

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2018-2021

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Dominika Kopřivová

**System vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů
na Základní škole Březí, okres Břeclav**

Praha 2021

Vedoucí diplomové práce: PaedDr. Josef Petrášek

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER PART-TIME STUDIES

2018-2021

DIPLOMA THESIS

Dominika Kopřivová

**The System of Education and Human Resource
Development at Březí Primary School, Břeclav District**

Prague 2021

Diploma Thesis Supervisor: PaedDr. Josef Petrášek

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autorky

Poděkování

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce PaedDr. Josefu Petráškovi za odborné rady a připomínky při zpracování diplomové práce a Mgr. Věře Zouharové, ředitelce Základní školy Březí, okres Břeclav za ochotu a spolupráci při kompletaci podkladů k diplomové práci.

Anotace

Diplomová práce se věnuje profesnímu a sociálnímu rozvoji zaměstnanců Základní školy Březí, okres Břeclav a jejich dalšímu vzdělávání. Práce má teoretickou a praktickou část. Teoretická část popisuje základní pojmy a souvislosti s tématem práce. V praktické části je popsána metodologie práce, charakterizována Základní škola Březí, okres Břeclav a popsán systém vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů na této škole, který je založen na výzkumném šetření mezi zaměstnanci školy a vedením školy.

Klíčová slova

Další vzdělávání pedagogických pracovníků, Personální management, Rozvoj lidských zdrojů, Řízení lidských zdrojů, SWOT analýza, Systém vzdělávání, Vzdělávání, Vzdělávání lidských zdrojů, Základní škola.

Annotation

This Diploma thesis explores the system of professional and social development of the employees of Březí Primary School, Břeclav District, and their continuing education. The Diploma thesis consists of a theoretical and a practical part. The practical part includes a description of the methodology applied in the thesis and background information on Březí Primary School, Břeclav District. It also examines and depicts the system of education and human resource development at this Primary School which is based on a research survey among the Primary School employees and management.

Keywords

Continuing education of pedagogical workers, Education, Human Resource Development, Human Resource Education, Human Resource Management, Personal Management, Primary School, SWOT, System of Education.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 LIDSKÉ ZDROJE V ORGANIZACI.....	11
1.1 Lidské zdroje.....	11
1.2 Řízení lidských zdrojů.....	11
1.2.1 Řízení lidských zdrojů na školách.....	13
1.3 Personální management.....	14
1.4 Rozvoj pracovníků.....	16
1.5 Rozvoj lidských zdrojů.....	16
1.5.1 Oblasti rozvoje lidských zdrojů.....	17
1.5.2 Strategie rozvoje lidských zdrojů.....	18
1.5.3 Nástroje rozvoje lidských zdrojů.....	19
1.5.4 Složky a činnosti rozvoje lidských zdrojů.....	20
2 VZDĚLÁVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	22
2.1 Učení.....	22
2.2 Vzdělávání.....	22
2.3 Andragogika.....	23
2.4 Systém vzdělávání v ČR.....	24
2.5 Vzdělávání lidských zdrojů.....	26
2.5.1 Učíci se organizace.....	27
2.5.2 Systématický proces vzdělávání.....	27
2.5.3 Identifikace potřeby vzdělávání.....	29
2.5.4 Obsah a oblasti vzdělávání.....	30
2.5.5 Metody vzdělávání.....	31
2.5.6 Vzdělávání lidských zdrojů na základních školách.....	33
2.5.6.1 Další vzdělávání lidských zdrojů v ČR.....	35
2.5.6.2 Legislativní rámec v oblasti dalšího vzdělávání lidských zdrojů v ČR.....	36
2.5.6.3 Další vzdělávání pedagogických pracovníků v ČR.....	37
PRAKTICKÁ ČÁST.....	40
3 METODOLOGIE.....	40
3.1 Cíle.....	40
3.2 Výzkumná úloha a hypotézy.....	40
3.3 Výzkumné metody.....	41
3.3.1 Obsahová analýza.....	41
3.3.2 SWOT analýza.....	42
3.3.3 Rozhovor.....	42
3.3.4 Dotazníkové šetření.....	43
3.3.5 Komparace.....	43
3.3.6 Syntéza.....	43
4 CHARAKTERISTIKA ZŠ BŘEZÍ.....	44
4.1 Obecná charakteristika ZŠ Březí.....	44
4.2 Právní subjekt ZŠ Březí.....	44
4.3 Zaměstnanecká struktura ZŠ Březí.....	45
4.3.1 Vedení školy.....	46
4.3.2 Pedagogičtí pracovníci.....	47
4.3.3 Nepedagogičtí pracovníci.....	48
4.4 Projekty a spolupráce.....	49
4.5 Strategické dokumenty ZŠ Březí.....	51
4.5.1 Dlouhodobý plán školy.....	51
4.5.2 Plán práce školy.....	51
4.5.3 Plán DVPP.....	51
4.5.4 Výroční zpráva.....	52
4.6 Evaluace ZŠ Březí.....	52
4.7 SWOT analýza ZŠ Březí.....	53

5	NABÍDKA DVPP PRO JIHMORAVSKÝ KRAJ	56
5.1	Pasivní nabídka.....	56
5.2	Aktivní nabídka	58
6	SYSTÉM ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ NA ZŠ BŘEZÍ ..	60
6.1	Stav rozvoje a vzdělávání lidských zdrojů dle strategických dokumentů ZŠ Březí.....	60
6.1.1	Výstupy z dlouhodobého plánu	60
6.1.2	Výstupy z plánu práce.....	61
6.1.3	Výstupy z plánu DVPP	61
6.2	Stav rozvoje a vzdělávání lidských zdrojů dle rozhovoru s ředitelkou ZŠ Březí.....	64
6.2.1	Strategie rozvoje a dalšího vzdělávání na ZŠ Březí	64
6.2.2	Plán osobního rozvoje zaměstnanců	64
6.2.3	Sociální rozvoj zaměstnanců	65
6.2.4	Personální rozvoj zaměstnanců.....	66
6.2.5	Další vzdělávání zaměstnanců.....	67
6.2.6	Rozvoj a další vzdělávání ředitelky školy	69
6.3	Stav rozvoje a vzdělávání lidských zdrojů dle zaměstnanců ZŠ Březí.....	70
6.3.1	Výsledky výzkumného šetření.....	71
6.3.2	Zhodnocení výzkumného šetření	91
	ZÁVĚR.....	96
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	101
	SEZNAM ZKRATEK	105
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	106
	SEZNAM PŘÍLOH.....	108

ÚVOD

Systém vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů jsou klíčové procesy v oblasti řízení lidských zdrojů. Tím spíše pokud jde o lidské zdroje ve vzdělávacím zařízení jejichž další vzdělávání je podmíněno zákony. Pedagogičtí pracovníci musí své znalosti a dovednosti zlepšovat a rozšiřovat průběžně a kontinuálně během celé své profesní dráhy. Jde tedy o celoživotní proces. Nepedagogičtí pracovníci sice nejsou vázáni zákonem, ale přesto si některé pozice vyžadují pravidelná doškolování a další vzdělávání. Efektivnost dalšího profesního vzdělávání zvyšuje plán nebo systém vzdělávání v dané organizaci či instituci.

