jejich vzdělávání by bylo dobré se opět inspirovat úspěšnými projekty, např. zmiňovaným projektem VISKu Malí šikulové a do rozpočtu projektu přidat finanční rezervu na pokrytí zastupujícího učitele.

Přínos pro management vzdělávání

Konkrétním přínosem diplomové práce pro školský management a management vzdělávání je rozšíření poznatků z oblasti rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků mateřských škol. Ředitelé mateřských škol mohou využít informace k dané problematice, a to jak v teoretické rovině, tak v rovině výsledků výzkumu. Výzkum jasně ukazuje priority vzdělávání učitelů a ředitelů mateřských škol ve Středočeském kraji, jejich překážky a navrhuje konkrétní možnosti řešení.

7 Seznam použitých informačních zdrojů

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

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2012. *Strategické řízení*. Olomouc: Univerzita Palackého. ISBN 978-80-244-2963-2.

DISMAN, Miroslav, 1998. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum. ISBN 80-7184-141-2.

DRUCKER, Peter F., 2001. *The Essential Drucker*. New York: HarperCollins Publishers. ISBN-13:978-0-06-093574-0.

EVANGELU, Jaroslava Ester, BOMMEL, Frank a JUŘIČKA, Ondřej, 2013. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key Publishing, Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-197-9.

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

HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHRÁSKA, Miroslav, 2007. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada, Pedagogika (Grada). ISBN 9788024713694.

KELLER, Scott, PRICE, Colin, 2011. *Beyond performance. How great organizations build ultimate competitive advantage*. New Jersey: McKinsey & Company. ISBN 978-1-118-02462-1.

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

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 9788072611683.

KRAJSKÝ ÚŘAD STŘEDOČESKÉHO KRAJE, 2016. Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ve Středočeském kraji 2016-2020, dostupný na <https://www.kr-stredocesky.cz/documents/20875/63499/Dlouhodob%C3%BD%20z%C3%A1m%C4%9Br+2016?version=1.0>, [online]. [cit. 2016-11-25]

MŠMT, 2004a. Zákon č. 561/2004 Sb., Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), dostupný na <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561#cast1>, [online]. [cit. 2016-11-17]

MŠMT, 2004b. Zákon č. 563/2004 Sb., O pedagogických pracovnících dostupný na <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-563#cast1>, [online]. [cit. 2016-11-20]

MŠMT, 2005. Vyhláška 317/2005 Sb. o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, dostupný na <http://www.msmt.cz/dokumenty-3/vyhlaska-c-317-2005-sb>, [online]. [cit. 2016-12-16]

MŠMT, 2014. Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020. Dostupné na http://www.vzdelavani2020.cz/images_obsah/dokumenty/strategie-2020_web.pdf, [online]. [cit. 2016-12-02]

MŠMT, 2015. Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015-2020, dostupný na http://vzdelavani2020.cz/images_obsah/dokumenty/strategie/dz-rgs-2015-2020.pdf, [online]. [cit. 2017-01-13]

MŠMT, 2016a. Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání, dostupný na <http://www.nuv.cz/t/rvp-pro-vseobecne-vzdelavani?lang=1>, [online]. [cit. 2017-01-06]

MŠMT, 2016b. Česká školní inspekce. Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání, dostupné na http://www.csicr.cz/html/Kriteria_2016_17/flipviewerexpress.html [online]. [cit. 2017-02-23]

MŠMT, 2017a. Výběr z adresáře škol a školských zařízení, dostupný na <http://stistko.uiv.cz/registr/vybskolrn.asp> [online]. [cit. 2017-02-26]

MŠMT, 2017b. Statistická ročenka, dostupná na <http://toiler.uiv.cz/rocenka/rocenka.asp>) [online]. [cit. 2017-01-23]

MUŽÍK, Jaroslav, 2008. *Edukace řídicích dovedností: People management*. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-341-6.

MUŽÍK, Jaroslav, 2000. *Management ve vzdělávání dospělých*. Praha: Eurolex Bohemia. ISBN 80-86432-00-9.

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

MUŽÍK, Jaroslav, 2011. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-581-6.

MYERS, Sandra, 2015. *Research Starters: Education*, dostupný na <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?sid=a2e114ee-47be-4468-86da-244d372c1ab1%40sessionmgr4010&vid=1&hid=4203&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=89164135&db=ers> [online]. [cit. 2016-10-22].

PRŮCHA, Jan, 2014. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 9788024752327.

PRŮCHA, Jan (ed.), 2009. *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-546-2.

PRŮCHA, Jan a VETEŠKA, Jaroslav, 2014. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024747484.

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

PUŠKINOVÁ, Monika, 2014, roč. XI., č. 8. *Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků*. Řízení školy. Wolters Kluwer Česká republika. ISSN 1214-8679.

REICHEL, Jiří, 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, Sociologie (Grada). ISBN 9788024730066.

SEPPÄLÄ, Tea, 2007. *Adult Apprenticeship Training: Developing Competitiveness and Competence*. Helsinki. ISBN 978-952-10-3997-3

STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan, VYSOKAJOVÁ, Margerita, 2011. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-627-1.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin, BOROVEC, David a TROJANOVÁ, Irena, 2012. *Personalistika v řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-901-2.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024708829.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-80-8.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

TROJAN, Václav, TURECKIOVÁ, Michaela, TRUNDA, Jiří a DVOŘÁKOVÁ, Miroslava, 2015. *Přístupy k managementu vzdělávání v kontextu České republiky*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta. ISBN 978-80-7290-867-7.

VETEŠKA, Jaroslav, 2016. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál. ISBN 9788026210269.