Předložená diplomová práce se zmíněnou problematikou zabývá na konkrétním příkladu Základní školy Břeží, okres Břeclav (dále jen ZŠ Břeží). Hlavním cílem práce je analyzovat současný stav systému vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů v této organizaci a navrhnout dle zjištěných poznatků postup k jeho zkvalitnění a zefektivnění.

Diplomová práce je teoreticko-empirického charakteru. Praktická, výzkumná, část vychází z teoretického základu práce.

V teoretické části jsou rozvedeny základní pojmy související s problematikou. Vzhledem k cíli práce se bude teoretická část věnovat lidským zdrojům, jejich rozvoji a také vzdělávání. S ohledem na typ zkoumané organizace je v teorii také potřeba rozvést problematiku z oblasti vzdělávacího systému v ČR.

Součástí praktické části je metodologie diplomové práce. V praktické části je v krátkosti představena zkoumaná organizace, další následuje kapitola s rešerší dostupné nabídky dalšího vzdělávání pro zaměstnance zkoumané organizace a poté je pomocí výzkumných metod analyzován současný stav systému rozvoje a vzdělávání lidských zdrojů ve zkoumané organizaci.

Metody použité v diplomové práci jsou v rámci teoretické části obsahová analýza. V praktické části je stěžejní metodou dotazníkové šetření pro zaměstnance školy a rozhovor s ředitelkou školy, dále SWOT analýza školy na základě veřejně dostupných, ale také v rámci práce zjištěných, údajů a analýza nabídky vzdělávání pro zaměstnance školy.

Závěrem práce je syntéza zjištěných informací z dotazníkového šetření a také komparace dotazníkového šetření s rozhovorem s vedením školy. Součástí závěru je i zhodnocení či doporučení k stávajícímu stavu systému vzdělávání a rozvoji lidských

zdrojů v této organizaci. Výzkumné úlohy vycházející z hlavního cíle práce, kterým je analyzovat současný stav a navrhnout jeho zlepšení, jsou rovněž zhodnoceny v závěru práce stejně jako hypotézy, které z nich vychází.

TEORETICKÁ ČÁST

1 LIDSKÉ ZDROJE V ORGANIZACI

Základní pojmy související s tematikou práce jsou z oblasti managementu lidských zdrojů. Patří sem pojmy jako lidské zdroje, jejich řízení a rozvoj samotný, ale také úzce související personální management a rozvoj pracovníků. Mezi oblasti rozvoje lidských zdrojů řadíme i vzdělávání lidských zdrojů, kterému je v práci věnována druhá kapitola včetně souvisejících pojmů.

1.1 LIDSKÉ ZDROJE

Lidské zdroje jsou nezbytným základem pro fungování každé organizace. Jsou to zaměstnanci dané organizace, kteří určitým způsobem manipulují a ovlivňují finanční a materiálové zdroje v organizaci, pro samotný chod organizace jsou tedy zdrojem primárním. (Lidské zdroje (LZ), [online], cit. 2020–10–16)

1.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů (dále jen ŘLZ) je dle Armstronga (2007, str. 26) strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů.

Hlavním cílem ŘLZ je zajistit, aby byla organizace schopná prostřednictvím lidí úspěšně plnit své dílčí cíle, kterými jsou:

- zvyšování efektivnosti organizace v rámci všech činností;
- řízení lidského kapitálu;
- řízení znalostí;
- řízení odměňování;
- dobré zaměstnanecké vztahy a klima, udržování harmonických a produktivních vztahů;
- uspokojování rozdílných potřeb a tím zajistit rovné příležitosti všem pracovníkům;

- překlenování propasti mezi rétorikou a realitou neboli zajištění přeměny mezi plánem a akcí. (Armstrong, 2007, str. 30–32)

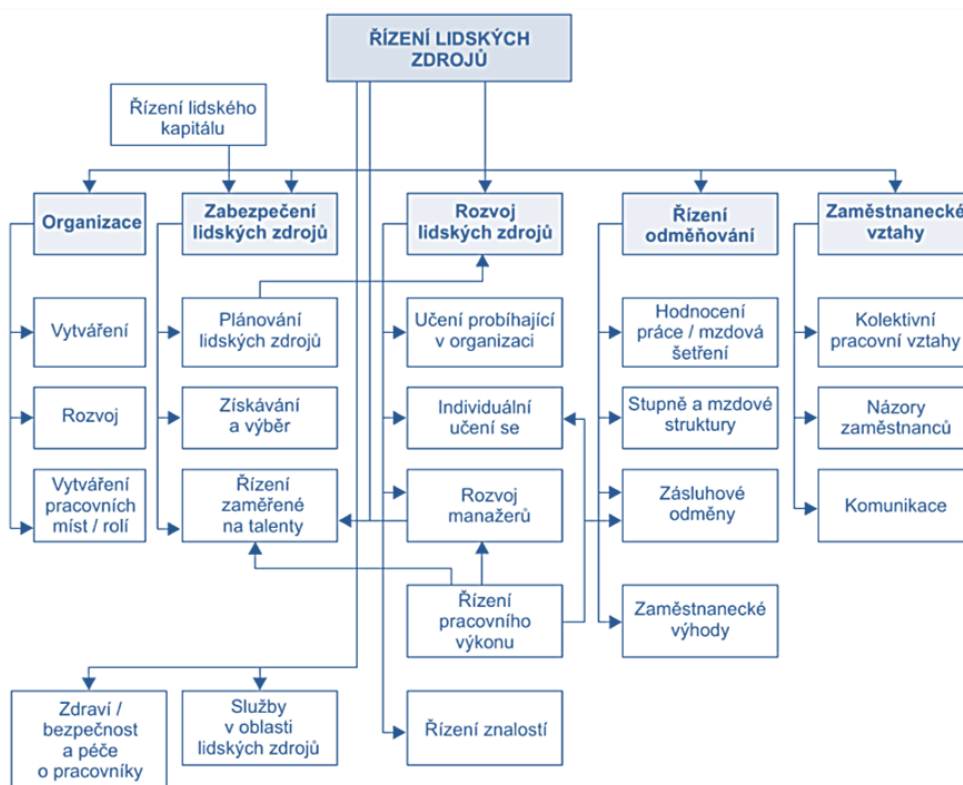
Řízení lidských zdrojů může mít dvojí podobu. Tvrdé řízení je racionální způsob řízení lidí. Lidské zdroje vnímá jako významné zdroje, které strategicky získává, rozvíjí a rozmísťuje ku prospěchu organizace. Měkké řízení klade důraz na komunikaci, motivaci a vedení dále zdůrazňuje potřebu zapojení pracovníků do rozhodování a spoluodpovědnosti. Hranice mezi nimi není striktně vymezená. (Častorál, 2013, str. 59)

ŘLZ funguje logickým a promyšleným propojením následujících systémů lidských zdrojů:

- filozofie lidských zdrojů popisující hodnoty a principy uplatňované v řízení lidí;
- strategie lidských zdrojů definující jejich směr;
- politiky lidských zdrojů tedy zásady uplatňování těchto hodnot, principů a strategií a jejich realizace v ŘLZ;
- procesy v oblasti lidských zdrojů obsahující postupy a metody strategií a politik lidských zdrojů;
- praxe v oblasti lidských zdrojů zahrnující neformální přístupy používané při řízení lidí;
- programy v oblasti lidských zdrojů umožňující, aby se strategie, politika a praxe realizovaly dle plánu. (Armstrong, 2007, str. 27)

Ve výše zmíněných systémech lidských zdrojů je skryto mnoho jednotlivých složek politik, strategií a procesů, které nemohou stát samostatně, ale jejich propojení je nezbytné pro efektivní plnění cíle ŘLZ. Propojení složek těchto systémů znázorňuje obrázek 1.

Obrázek 1: Složky systému ŘLZ



Zdroj: Armstrong, 2007, str.28

1.2.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ NA ŠKOLÁCH

Školy mohou být chápány jako běžné organizace, které se v zásadě neliší od jiných, a to především z pohledu administrativy a managementu. Škola má své cíle, strategie, strukturu, má svoji kulturu a probíhají zde procesy a činnosti, tak jako v jiných organizacích. Podíváme-li se hlouběji na výše zmíněné oblasti managementu, zjistíme, že školy jsou specifické organizace se specifickými potřebami a procesy (Lazarová a kol., [online], cit. 2020–10–18, str. 25). Okolnosti k tomu vedoucí jsou mimo jiné:

- cíle činnosti školy mohou být různě formulovány a vnímány (nejde o „jasný výrobek, resp. výsledek“);
- kvalitu výsledků lze jen obtížně měřit;
- do školní práce dále zasahuje celá řada jednotlivců a skupin, není přítom jasné; kdo je vlastně odběratelem, kdo členem organizace apod.;

- lidé představující hlavní skupinu zaměstnanců (učitelé i vedoucí pracovníci škol) mají poměrně vysoké, a navíc obvykle srovnatelné, vzdělání;
- specifický je pro školy způsob práce s časem (výuka, přestávky, prázdniny apod.).

Proto i řízení lidských zdrojů v této organizaci je v jistých aspektech specifické. V dalších podkapitolách budou tato specifika školy uvedena, existují-li v rámci daného tématu.

1.3 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

Úkolem ŘLZ je, aby byla organizace výkonná a docházelo k neustálému zlepšování jejího výkonu. Tímto úkolem se zabývá personální management. (Koubek, 2007a, str. 29) Často dochází k zaměňování pojmů řízení lidských zdrojů a personální management. Ve skutečnosti je personální management činnost či proces vycházející z ŘLZ.

Personální management je v současnosti ústředním problémem řízení lidských zdrojů a je mu věnována mimořádná pozornost. Úspěšnost každé organizace, a zvláště pak u těch menších, závisí na dobré personální práci a schopném, spokojeném a motivovaném pracovním kolektivu. (Koubek, 2007a, str. 15)

Cíle personálního managementu vychází z metod managementu všech personálních činností, využívajících především procesní přístup. Využívá k tomu nejvíce tzv. měkkých metod, kde je kladen důraz na komunikaci a participaci. Oproti tomu ŘLZ klade důraz na strategii. (Častorál, 2013, str. 24)

Úkoly personálního managementu jsou dle Koubka (2007, str. 15–17):

- Hledání nejvhodnější kombinace člověka a pracovního úkolu a její neustálé vylepšování. Jde o nalezení konkrétního člověka s potřebnou kvalifikací, jeho soustavné další přizpůsobování se změnám v požadavcích na danou pracovní pozici, ale také přizpůsobení pracovní pozice pro něj ve smyslu zdravotního rizika nebo uspokojení z vykonávané práce.
- Úsilí o optimální využívání pracovníků, respektive pracovní doby a kvalifikace.
- Formace týmů a úsilí o efektivní vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy. Týmy se neskládají pouze podle pracovních pozic a kvalifikace, ale také dle

osobnostních charakteristik. Vztahy v týmu ovlivňují výkon skupiny i jejich členů. Důraz je zde kladen také na vztah podřízený – nadřízený.

- Zajištění personálního a sociálního rozvoje pracovníků. Péče o tyto dvě oblasti se odráží ve výkonu zaměstnance a jeho vztahu k zaměstnavateli a přináší vnitřní uspokojení pracovníků z vykonané práce. Patří sem péče o kariéru i životní podmínky zaměstnance.
- Dohled nad dodržováním zákonů týkajících se oblasti práce, zaměstnávání a lidských práv. Dobrá pověst vytvořená důsledným dodržováním zákonů a budování zdravých pracovních vztahů ve firmě zvyšuje spokojenost i výkon pracovníků, snižuje fluktuaci a zvyšuje atraktivitu firmy.

Pro plnění výše zmíněných úkolů dále Koubek (2007a, str. 17–19) uvádí personální činnosti. Tyto činnosti platí v menších firmách a neprobíhají v tak častém a pravidelném režimu jako ve větších organizacích, k některým z nich zde dokonce dochází po několika letech. Jsou jimi:

- vytváření a analýza pracovních míst;
- personální plánování;
- získávání, výběr a přijímání nových pracovníků;
- hodnocení pracovníků;
- odměňování;
- zařazování pracovníků a ukončení pracovního poměru;
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců;
- pracovní vztahy;
- péče o zaměstnance;
- personální informační systém.

Personální management školy je velikostí srovnatelný s malým podnikem. Veškerou personální činnost provádí ředitel/ředitelka a zástupce/zástupkyně ředitele (dále jen vedení školy), na některých školách je pak ve vedení více pracovníků. Zřizovatelem školy je buď obec nebo kraj, a proto jsou některé oblasti personálního managementu pro vedení školy značně omezené. Typickým příkladem je odměňování pracovníků či vytváření pracovních míst, zde má vedení školy velmi omezené možnosti a pravomoci.

V rámci úkolů personálního managementu je potřeba zmínit rozdílnost při formaci týmů, ta v podstatě neexistuje. Pedagogický sbor by měl ve své podstatě fungovat jako jeden tým. Všichni učitelé mají stejnou pozici a většinou i kvalifikaci, liší se pouze aprobací, ale ani to není důvodem tvorby týmů ve školách. Dalším rozdílem v úkolech personálního managementu je zajištění personálního a sociálního rozvoje, a důvodem jsou opět zásahy a finanční omezení ze strany zřizovatele, popřípadě Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT).

1.4 ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

Rozvoj dle Hroníka (2007, str. 31) představuje dosažení žádoucí změny pomocí učení se. Obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených a neohraničených rozvojových programů.