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

VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

VOJTOVIČ, Sergej, 2011. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024739489.

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

8 Seznam příloh

A. Priority vzdělávání ve strategických dokumentech

A. 1 Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020

A. 2 Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015-2020

A. 3 Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ve Středočeském kraji 2016-2020

A. 4 Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání

A. 5 Vyhláška MŠMT č. 317/2005 Sb.

A. 6 Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

A. 7 Zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících

B. Souhlas se zveřejněním jména zaměstnankyně MŠMT

C. Seznam zkratk

D. Dotazník pro učitele

E. Dotazník pro ředitele

F. Žádost o vyplnění dotazníku

G. Polostrukturovaný rozhovor s ředitelkami (ukázka přepisu)

A. Priority vzdělávání ve strategických dokumentech

A. 1 Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020

je dokument, který tvoří koncepčně obecný základ pro tvorbu vzdělávací politiky v ČR s výhledem do roku 2020. Dokument, jehož úlohu v uplynulém období plnil Národní program rozvoje vzdělávání, tzv. Bílá kniha, **vymezuje tři průřezové priority dalšího rozvoje vzdělávací soustavy.**

Klíčové priority Strategie 2020:

- *„snižování nerovnosti ve vzdělávání,*
- *podporovat kvalitní výuku a učitele jako její klíčový předpoklad,*
- *odpovědně a efektivně řídit vzdělávací systém.“*

(MŠMT 2014, s. 3).

V bodě **3.1.6. Podporovat dostupnost a kvalitu dalšího vzdělávání** je jedním z cílů:

- *„Vytvářet podmínky pro rozvoj dostatečně pestré nabídky dalšího vzdělávání.“*
(MŠMT 2014, s. 22-23). Z obsahu Strategie 2020 je patrná snaha podporovat zvýšení kvality nabídky dalšího vzdělávání v následujícím období a zvýšit míru informovanosti veřejnosti o možnostech a přínosech dalšího vzdělávání.

Bod **3.2.3 Posílit další vzdělávání a metodickou podporu učitelů a ředitelů** vymezuje tyto klíčové tyto cíle:

- *„zajistit, aby každý učitel mohl využívat programy dalšího vzdělávání a aby měl k dispozici individuální podporu založenou na reflexi vlastní pedagogické činnosti pod odborným vedením kdykoli v průběhu své profesní dráhy,*
- *omezovat příčiny nedostupnosti nabídky dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků,*
- *podporovat efektivní formy vzájemného sdílení zkušeností mezi pedagogy; zmapovat a zveřejňovat pro inspiraci zkušenosti českých škol s touto formou zlepšování,*
- *na vyšších stupních kariérního systému vymezit pozici mentora pro učitele, kteří dosáhli zdatnosti v některé profesní oblasti (bez ohledu na věk nebo délku praxe) a*

mají předpoklady k pedagogickému vedení, a vytvořit systém rozvoje mentorských dovedností pro pedagogy,

- *zajistit, aby každý začínající učitel mohl spolupracovat s uvádějícím učitelem, který má mentorské dovednosti,*
- *systémově zajistit podporu pedagogickým lídrům, včetně adekvátního hodnocení a možností snížit přímou vyučovací povinnost tak, aby mohli vykonávat mentorskou roli ve své nebo i jiné škole,*
- *vytvořit komplexní systém profesního rozvoje ředitelů škol respektující různé potřeby v jednotlivých fázích jejich kariéry.“*

(MŠMT 2014, s. 28).

Strategie 2020 považuje za důležité zajistit učitelům metodickou podporu potřebnou ke zvyšování kvality jejich vlastní práce. Dokument dále specifikuje zájem pedagogů o mentoring, supervize, sdílení příkladů dobré praxe či podporu dalšího vzdělávání. Strategie 2020 věnuje pozornost i dalšímu vzdělávání a průběžné podpoře ředitelů škol, kteří mají na zlepšování kvality výuky významný vliv. (MŠMT, 2014, s. 28).

A. 2 Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015-2020

Dlouhodobý záměr ČR byl zpracován jako jeden z implementačních dokumentů Strategie 2020 a je považován z hlediska MŠMT za „významný nástroj formování vzdělávací soustavy a je základem komunikace mezi centrem a kraji. Zakotvuje záměry, cíle a kritéria vzdělávací politiky“ (MŠMT, 2015, Úvod).

Kapitola 2. bod H. je věnována Zlepšení podmínek pedagogických pracovníků, jelikož dle MŠMT je zvyšování profesionality a zlepšování pracovních podmínek pedagogických pracovníků jednou z priorit. V tomto bodě je jasně stanoveno, že prioritami je zavedení kariérního systému pedagogických pracovníků, modernizace počátečního vzdělávání a posílení jejich dalšího vzdělávání.

Celková realizace kariérního systému, která bude mimo jiné zahrnovat „zefektivnění systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a změnu pohledu na plánování profesního rozvoje učitelů“ by měla být dle dokumentu plně realizována od 1. 9. 2018.

Významné posílení dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků by mělo přispět ke zlepšování jejich pedagogických dovedností a k dalšímu profesnímu rozvoji v průběhu jejich kariéry.