Rozvoj pracovníka je vzdělávání a rozšiřování okruhu znalostí a dovedností, a to často nad rámec současné pracovní pozice a požadavků na ni. Rozvojem se formuje pracovní potenciál nejen na současné pozici, ale mimo ni, dokonce i mimo organizaci samotnou na vnějším trhu práce. Rozvoj zvyšuje kvalifikaci a může být tedy zaměřen na kariérní postup a zároveň formuje osobnost jedince. (Koubek , 2007a, str. 257)

Rozvoj pracovníků je mnohdy mylně zaměňován s pojmem rozvoj lidských zdrojů.

1.5 ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Rozvojem lidských zdrojů (dále jen RLZ) rozumíme zvyšování těch znalostí, schopností, dovedností, postojů, morálních a dalších vlastností jednotlivců tak, aby byli schopni uspokojit potřeby uživatelů lidských zdrojů a současně si zachovali individuální integritu a suverenitu. RLZ spolu se vzděláváním dospělých vytváří z lidí lidský kapitál. (Lidské zdroje(LZ), [online], cit. 2020–10–16)

Rozvoj lidských zdrojů znázorňuje nový pohled a novou koncepci vzdělávání a rozvoje v organizaci. Na rozdíl od rozvoje pracovníků, jak již bylo zmíněno výše, je orientován na rozvoj pracovních schopností organizace jako celku a na rozvoj pracovních schopností týmů, na vytváření potřebné a dynamické struktury znalostí a dovedností v organizaci, aby to vedlo k dosahování vyšší výkonnosti celé organizace a efektivnosti jednotlivých týmů. Rozvoj také zvyšuje konkurenční schopnost na trhu

práce. V současné době se rozvoji věnuje více prostoru, pozornosti a financí. (Koubek, 2007a, str. 257-258)

V organizaci je za rozvoj lidských zdrojů zodpovědný manager, personalista či personální oddělení. Záleží na velikosti organizace, struktuře organizace a dalších okolnostech. (Hroník, 2007, str. 26)

Je důležité, aby podnik vytvořil takové podmínky uvnitř organizace, které budou motivovat a pobízet pracovníky ke vzdělávání a rozvoji. Organizace, jež právě takového prostředí vytváří, se nazývá jako učící se organizace. Více o tomto pojmu v kapitole 2. (Dvořáková, [online], cit. 2020–10–18, str. 9)

1.5.1 OBLASTI ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ

Personální a sociální rozvoj pracovníků jsou dvě základní oblasti rozvoje lidských zdrojů. (Čejka, [online], cit. 2020–10–17, str. 5)

Personální rozvoj formuje pracovní schopnosti pomoci zvyšování kvalifikace. Péče o tento rozvoj je zakotvená i v legislativě. Zákoník práce se mu věnuje v § 227 až § 235. Patří sem zaškolení, zaučení, odborná praxe absolventů, prohlubování kvalifikace a zvyšování kvalifikace. (Zákoník práce, [online], cit. 2020–10–17)

Sociální rozvoj zahrnuje péči o pracovní podmínky zaměstnanců, bezpečnost práce, ochranu zdraví pracovníků, využití volného času, bydlení apod.

Mezi hlavní oblasti rozvoje zaměstnanců, na které se zaměřují malé a střední podniky, patří dle Koubka (2007, str. 151) rozšiřování technických znalostí a dovedností prostřednictvím podpory volnočasové aktivity, rozšiřování znalostí cizích jazyků, práce s osobními počítači, umění jednat s lidmi a rozvoj manažerských dovedností.

Specifikum v oblastech RLZ ve školách je v jejich zaměření. Samozřejmě každá organizace se zaměřuje na ty oblasti, kterými se sama zabývá. Specifickým zaměřením je zde myšlena oblast dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (dále jen DVPP), které je zakotveno i v legislativě školského zákona. Více o DVPP v kapitole 2. V rámci sociálního rozvoje je účinným prostředkem Fond kulturních a sociálních potřeb neboli FKSP.

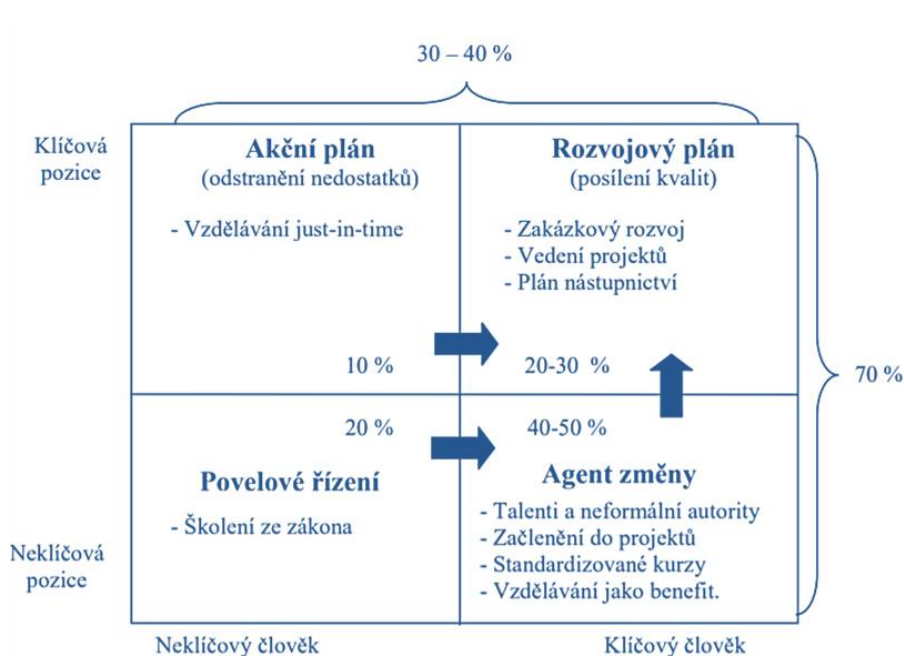
1.5.2 STRATEGIE ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ

Strategickými prioritami rozvoje lidských zdrojů (Armstrong, 2007, str. 445) jsou:

- zvýšit vědomí potřeby kultury učení a vzdělávání, které vede k soustavnému zlepšování;
- zformovat schopnosti manažerů tak, aby se stali lidmi aktivně zapojenými do učení a vzdělávání vedoucího k vytváření znalostí;
- rozšířit v celé organizaci schopnost učit se a vzdělávat;
- zaměřit se na všechny pracovníky organizace, nikoliv jenom na klíčový personál;
- zapojit e-learning a další online metody do předávání a vytváření znalostí.

Přístupy strategií pak mohou být dvojí – diferencující a bezbariérový. Diferencující přístup je nastaven na jasná pravidla a je prováděn především skrze vzdělávání. Používá tzv. minimální a maximální laťku dle závislosti na klíčivosti pracovníka.

Obrázek 2: Diferencující strategie



Zdroj: Hroník, 2007, str. 22

Doplnění k obrázku 2: Procenta značí odhad množství dané pozice či člověka v organizacích a šipky znázorňují žádoucí směr vzdělávacích aktivit.

Strategie minimální laťky bývá používána především u neklíčových pracovníků. Organizace má vytvořený základní rozvojový balík, který je shodný pro každého pracovníka na neklíčové pozici. U klíčových pracovníků na neklíčových pozicích můžeme rozvoj definovat jako benefit. Diferencující strategie rozvoje se uplatní u těch pracovníků, od kterých je očekávána přidaná hodnota pro organizaci neboť jsou těžce dostupní na trhu práce. Rozvoj formou vzdělávání může působit jako motivační prvek v podobě odměny za vykonanou práci.

V bezbariérovém přístupu k rozvoji se jedná o možnost rozvoje pro každého pracovníka bez ohledu na to, jakou pozici zastává. Dochází tak ke sjednocování a k vyrovnávání šancí. Čím více bude v organizaci bezbariérový přístup, tím více bude možné si dovolit diferencovat. (Hroník, 2007, str. 27)

Ve školách se uplatňuje kombinace obou strategií, přičemž klíčové pozice zastávají pedagogičtí pracovníci a neklíčové pozice nepedagogičtí pracovníci. Existuje zde určitý balíček základních školení, které je nutné v rámci dalšího vzdělávání absolvovat, ale aktivní, cílevědomí pracovníci se vzdělávají i nad tento rámec povinného vzdělávání. V této souvislosti platí, že volba obsahu a rozsahu dalšího rozvoje je na uvážení každého z pracovníků a všichni mají v tomto smyslu rovné příležitosti k rozvoji.

1.5.3 NÁSTROJE ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ

Hlavními nástroji rozvoje pracovníka v organizaci jsou kompetence, vzdělávání a hodnocení. Jedno bez druhého nemůže fungovat. Základem pro rozvoj jsou informace o aktuální kompetenci zaměstnance a kompetenci pracovní pozice. Samotný rozvoj probíhá formou vzdělávání a na jeho konci se zhodnotí výsledek.

Pojem kompetence zde nepředstavuje pouze označení určitých dovedností a znalostí. Kompetence je souborem těchto znalostí a zkušeností, které podporují dosažení cíle. (Hroník, 2008, str. 23). Jedná se o pozorovatelné způsoby chování a jednání pomocí nichž je dosahováno efektivního dosažení cíle. Vytvoření adekvátního kompetenčního modelu je základním stavebním kamenem úspěšnosti organizace v rozvoji svých pracovníků.

„V současnosti nemáme jiný nástroj, než je kompetenční model, který by vytvořil jednotný výkladový rámec pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání, popřípadě odměňování.“ (Hroník, 2007, str. 73)

Vzdělávání pracovníků navazuje na kompetenční modely, protože právě ony ukazují, v jakých oblastech je nutné pracovníky vzdělávat, tak, aby podporovali rozvoj organizace jako celku. Pokud se organizace chce rozvíjet prostřednictvím svých pracovníků, je nutné je učit nové dovednosti a postupy. Toto učení představuje právě vzdělávání. Více o vzdělávání v organizaci v kapitole 2.

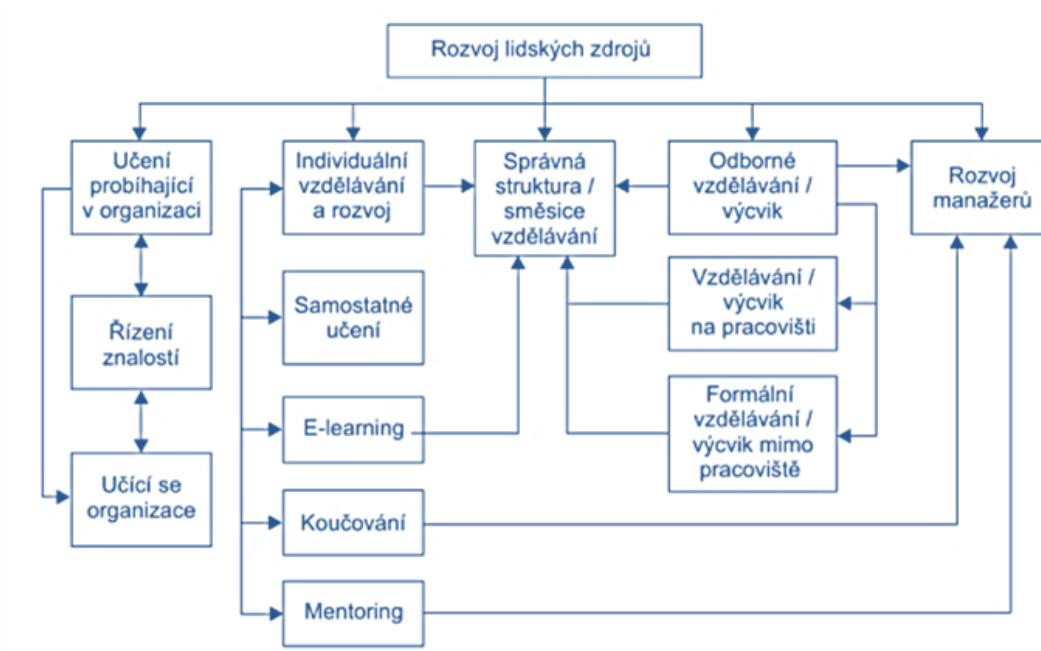
Hodnocení pak ovlivňuje vzdělávání a naopak. Hodnocení je navázáno na odměňování a je nutné ho systematizovat, aby se co nejvíce podpořila objektivita hodnocení. Hodnocení může být formální i neformální. Neformální hodnocení může být pochvala nebo kritika přímo na pracovišti většinou vyvolána aktuální situací. Formální hodnocení je plánované a standardizované. Hodnotit lze efektivitu vzdělávací aktivity nebo samotný pracovník.

Propojením kompetence, vzdělávání a hodnocení vzniká rozvojový plán pracovníka neboli plán osobního rozvoje, a to za několika podmínek – vytvoření kompetenčního modelu, identifikace stávajících dovedností a znalostí, vytvoření systému hodnocení a na jeho základě seznamu vzdělávacích aktivit.

1.5.4 SLOŽKY A ČINNOSTI ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ

Z výše zmíněných skutečností plyne, že stěžejní činností v rámci rozvoje lidských zdrojů je vzdělávací aktivita. Většinou probíhá rozvoj daného zaměstnance a potažmo celé organizace skrze vzdělávání se či učení se. Tyto různé vzdělávací procesy a aktivity pojmenovává Armstrong jako složky rozvoje lidských zdrojů. Jejich výčet a propojení je znázorněno v obrázku 3. Jejich podrobnější popis je uveden v kapitole 2.

Obrázek 3: Složky RLZ



Zdroj: Armstrong, 2007, str. 444

Potřeby rozvoje mohou být uskutečňovány pomocí mnoha dalších činností a vzdělávací aktivity mohou představovat pouze část plánů rozvoje. Mezi další rozvojové aktivity můžeme zařadit např.: práci na projektech, zapojení se do jiných oblastí práce, pověření zvláštním úkolem a podílení se na formulování politiky organizace.