K základním konkrétním opatřením, jak provázat kariérní systém pro učitele se systémem počátečního i dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, bude podle Dlouhodobého záměru patřit:

- proškolení aktérů kariérního systému (tj. ředitelů škol)
- proškolení učitelů vstupujících do atestačního systému
- integrace vzdělávacích kurzů do systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, které budou souviset s nově navrhovanými specializovanými činnostmi (např. mentora či uvádějícího učitele). Pozice mentora by měla být nově ukotvena v příslušném právním předpise – např. Vyhlášce č. 317/2005.
- provedení opatření k implementaci Standardu učitele v rámci počáteční přípravy pedagogických pracovníků realizované podle již akreditovaných studijních programů

Bod H.8 a H.9 řeší praktické překážky neúčasti pedagogických pracovníků na svém dalším profesním rozvoji. Do roku 2018 má dojít k analýze nejvýznamnějších překážek v účasti na dalším vzdělávání a motivace se vzdělávat. Za již známou překážku se považuje problém s provozem školy (suplování) nebo finanční nedostatečnost prostředků na DVPP. Každý učitel by měl mít nárok na sestavení a plnění individuálního plánu profesního rozvoje. Finanční prostředky lze nalézt např. v OP VVV.

Pro ředitele škol je plánována revize tzv. funkčního studia v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, kde by měla být posílena složka pedagogického vedení. Další rozvoj by měl být zajištěn efektivními individuálními formami, jako je koučování, job shadowing, job rotation, zahraniční stáže, aj. Pro ředitele mateřských škol se do roku 2020 počítá se snížením rozdílu v rozsahu přímé pedagogické činnosti ve srovnání s řediteli ostatních druhů škol.

A. 3 Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ve Středočeském kraji 2016-2020

Ve Středočeském kraji byl vypracován Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ve Středočeském kraji 2016-2020, který vychází z celorepublikového záměru, avšak obsahuje specifické koncepční cíle, které jsou následně vyhodnocovány. DZSK je již pátým strategickým dokumentem kraje a byl schválen v lednu 2016.

Hlavními koncepčními cíli minulého strategického plánu (2012-2015) bylo podle tohoto dokumentu „vytvoření a zlepšování podmínek pro trvalé zvyšování kvality vzdělávání“ (KRAJSKÝ ÚŘAD STŘEDOČESKÉHO KRAJE 2016, bod 2.1.1), dále pak zajištění podpory pedagogickým pracovníkům“ (KRAJSKÝ ÚŘAD STŘEDOČESKÉHO KRAJE 2016, bod 2.1.4), kdy bylo další vzdělávání pedagogických pracovníků stanoveno jako jednou z priorit s cílem zlepšení kvality vzdělávání ve školách Středočeského kraje. „**SK podporuje DVPP jako klíčové systémové a efektivní opatření ke zvýšení kvality vzdělávání a vzdělávací soustavy kraje**“ (KRAJSKÝ ÚŘAD STŘEDOČESKÉHO KRAJE 2016, bod 4.9.3). Pro realizaci programových cílů v této oblasti kraj zřizuje tzv. VISK – Vzdělávací institut Středočeského kraje, prostřednictvím kterého realizuje řadu vzdělávacích aktivit, např. kurzy Učitelská angličtina, Manažerská angličtina, Malí šikulové (program pro profesní rozvoj učitelů mateřských škol v oblasti rozvoje polytechnického vzdělávání) aj.

Středočeský kraj zároveň identifikuje některé z hlavních překážek DVPP: „**Stále přetrvává zvláštní legislativní stav, kdy na jednu stranu je deklarována povinnost vzdělávat se, a to jak pro pedagogické pracovníky, tak pro pracovníky veřejné správy, na druhou stranu ale neexistuje systémová podpora ani ve financování, ani v systému profesního a kariérního růstu jak pedagogických pracovníků, tak pracovníků ve veřejné správě. Přitom je více než zřejmé, že kvalitu té či oné činnosti lze zajistit pouze kvalitně vzdělanými a průběžně vzdělávanými pracovníky. Vzdělaný a průběžně vzdělávaný a motivovaný učitel je zárukou kvalitního vzdělávání žáků a studentů, a tudíž i garantem kvalitně připravených absolventů na všech stupních vzdělávací soustavy**“ (KRAJSKÝ ÚŘAD STŘEDOČESKÉHO KRAJE 2016, bod 4.9.3).

Mezi hlavní priority v oblasti předškolního vzdělávání pro Středočeský kraj na období let 2016–2020 podle tohoto dokumentu patří:

- *“Připravit se na zavedení povinného posledního ročníku předškolního vzdělávání zejména při začleňování dětí ze znevýhodněných skupin a*

etnických menšin, a tím přispět k vytvoření dostatečné kapacity volných míst, hlavně prostřednictvím FROMu. (Fond rozvoje obcí a měst, pozn.aut.)

- *Podpořit kvalitu předškolního vzdělávání a zaměřit se na manuální zručnost a polytechnický rozvoj osobnosti, např. prostřednictvím „Středočeského Fondu vzdělávání, sportu, volného času a primární prevence“.*
- *Podpořit předškolní výchovu dětí, zaměřit se na rozvoj řeči a vytvářet logopedické třídy v organizacích, které zřizuje Středočeský kraj.*
- *Modernizovat vybavení mateřských škol a případně podle potřeb přispívat na vybudování bezbariérových přístupů v organizacích, které zřizuje Středočeský kraj*
- *Ve spolupráci s MŠMT podporovat vznik míst pro asistenty pedagoga také u dětí předškolního věku*
- *Podpořit rozvoj polytechnického vzdělávání a manuální zručnosti (např. technické hračky a stavebnice) začleněním do připravovaných krajských akčních plánů – KAP na následující období let 2016–2022 a v rámci toho spolupracovat při přípravě místních akčních plánů vzdělávání – MAP.*
- *V rámci podpory inkluze zřídit v Pedagogicko-psychologické poradně Středočeského kraje půjčovnu kompenzačních pomůcek dle prováděcího předpisu MŠMT” (KRAJSKÝ ÚŘAD STŘEDOČESKÉHO KRAJE 2016, str. 22, bod 4.1.4)*

A. 4 Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání

vychází z principů Národního programu rozvoje vzdělávání v ČR (tzv. Bílé knihy) a ze zákona č. 561/2004 Sb., (Školský zákon). Tento kurikulární dokument patřící do vzdělávací soustavy ČR je tvořen na úrovni státní a je obecným rámcem pro tvorbu školních vzdělávacích programů (dále jen ŠVP) na úrovni školní. (MŠMT, 2016a, s. 4).

RVP PV v bodě **7.6 Personální a pedagogické zajištění** považuje personální a pedagogické podmínky vzdělávání za plně vyhovující, pokud platí, že:

- *„Všichni zaměstnanci, kteří pracují v mateřské škole jako pedagogičtí pracovníci, mají předepsanou odbornou kvalifikaci. Ti, kterým část chybí, si ji průběžně doplňují.*

- *Pedagogický sbor, resp. pracovní tým funguje na základě jasně vymezených a společně vytvořených pravidel.*
- *Pedagogičtí pracovníci se sebevzdělávají, ke svému dalšímu vzdělávání přistupují aktivně.*
- *Ředitel podporuje profesionalizaci pracovního týmu, sleduje udržení a další růst profesních kompetencí všech pedagogů (včetně své osoby), vytváří podmínky pro jejich další systematické vzdělávání.*
- *Služby učitelů jsou organizovány takovým způsobem, aby byla vždy a při všech činnostech zajištěna optimální pedagogická péče o děti.*
- *Zaměstnanci jednají, chovají se a pracují profesionálním způsobem (v souladu se společenskými pravidly a pedagogickými a metodickými zásadami výchovy a vzdělávání předškolních dětí).*
- *Specializované služby, jako je logopedie, rehabilitace či jiná péče o děti se speciálními vzdělávacími potřebami, ke kterým předškolní pedagog sám není dostatečně kompetentní, jsou zajišťovány ve spolupráci s příslušnými odborníky (speciálními pedagogy, školními či poradenskými psychology, lékaři, rehabilitačními pracovníky aj.)“ ((MŠMT, 2016a, s. 34).*

U čtvrtého bodu je však pod čarou poznámka, že „další vzdělávání je zabezpečováno v rozsahu možností mateřských škol i zřizovatelů.“ Zde je patrné, že rozsah možností škol a zřizovatelů se může významně kvantitativně lišit – neexistuje zde žádné konkrétní doporučení, jak (případně jak často) profesionální růst týmu realizovat.

A. 5 Vyhláška MŠMT č. 317/2005 Sb.

Tato vyhláška definuje druhy, obsah a rozsah dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Nejde tedy o stanovení priorit dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, ale kategorizaci.

Rozlišuje tři základní druhy:

- studium ke splnění kvalifikačních předpokladů, např. studium pedagogiky, pro asistenty pedagoga či pro ředitele škol a školských zařízení

- studium ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů, např. studium pro vedoucí pedagogické pracovníky, pro výchovné poradce či studium k výkonu specializovaných činností (prevence sociálně patologických jevů, logoped atd.
- studium k prohlubování odborné kvalifikace

Studium k prohlubování odborné kvalifikace je zmíněno v §10 a zabývá se aktuálními „teoretickými a praktickými otázkami souvisejícími s procesem vzdělávání a výchovy.“ (MŠMT, 2005, §10). Do této kategorie spadá získávání nových poznatků z obecné pedagogiky, pedagogické a školní psychologie, teorie výchovy, (...) může však zahrnovat i jazykové vzdělávání pedagogických pracovníků. Mezi hlavní formy patří účast na kurzu či semináři a délka této aktivity je stanovena na nejméně 4 vyučovací hodiny.

Tato Vyhláška je zmíněna v Dlouhodobém záměru ČR, jelikož právě zde by měla být ukotvena pozice tzv. mentora, jehož úlohou bude pomáhat začínajícím učitelům po nástupu do praxe. V této vyhlášce by měla být stanovena odpovídající kritéria pro získání pozice. Legislativní změny právního předpisu jsou v tabulce opatření nazvané Kariérní systém a odměňování pedagogických pracovníků v bodu H.3 plánovány na rok 2017.

A. 6 Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

Zákon č. 561/2004 Sb., dále jen Školský zákon je základním dokumentem o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. Tento obsáhlý dokument zmiňuje další vzdělávání pedagogických pracovníků uceleněji pouze v Kapitole 10, věnované školským zařízením a službám, přesněji v §115, ve kterém informuje o existenci zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků. Tato zařízení “zajišťují další vzdělávání pedagogických pracovníků škol a školských zařízení, poskytují školám a školským zařízením poradenství v otázkách metodiky a řízení škol a školských zařízení a dále zprostředkovávají informace o nových směrech a postupech ve vzdělávání a zajišťují koordinaci podpůrných činností pro školy a školská zařízení, rozvojových programů a dalších akcí.” (MŠMT, 2004a, §115).

Dále pak v Části patnácté, §164 vymezuje povinnosti ředitele školy, kde mimo jiné ředitel

- *c) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,*

- *e) vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud se podle tohoto zákona zřizuje (MŠMT, 2004a, §164).*

A. 7 Zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících

Zákon definuje pojem pedagogický pracovník, dále stanovuje předpoklady pro jeho výkon, pracovní dobu, odchylky při sjednávání doby trvání pracovního poměru na dobu určitou a – pro účel této práce především – další vzdělávání a kariérní systém pedagogických pracovníků, kterým se zabývá Hlava IV §24.