Pokud jde o činnosti, skrze které je možné zaměstnance školy rozvíjet, těch je zde opravdu široké penzum. Pedagogičtí pracovníci často vyhledávají a organizují různé projekty, či organizují mnoho akcí v rámci i mimo školní výuku. Vzhledem k tomu, že škola sama je vzdělávací institucí, tak vzdělávací činnosti, jakožto aktivity rozvoje jasně dominují. Potřeba vzdělávání zaměstnanců roste zvláště s rychle se modernizujícími technologiemi ve výuce nebo novými metodami výuky.

2 VZDĚLÁVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V kapitole vzdělávání lidských zdrojů jsou rozebrány vzájemné souvislosti a vztahy mezi následujícími pojmy – učení, vzdělávání, andragogika, systém vzdělávání v ČR a vzdělávání lidských zdrojů samotné. Vzdělávání lidských zdrojů je velmi komplexní pojem, a proto je mu věnován značný prostor. V podkapitolách je mimo jiné popsán proces tvorby systémového vzdělávání, vzdělávání lidských zdrojů v malých podnicích či vzdělávání lidských zdrojů na základních školách.

2.1 UČENÍ

Učení lze definovat jako rozvoj, který vede k přetrvávající a efektivní změně v duševní činnosti a konání. Učení tedy zahrnuje vědění i konání. (Hroník, 2007, str. 30)

Může být jednorázovou akcí nebo celoživotním procesem. Lze jej také dělit na řízené – záměrné a bezděčné – spontánní. Tyto typy se navzájem doplňují. Bezděčné učení mívá často větší efekt než řízené učení. Řízené učení nás přivádí k dalšímu pojmu – vzdělávání – podrobněji o něm v následující kapitole.

„Učení je proces, v němž daná osoba získává nové znalosti, dovednosti, schopnosti, zatím co vzdělávání je jedním ze způsobů, které organizace podniká za účelem podpory učení.“ (Reynolds a kol., Armstrong, 2007, str. 453) Proces učení je ovlivněn mnoha faktory. Závisí na motivaci vnější i vnitřní; způsobu učení; prostředí, ve kterém k němu dochází.

Je to činnost vedoucí k osvojení si poznatků. Může být sebe řízené, ale častěji je řízeno zvenčí. Podle oblasti zaměření ho dělíme na kognitivní, sociální a senzomotorické. (Hladílek, 2009, str. 39)

2.2 VZDĚLÁVÁNÍ

Vzdělávání je, jak již bylo naznačeno, jeden ze způsobů učení. Jde o organizovaný, institucionalizovaný a systematický proces učení se. (Hroník, 2007, str. 31)

Vzdělávání je často mylně zaměňováno za pojem vzdělání, což je pouze jakási úroveň dosažených znalostí, dovedností, schopností, vědomostí atd. Vzdělávání je právě ten soustavný proces, který umožňuje, si danou úroveň vzdělání zvýšit.

Vzdělávání může být také chápáno v široké a obecné rovině jako rozvoj člověka s cílem umožnit mu co nejoptimálnější zapojení do společnosti. (Kohout, 2010, str. 23)

Dle různého pojetí cílů a obsahu vzdělávání je možné ho klasifikovat následovně:

- Všeobecné – souhrn základních všeobecných znalostí, dovedností a návyků souvisejících s životem jedince a jeho vztahem ke svému okolí a světu obecně.
- Odborné – soubor vědomostí, dovedností a návyků nezbytných pro uplatnění v určitém povolání.
- Formální – se realizuje ve vzdělávacích institucích, má pevný řád, cíle a je legislativně vymezené. Formální vzdělávání probíhá v daném čase, určených formách, stupních a typech škol. Formálním vzděláváním získává úspěšný absolvent stupeň vzdělání.
- Neformální – veškeré vzdělávání organizované mimo formální vzdělávací instituce, tj. instituce vzdělávající dospělé, podnikové vzdělávání, kulturní zařízení apod. Formy, stupně, typy, obsah a rozsah je různý např. rekvalifikační kurzy, motivační kurzy, první pomoc atd.
- Informální učení – celoživotní proces získávání vědomostí, dovedností a postojů v každodenním životě bez organizační struktury. Na informálním učení se podílí například rodina, přátelé či média. (Kohout, 2010, str. 44-46)

2.3 ANDRAGOGIKA

Andragogika je vědní a studijní obor zaměřený na veškeré aspekty vzdělávání a učení se dospělých. Je to specifická součást věd o výchově, vzdělávání a vyučování. (Beneš, 2014, str. 11)

Vzdělávání dospělých se v poslední době dostává do povědomí širší veřejnosti. S čím dál větší konkurencí na trhu práce i rozvojem moderních technologií dochází k potřebě zvyšování si kvalifikace nebo jejímu rozšíření. Motivace k vzdělávání v dospělosti nemusí vždy souviset s povinností nebo nutností, ale může jít o volnočasovou aktivitu. Vzdělávání dospělých totiž zahrnuje všeobecné, odborné i zájmové vzdělávání.

2.4 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ V ČR

System vzdělávání nebo také vzdělávací soustava je organizovaná struktura institucí umožňujících vzdělávání včetně daných stupňů vzdělání. Každý stát má vlastní systém a vlastní hierarchii vzdělání.

Počáteční vzdělávání v ČR je institucionalizované. Dělí se na preprimární, primární, sekundární a terciární a umožňuje dosažení určitého stupně vzdělání.

Preprimární neboli předškolní vzdělávání poskytují mateřské školy dětem od tří let. Poslední rok docházky je zde povinný.

Základní školy a nižší stupeň víceletých gymnázií či osmiletých konzervatoří poskytují primární a nižší sekundární vzdělávání. Probíhá na nich povinná devítiletá docházka. Základní vzdělávání není ukončeno závěrečnou zkouškou. System vzdělávání je možné v tento moment opustit nebo pokračovat ve vzdělávání středním.

Střední vzdělávání (vyšší sekundární) probíhá na středních školách v různých oborech a institucích, podle čehož se pak liší zakončení a získaný stupeň středního vzdělání:

- Střední vzdělání získá žák s úspěšným ukončením vzdělávacího programu v délce jednoho nebo dvou let denní formy vzdělávání. Zakončením tohoto stupně středního vzdělávání je závěrečná zkouška.
- Střední vzdělání s výučním listem získává absolvent středního odborného učiliště, učiliště a odborného učiliště. Po vyučení má možnost doplnit si vzdělání v nástavbovém studiu střední školy s maturitou a dále pokračovat v systému vzdělávání. Střední vzdělávání s výučním listem získávají také absolventi zkráceného studia pro získání středního vzdělání s výučním listem. Zakončením tohoto stupně středního vzdělávání je závěrečná zkouška.
- Střední vzdělávání s maturitní zkouškou lze získat na gymnáziích, lyceích, konzervatořích a odborných středních školách. Absolventi mohou postoupit do dalšího stupně vzdělávání. Střední vzdělání s maturitní zkouškou získávají také absolventi nástavbového studia nebo zkráceného studia pro získání středního vzdělání s maturitní zkouškou. Zakončením tohoto stupně středního vzdělávání je maturitní zkouška.