Dle tohoto zákona jsou pedagogičtí pracovníci povinni dále se vzdělávat, aby si obnovili, udrželi, doplnili, případně zvýšili svou kvalifikaci.

Ředitel školy je povinen po předchozím projednání sestavit tzv. plán dalšího vzdělávání. Tento plán musí přihlížet ke studijním zájmům pedagogického pracovníka, k potřebám a rozpočtu školy.

Další vzdělávání pedagogických pracovníků se realizuje buď na vysokých školách, v zařízeních pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, či v jiných zařízeních na základě akreditace, samostudiem nebo podle zvláštního právního předpisu v případě učitelů zdravotnických studijních oborů. Druhy a podmínky dalšího vzdělávání stanovuje prováděcí právní předpis, jakožto i způsob ukončení tohoto vzdělávání.

Podle §24 odst. 7 je ředitel školy povinen *„zajistit pedagogickým pracovníkům volno v rozsahu 12 dnů ve školním roce, pokud tomu nebrání závažné provozní důvody, přičemž ředitel určuje dobu čerpání volna. Náhrada platu se rovná výši ušlého platu. V případě nevyčerpání volna jeho poměrná část zaniká bez dalších nároků.“* (MŠMT, 2004b, §24 odst. 7).

Tyto podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků byly stanoveny v roce 2004 a v Dlouhodobém záměru ČR se k nim autoři vrací v bodu H.8.1 – kdy stanovují, že je nutné *“Posoudit dosavadní zkušenosti s uplatňováním podmínek pro další vzdělávání pedagogických pracovníků podle zákona č. 563/2004 Sb. – zejména zmíněný §24 odst. 7 a dále efektivitu finančního příspěvku na DVPP.“* Toto posouzení je v Záměru plánováno na

rok 2016, a dá se tedy považovat za jednu z priorit, jak umožnit efektivněji vzdělávat pedagogické pracovníky.

B. Souhlas se zveřejněním jména zaměstnankyně MŠMT

Přepis e-mailové komunikace se zaměstnankyní MŠMT, která poskytla k diplomové práci cenné údaje:

Vážená paní Palyzová,

v současné době dokončuji svou diplomovou práci s názvem Priority vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků v mateřských školách Středočeského kraje, ke které jste mi velmi ochotně poskytla některá data, jež byla pro výzkum mé práce velmi důležitá. Chtěla bych Vás požádat, zda mohu uvést v diplomové práci Vaše jméno a pracoviště jako relevantní zdroj těchto dat?

Děkuji Vám za Vaši vstřícnou pomoc. Pokud budete mít zájem, ráda Vám poskytnu závěry výzkumného šetření mé diplomové práce.

S poděkováním a pozdravem

Miroslava Strakatá

Vážená paní Strakatá,

jsem ráda, že Vám naše data pomohla a nenamítám nic proti uvedení MŠMT (i mého jména) ve Vaší diplomové práci. Se závěry Vašeho výzkumného šetření se ráda seznámím.

Přeji Vám mnoho štěstí při obhajobě diplomové práce i v dalším profesním a osobním životě.

S pozdravem

Ing. Šárka Palyzová,

analytik datových výstupů, správce číselníků

Odbor školské statistiky, analýz a informační strategie, MŠMT

B. Seznam zkratek

ČR	Česká republika
ČŠI	Česká školní inspekce
DP	Diplomová práce
DVPP	Další vzdělávání pedagogických pracovníků
DZČR	Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky
DZSK	Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ve Středočeském kraji
MŠ	Mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NIDV	Národní institut pro další vzdělávání
OP VK	Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
PP	Pedagogický pracovník
RVP PV	Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání
SK	Středočeský kraj
ŠVP	Školní vzdělávací program
ŠZ	Školský zákon
VISK	Vzdělávací institut Středočeského kraje
ZPP	Zákon o pedagogických pracovnících

C. Dotazník pro učitele

**Dotazník pro učitele MŠ: Priority rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků
MŠ**

Začátek formuláře

1. Kolik je Vám let?

- a) 18-25
- b) 26-35
- c) 36-45
- d) 46-55
- e) 56-65
- f) 65+

2. Jste:

- a) muž
- b) žena

3. Jak dlouhou máte praxi ve školství?

- a) méně než 5 let
- b) 5-10 let
- c) 11-15 let
- d) 16-20 let
- e) více než 20 let

4. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) ZŠ
- b) SŠ s maturitou
- c) VŠ
- d) Jiné, vypište:

5. Uved'te počet pedagogických pracovníků vaší školy

6. Vaše škola je podle typu zřizovatele:

- a) veřejná

b) soukromá rejstříková

c) Jiná, vypište:

7. Máte sestavený vlastní plan individuálního pedagogického rozvoje?

a) ano

b) ne (pokud ne, přeskočte následující otázku)

8. Kdo vytváří tento plán?

a) vedení školy (ředitel, zástupce)

b) pedagogický pracovník

c) vedení školy společně s pedagogickým pracovníkem

d) Jiné, vypište:

9. Kolik času jste ochoten/ochotna týdně věnovat svému profesnímu rozvoji?

a) 0 hodin

b) 1-3 hodiny

c) 4-5 hodin

d) 6 a více hodin

10. Pokud byste si moh/a vybrat vzdělávací kurz, který by to byl? Napište tři nejpotřebnější možnosti:

a) jazykový kurz

b) koučing (individuální přístup kouče ke zvyšování tvořivosti pracovníka.)

c) mentoring (dlouhodobá podpora začínajícímu učiteli zkušeným kolegou)

d) počítačová gramotnost

e) řízení lidských zdrojů, personalistika

f) sdílení příkladů dobré praxe mezi pedagogickými pracovníky v ČR

g) specializace uvádějícího učitele

h) studium k prohlubování vlastní odborné kvalifikace

ch) zahraniční stáž

i) další možnost

11. Jak získáváte informace o nabízených školeních?

a) od vedení MŠ

b) z pedagogických porad

c) z jiných zdrojů, uveďte:

12. Předchází výběru vzdělávací akce rozbor Vašich vzdělávacích potřeb s vedením školy?

a) ano

b) ne

13. Existují podle Vás překážky Vaší účasti na vzdělávacích programech?

a) ano

b) ne (pokud ne, přeskočte následující otázku)

14. Jaké překážky to konkrétně jsou? Seřad'te prosím dle důležitosti:

a) problematické zastupování za nepřítomného učitele

b) nedostatek finančních prostředků

c) nezájem z mé strany

d) nedostatek času

e) malá programová nabídka

f) chybějící podpora vedení školy

g) jiné, vypište

15. Vypište vzdělávací instituce, které v rámci vašeho pracoviště/regionu nabízejí vzdělávací kurzy pro pedagogické pracovníky:

D. Dotazník pro ředitele

Dotazník pro ředitele MŠ: Priority rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků MŠ

Začátek formuláře

1. Kolik je Vám let?

- a) 18-25
- b) 26-35
- c) 36-45
- d) 46-55
- e) 56-65
- f) 65+

2. Jste:

- a) muž
- b) žena

3. Jak dlouhou máte praxi v pozici ředitele/ředitelky MŠ?

- a) méně než 5 let
- b) 5-10 let
- c) 11-15 let
- d) 16-20 let
- e) více než 20 let

4. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) ZŠ
- b) SŠ s maturitou
- c) VŠ

d) Jiné, vypište:

5. Uved'te počet pedagogických pracovníků vaší školy

6. Vaše škola je podle typu zřizovatele:

a) veřejná

b) soukromá rejstříková

c) Jiná, vypište:

7. Máte jako škola vytvořený plán rozvoje pedagogických pracovníků, případně plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků?

a) ano

b) ne (pokud ne, přeskočte následující otázku)

8. Kdo vytváří tento plán?

a) vedení školy (ředitel, zástupce)

b) pedagogický pracovník

c) vedení školy společně s pedagogickým pracovníkem

d) Jiné, vypište:

9. Existují podle Vás překážky účasti pedagogických pracovníků na vzdělávacích programech?

a) ano

b) ne

c) jiné, uveďte:

10. Jaké překážky to konkrétně jsou? Seřad'te prosím dle důležitosti:

a) problematické zastupování za nepřítomného učitele

b) nedostatek finančních prostředků

c) nezájem z mé strany

d) nedostatek času

- e) malá programová nabídka
- f) chybějící podpora vedení školy
- g) jiné, vypište

11. Kolik času jste ochoten/ochotna týdně věnovat svému profesnímu rozvoji?

- a) 0 hodin
- b) 1-3 hodiny
- c) 4-5 hodin
- d) 6 a více hodin

12. Pokud byste si moh/a vybrat vzdělávací kurz, který by to byl? Napište tři nejpotřebnější možnosti:

- a) jazykový kurz
- b) koučing (individuální přístup kouče k zvyšování tvořivosti pracovníka.)
- c) mentoring (dlouhodobá podpora začínajícímu učiteli zkušeným kolegou)
- d) počítačová gramotnost
- e) řízení lidských zdrojů,
- f) personalistika
- g) sdílení příkladů dobré praxe mezi pedagogickými pracovníky v ČR
- h) specializace uvádějícího učitele
- ch) studium k prohlubování vlastní odborné kvalifikace
- i) zahraniční stáž
- j) další možnost

13. Jako ředitel/ka školy přihlížíte při výběru vzdělávací akce pro pedagogické pracovníky k:

- a) individuálním vzdělávacím potřebám pracovníka
- b) vzdělávacím potřebám školy

c) souladu potřeb pracovníka a školy

14. Jakých vzdělávacích a rozvojových aktivit se učitelé zúčastňují?

15. Vypište vzdělávací instituce, které v rámci vašeho pracoviště/regionu nabízejí vzdělávací kurzy pro pedagogické pracovníky.

16. Existuje ještě něco, co byste rád/a sdělil/a ohledně Vašeho dalšího profesního rozvoje, případně pedagogických pracovníků Vaší školy?

E. Žádost o vyplnění dotazníku

Vážená kolegyně, vážený kolego,

tímto bych Vás ráda pozvala k účasti na dotazníkovém šetření, které je věnováno prioritám dalšího vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků na území Středočeského kraje. Výsledky šetření budou využity pro účely mé diplomové práce na toto téma.

Prosím, odpovězte na všechny otázky, dotazník je anonymní a jeho vyplnění Vám zabere zhruba 10 minut. Vyplněním dotazníku zároveň poskytujete souhlas s využitím Vašich odpovědí pro účely výzkumu a publikování jeho výsledků. Pokud budete mít zájem, výsledky šetření Vám ráda poskytnu, kontakt můžete zanechat na konci dotazníku.

Děkuji za Váš čas.

Bc. Miroslava Strakatá

F. Polostrukturovaný rozhovor s ředitelkami

(ukázka přepisu a analýzy)

1. Má Vaše škola zpracovanou strategii rozvoje a vzdělávání (plán DVPP)?

Ano, **jedná se o koncepci školy a plán DVPP**, který se každý rok upravuje a vychází z aktuálních nabídek vzdělávacích akcí, potřeb školy a jednotlivých pedagogů.