Terciární vzdělávání se uskutečňuje na vyšších odborných školách, konzervatořích a vysokých školách.

- Vyšší odborné školy a konzervatoře jsou zakončeny absolutoriem, absolvent získává neakademický titul diplomovaný specialista.
- Vysoké školy se dělí na bakalářské, magisterské a doktorské programy. Úspěšným absolvováním státních závěrečných, respektive rigorózních, zkoušek získává absolvent akademický titul dle zvoleného programu.

Pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami jsou zřízeny speciální školy v preprimárním, primárním i sekundárním stupni. Pokud to stav žáků dovoluje, přistupuje se k inkluzivnímu vzdělávání, kdy výuka probíhá na běžných typech škol. Kompletní schéma vzdělávání v ČR je uvedeno v příloze A.

Vzdělávací systém v ČR je spravován veřejnou správou a podmíněn legislativou následovně:

- Mezi základní legislativní rámec v oblasti vzdělávání patří zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání; zákon o vysokých školách; zákon o pedagogických pracovnících a zákon o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání.
- Obce spravují mateřské školy a základní školy.
- Střední školy, konzervatoře a vyšší odborné školy jsou v kompetenci krajů.
- Vysoké školství má vysokou míru autonomie a samosprávy.
- Ministerstvo školství odpovídá za stav, koncepci a rozvoj školství; přerozděluje finanční prostředky; stanovuje kvalifikační předpoklady a podmínky učitelů; určuje rámcový obsah předškolního, základního, středního a speciálního vzdělávání; schvaluje vzdělávací programy vyšších odborných škol. (Eurydice, [online], cit. 2020–10–23, 2020)

Na popsany počáteční systém vzdělávání navazuje další vzdělávání dospělých, podrobněji o tomto tématu v kapitole 2.5.3.1.

2.5 VZDĚLÁVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

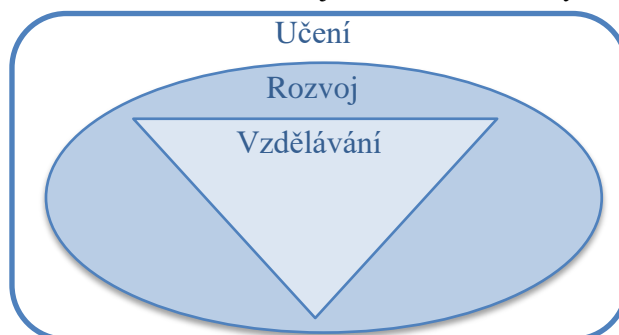
Organizace, které chtějí uspět v konkurenčním prostředí, musí věnovat svou pozornost vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců a to permanentně. Nejdůležitějšími důvody, které jsou aplikovatelné i na organizaci zkoumanou v práci, k tomu jsou:

- zvyšující se konkurenceschopnost;
- nedostatek pracovníků v důsledku nepříznivého demografického vývoje;
- mezery v kvalifikaci pracovníků;
- měnící se podnikatelské prostředí;
- proměnlivost trhu;
- vysoká orientace na kvalitu;
- organizační změny;
- zastaralost znalostí a dovedností v oblasti nových technologií;
- dobrá zaměstnavatelská pověst. (Koubek, 2002, str. 237- 238)

Vzdělávání připravuje pracovníka na širší pracovní úkoly než na ty, jaké od něj požaduje jeho současné pracovní místo. Takový zaměstnanec se stává univerzálnějším a flexibilnějším, je mu poskytnut širší rozhled a v neposlední řadě je formována jeho osobnost a chování. (Koubek, 2002, str. 236)

Vzdělávání lidských zdrojů je pojem, který vychází z rozvoje lidských zdrojů. Vzdělávání je totiž nejběžnější způsob tohoto rozvoje. Bezprostředně pak souvisí s učením, jelikož jde o řízený způsob učení se. Vzájemné vztahy těchto tří pojmů nejlépe dokresluje následující schéma v obrázku 4.

Obrázek 4: Schéma učení, rozvoje a vzdělávání lidských zdrojů



Zdroj: Hroník, 2007, str. 31; autorka

2.5.1 UČÍCÍ SE ORGANIZACE

Učící se organizace je organizace, kde pracovníci neustále rozšiřují své schopnosti a dosahují svých cílů a vytváří tak budoucnost organizace. Učící se organizace své zaměstnance povzbuzuje, motivuje a podporuje ve vzdělávání.

Smyslem učící se organizace je pojetí pracovníka jako subjektu vzdělávání a rozvoje. Tento koncept je pro pracovníky silně motivující, jde o přesun zodpovědnosti za učení z organizace na jednotlivce. Management organizace má za úkol vytvořit a podporovat atmosféru kontinuálního vzdělávání, k tomu je potřeba především sdílení, reflexe a sebereflexe. Nejčastější způsoby, jak toho dosáhnout jsou supervize, koučování nebo jiná okamžitá zpětná vazba (Hroník, 2007, s. 121–122).

„Rozvoj je vždy rozvojem sebe sama. [...] Odpovědnost spočívá na jednotlivci, na jeho schopnostech, jeho úsilí.“ (Drucker In: Čejka, [online], cit. 2020–10–19, str. 33)

Motivaci, ale i odpovědnost, ke vzdělávání zaměstnance by neměl mít pouze zaměstnavatel, ale i pracovník sám. Mezi zásady motivace patří:

- povzbuzení a podpora ke vzdělávání by měla být systematická a měla by vycházet od vedoucích pracovníků, managerů;
- měly by být stanoveny normy výkonu;
- vzdělávané osoby by měli být neustále pečlivě vedeni a mít pocit uspokojení;
- vzdělávání by mělo být aktivním procesem;
- vzdělávání by se mělo uskutečňovat vhodnými metodami, které se budou obměňovat a budou rozmanité;
- poskytnutí dostatku času na vzdělávání i s ohledem na různé úrovně učení.

Zaměstnanci by měli ve vzdělávání najít především uspokojení. Na druhou stranu, pokud ve vzdělávání nespátřují užitečnost, jakákoliv motivace nebude nikdy dostatečná.

2.5.2 SYSTÉMATICKÝ PROCES VZDĚLÁVÁNÍ

Organizace se vždy ve všech ohledech snaží o maximální efektivitu. V rámci vzdělávacího procesu je nejefektivnějším prvkem zcela jistě jeho systematická stránka. Systematický musí být vůči kompetenčnímu modelu, v plánování a realizaci samotného vzdělávání i v jeho následném zhodnocení.