2. Podílejí se na plánu DVPP také učitelé? Jakým způsobem?

Ano, samozřejmě, musí s ním být ztotožněni. **Jsou přímými spoluautory**. Tvoří se na pedagogické radě vždycky na období jednoho pololetí, pokud jde o aktivity jednorázové, tak podle aktuálních nabídek školicích agentur. A aktivity dlouhodobějšího charakteru, třeba jako studium VŠ, funkční studium pro vedoucí pracovníky a specializované činnosti se plánují podle daných finančních a provozních možností školy.

3. Podporujete své zaměstnance v jejich rozvoji? Jakým způsobem?

Ano. **(podporuji) Vhodnou nabídkou** vzdělávacích akcí, motivováním pro zvýšení kvalifikace i prohlubování kvalifikace. **Motivací finanční**, protože učitelé dostávají vyšší osobní příplatek, specializační příplatek, po získání určitého stupně kvalifikace nebo například jako koordinátor EVVO. **Možností zúčastnit se** vzdělávání, **uvolňováním z práce**. Drobnostmi jako **nákupem studijního materiálu, publikací, knih, skript, vazbou studijních materiálů** a dalších podobných věcí.

Taky možná netradičně **hradíme výpůjčné literatury v místní knihovně a studovně**.

4. Existují vnější překážky, které brání strategickému řízení rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků? Např. legislativa, zřizovatel, jiné...

Ne, **zřizovatel** naopak **podporuje vzdělávání a rozvoj** pedagogických pracovníků.

5. Existují vnitřní překážky, které brání strategickému řízení rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků? Např. složitá administrativa, nedostatečné vzdělání v této oblasti, časová náročnost, počet zaměstnanců, jiné...

Vnitřní **překážky jsou** jednoznačně **provozní**, například problém je **v zastupování** za vzdělávajícího se pedagoga. Dále **máme finanční limity** na úhradu dostatečného počtu kvalitních vzdělávacích akcí nebo dlouhodobějších vzdělávacích programů (finančně náročné jsou například specializované činnosti EVVO, logoped, koordinátor ICT). Finančně **náročné je** taky **proplácení přespočetných hodin zastupujícím pedagogům**, kteří zastupují za vzdělávající ho se kolegu.

6. Spatřujete nějaké výhody strategického řízení rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků? Které?

To jednoznačně. Přece kvalifikování a dále vzdělávání pedagogové posouvají školu kupředu, jsou hnací silou pro další rozvoj školy, vytváří dobrou image, kulturu školy a PR školy, když má nedostatek klientů, teda myslím žáků a vlastně tím i rodičů. Dobrá škola to je dobrý, vzdělaný, dále se rozvíjející učitel, který dbá o svůj profesní růst. Děkuji za rozhovor.

Kategorie⁵:

Písemné strategické dokumenty školy k DVPP

Konkrétní podpora zaměstnanců ve vzdělávání

Vztah zřizovatel – škola

Překážky řízení rozvoje a vzdělávání PP

Výhody strategického řízení

⁵ Z přepisu rozhovorů s ředitelkami škol vyplývaly společné kategorie, které se opakovaly a byly pro přehlednost barevně označeny a dále pak zkoumány.

9 Seznam obrázků

Teoretická část:

Obr. č. 1: „*Vztahy mezi vizí, posláním, cíli a strategií*“ (Bartoňková, 2010, s. 35)

Obr. č. 2: „*Fáze systému vzdělávání*“ (Bartoňková, 2010, s. 110, Tureckiová, 2009, s. 82, Šikýř, 2014, s. 126).

Obr. č. 3: „*Mezera ve vzdělávání*“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 355).

Obr. č. 4: „*Prvky procesu realizace vzdělávání*“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 99).

10 Seznam tabulek

A) Teoretická část:

Tabulky k analýze legislativních dokumentů

Tabulka č. 1: Základní komparace analyzovaných dokumentů⁶

Tabulka č. 2: Počet výskytu slovních spojení „Rozvoj pedagogických pracovníků“ v analyzovaných dokumentech.

Tabulka č. 3: Počet výskytu slovních spojení (Další/průběžné) vzdělávání pedagogických pracovníků v analyzovaných dokumentech.

B) Výzkumná část:

Tabulky řešící údaje o zkoumaných MŠ

Tabulka č. 4: Rozdělení mateřských škol Středočeského kraje se třemi a více třídami podle zřizovatelů.

Tabulka č. 5: Počet pedagogů uvedených mateřských škol celkem/z toho mužů.

Tabulka č. 6: Počet pedagogů uvedených mateřských škol celkem/z toho učitelů.

Tabulky k dotazníkovému šetření učitelů MŠ

Tabulka č. 7: Kolik je Vám let?

Tabulka č. 8: Jste muž x žena?

Tabulka č. 9: Jak dlouhou máte praxi ve školství?

Tabulka č. 10: Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka č. 11: Uvedte počet pedagogických pracovníků Vaší školy.

Tabulka č. 12: Vaše škola je podle zřizovatele...

Tabulka č. 13: Máte sestavený vlastní plán individuálního pedagogického rozvoje?

Tabulka č. 14: Kdo vytváří tento plán?

⁶ U legislativních dokumentů jsou uvedena data jejich vydání, čerpáno však bylo vždy z aktuálních novelizací těchto dokumentů.

Tabulka č. 15: Kolik času jste ochoten/ochotna týdně věnovat svému profesnímu rozvoji?

Tabulka č. 16: Pokud byste si mohl/a vybrat vzdělávací kurz, který by to byl? Napište tři nejpotřebnější možnosti.

Tabulka č. 17: Jak získáváte informace o nabízených školeních?

Tabulka č. 18: Předchází výběru vzdělávací akce rozbor vašich vzdělávacích potřeb s vedením školy?

Tabulka č. 19: Existují podle Vás překážky vaší účasti na vzdělávacích programech?

Tabulka č. 20: Jaké překážky to konkrétně jsou? Seřad'te prosím dle důležitosti.

Tabulky k dotazníkovému šetření ředitelů MŠ

Tabulka č. 21: Kolik je Vám let?

Tabulka č. 22: Jste muž x žena?

Tabulka č. 23: Jakou máte praxi v pozici ředitele/ředitelky MŠ?

Tabulka č. 24: Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka č. 25: Uved'te počet pedagogických pracovníků Vaší školy.

Tabulka č. 26: Vaše škola je podle typu zřizovatele...

Tabulka č. 27: Máte jako škola vytvořený plán rozvoje pedagogických pracovníků, případně plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků?

Tabulka č. 28: Kdo vytváří tento plán?

Tabulka č. 29: Existují podle Vás překážky účasti pedagogických pracovníků na vzdělávacích programech?

Tabulka č. 30: Jaké překážky to konkrétně jsou? Seřad'te prosím dle důležitosti.

Tabulka č. 31: Kolik času jste ochoten/ochotna týdně věnovat svému profesnímu rozvoji?

Tabulka č. 32: Pokud byste si mohl/a vybrat vzdělávací kurz, který by to byl? Napište tři nejpotřebnější možnosti.

Tabulka č. 33: Jako ředitel/ka školy, přihlížíte při výběru vzdělávací akce pro pedagogické pracovníky k...

Tabulky ke zkoumání interních dokumentů týkajících se DVPP v MŠ

Tabulka č. 34: Charakteristika mateřských škol.

Tabulka č. 35: Názvy zkoumaných dokumentů.

Tabulka č. 36: Identifikace vzdělávacích potřeb školy.

Tabulka č. 37: Přehled legislativních předpisů, ze kterých vychází DVPP jednotlivých mateřských škol.

Tabulka č. 38: Přehled indikátorů vztahujících se k realizaci vzdělávání v jednotlivých mateřských školách.

Tabulka č. 39: Přehled záznamů vyhodnocování vzdělávání.

Tabulky vztahující se k rozhovoru s řediteli MŠ

Tabulka č. 40 : Základní údaje o ředitelkách zvolených pro polostrukturovaný rozhovor.

Tabulka č. 41: Údaje o zpracované strategii rozvoje a vzdělávání (plán DVPP).

Tabulka č. 42: Podílejí se na plánu DVPP také učitelé? Jakým způsobem?

Tabulka č. 43 : Podporujete své zaměstnance v jejich rozvoji? Jakým způsobem?

Tabulka č. 44: Existují vnější překážky, které brání strategickému řízení rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků, např. legislativa, zřizovatel nebo jiné?

Tabulka č. 45: Existují vnitřní překážky, které brání strategickému řízení rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků? Např. složitá administrativa, nedostatečné vzdělání v této oblasti, časová náročnost, počet zaměstnanců, jiné...

Tabulka č. 46 : Spatřujete nějaké výhody strategického řízení rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků? Které?

11 Seznam grafů

Výzkumná část

Grafy vztahující se k dotazníkovému šetření učitelů MŠ

Graf č. 1: Celkem návštěv odkazu.

Graf č. 2: Kolik je Vám let?

Graf č. 3: Jak dlouhou máte praxi ve školství?

Graf č. 4: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf č. 5: Vaše škola je podle zřizovatele...

Graf č. 6: Máte sestavený vlastní plán individuálního pedagogického rozvoje?

Graf č. 7: Kdo vytváří tento plán?

Graf č. 8: Kolik času jste ochoten/ochotna týdně věnovat svému profesnímu rozvoji?

Graf č.9: Pokud byste si mohl/a vybrat vzdělávací kurz, který by to byl? Napište tři nejpotřebnější možnosti.

Graf č. 10: Jak získáváte informace o nabízených školeních?

Graf č. 11: Předchází výběru vzdělávací akce rozbor vašich vzdělávacích potřeb s vedením školy?

Graf č. 12: Existují podle Vás překážky vaší účasti na vzdělávacích programech?

Graf č. 13: Jaké překážky to konkrétně jsou? Seřad'te prosím dle důležitosti.

Graf č. 14: Celkem návštěv odkazu.

Grafy vztahující se k dotazníkovému šetření ředitelů MŠ

Graf č 15: Kolik je Vám let?

Graf č. 16: Jakou máte praxi v pozici ředitele/ředitelky MŠ?

Graf č. 17: Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf č. 18: Vaše škola je podle typu zřizovatele:

Graf č. 19: Máte jako škola vytvořený plán rozvoje pedagogických pracovníků, případně plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků?

Graf č. 20: Kdo vytváří tento plán?

Graf č. 21: Existují podle Vás překážky účasti pedagogických pracovníků na vzdělávacích programech?

Graf č. 22: Jaké překážky to konkrétně jsou? Seřad'te prosím dle důležitosti.

Graf č. 23: Kolik času jste ochoten/ochotna týdně věnovat svému profesnímu rozvoji?

Graf č. 24: Pokud byste si mohl/a vybrat vzdělávací kurz, který by to byl? Napište tři nejpotřebnější možnosti.