Vzdělávání je organizovaný a systematický proces, který se dělí na etapy a ty se neustále opakují v cyklech s četností dle velikosti organizace, potřeby organizace a jejich zaměstnanců. Ideálně při každém cyklu dochází k jeho zlepšení, zefektivnění. Limitující jsou vždy náklady spojené se vzděláváním. Etapy procesu jsou čtyři:

- Identifikace potřeby vzdělávání je první fází a její náplní je jednoduše řečeno analýza: proč, co a koho je potřeba vzdělávat. Více v následující kapitole.
- Plánování vzdělávání se zaměřuje na cíl, cílovou skupinu, obsah, metody, místo a čas vzdělávání. V průběhu plánování se shromažďují informace o institucích zajišťujících vzdělávání a požadavcích na vybavení. Náklady na vzdělávání a metody hodnocení výsledků vzdělávání sem řadíme také.
- V průběhu fáze realizace vzdělávání se kontroluje soulad s plánem vzdělávání, a navíc se hodnotí celková úroveň a vývoj pracovních schopností účastníků vzdělávacích aktivit. (Dvořáková, [online], cit. 2020–10–18, str. 29)
- Hodnocení je poslední fází cyklu, a právě proto bývá často opomíjeno, protože dochází čas i finance. Někdy se stává, že je tato fáze zcela vynechána, což má pak za následek snížení efektivity vzdělávání. Díky zhodnocení vzdělávání získává organizace přehled o účinnosti dosažených plánovaných cílů a zjistí, jak vylepšit a zefektivnit další vzdělávací cyklus.

Systematické vzdělávání zaměstnanců je neustále se opakující cyklus, který odráží jak specifické požadavky strategie vzdělávání a rozvoje, tak cíle generální organizační strategie. (Dvořáková, 2007, str. 288) Systematické vzdělávání zaměstnanců se tedy mnohem lépe organizuje ve velkých organizacích, kde jsou tyto strategie vytvořeny. V menších podnicích je minimem, často standardem, alespoň individuální koncepce vzdělávání zaměstnanců.

Pokud má být vzdělávání systematické, musí specificky směřovat k uspokojování nadefinovaných potřeb; být řízeno odborníky; být pečlivě hodnocen jeho dopad. (Dvořáková, [online], cit. 2020–10–18, str. 9) Systém vzdělávání v dané organizaci je v rukou personálního managementu, vedoucích pracovníků, odborů a případně dalších zaměstnaneckých sdružení. Nezřídka jsou ve spolupráci také externí specializované vzdělávací organizace a odborníci.

Právě spolupráce s externí vzdělávací organizací nebo odborníky je běžná u škol. Ze zmíněného čtyřfázového cyklu systematického vzdělávání si škola zpravidla ponechává fázi identifikace potřeb vzdělávání a na dalších fázích se již nepodílí nebo podílí jen částečně, například na hodnocení vzdělávání. Je možné v tomto směru školy přirovnat k malým podnikům kde, jak již bylo zmíněno, je standardem individuální koncepce vzdělávání.

2.5.3 IDENTIFIKACE POTŘEBY VZDĚLÁVÁNÍ

Pokud jde o určování obsahu vzdělávání, měli bychom se zaměřit na zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláváním. Za mezeru ve výkonnosti je považován rozdíl mezi standardní výkonností (požadovanou, optimální, plánovanou) a současnou výkonností (reálnou). (Vodák, 2007, str. 69-71)

Dle Hroníka (2007, str.136) existují potřeby individuální a potřeby organizace. Individuální potřeby jsou vyhodnocovány na základě hodnocení zaměstnanců, jejich výkonu a kompetencí. Naplňování strategických cílů organizace je pak sledováno v rámci potřeb organizace.

Obecně platí, že proces identifikace potřeb vzdělávání musí být provázán na strategie podniku, plány osobního rozvoje jednotlivých zaměstnanců a na proces hodnocení zaměstnanců. (Duda, 2008, str. 115)

Identifikace potřeby vzdělávání je nesnadným procesem, neboť kvalifikace a vzdělávání jsou charakteristiky kvalitativní povahy, pro jejichž měření nelze využít nástroje kvantitativní povahy. Naopak vhodné je vycházet např. ze zkušeností; z informací vycházejících z hodnocení zaměstnanců; z informací získaných z běžného styku se zaměstnanci a z rozhovorů s nimi; firemních plánů; srovnání popisů a specifikací pracovních míst s kvalifikačními charakteristikami zaměstnanců na těchto místech; informací z porad a diskuzí ohledně současných pracovních problémů; informací o prodeji, spokojenosti zákazníků, reklamaci. (Koubek, 2007b, str. 168)

Nejběžnějšími způsoby získávání informací o potřebách vzdělávání zaměstnanců jsou dotazníková šetření pro zaměstnance a řízené rozhovory s přímými nadřízenými těchto zaměstnanců. Mezi další běžné metody sběru informací patří například strukturovaný rozhovor se zaměstnancem, pozorování zaměstnance při výkonu práce, participace

výzkumníka na dané pracovní pozici, popis práce vytvořený zaměstnancem nebo skupinová diskuze více zaměstnanců.

Kromě některých výše zmíněných způsobů identifikace potřeby vzdělávání se na školách objevuje také individuální volba, respektive potřeba, zaměstnanců. Vedení ponechává volbu dalšího vzdělávání částečně na zaměstnancích, což je další znak individualizovaného koncepčního systému vzdělávání.

2.5.4 OBSAH A OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ

Obsah vzdělávání lze dle Koubka (2007a, str. 255) klasifikovat na tři skupiny:

- Všeobecné vzdělávání – základní všeobecné znalosti, sociální rozvoj, zisk a rozvoj odborných pracovních schopností. Tuto oblast řídí a kontroluje stát v rámci vzdělávacího systému.
- Odborné vzdělávání – proces přípravy na povolání, specifické znalosti a dovednosti daného zaměstnání nebo jeho aktualizace. Proces přípravy dělíme na základní přípravu (obsaženou ve všeobecném vzdělávání); adaptaci pracovníků; prohlubování kvalifikace neboli doškolování; rekvalifikace neboli přeškolování, které probíhá v rámci organizace nebo pomocí státního aparátu.
- Rozvoj pracovníků – zisk znalostí, dovedností a schopností nad rámec požadavků současné pracovní pozice.

Hroník (2007, str. 129) oblasti doplňuje o konkrétnější výčet nejběžněji používaných oblastí vzdělávání:

- funkční vzdělávání – odborná příprava na danou pracovní pozici;
- doplňkové funkční vzdělávání – rozšiřující výcvik dovedností;
- účelové vzdělávání – orientované například na tzv. měkké dovednosti;
- manažerské vzdělávání;
- jazykové vzdělávání;
- IT školení;
- školení ze zákona.

2.5.5 METODY VZDĚLÁVÁNÍ

Volba metody vzdělávání závisí na mnoha faktorech – osobnosti zaměstnance, struktuře zaměstnanců, zaměření vzdělávání na praxi nebo teorii, místě vzdělávání, počtu zaměstnanců ve vzdělávacím procesu či fázi zaměstnaneckého poměru.

Místo volby jedné jediné metody se často přistupuje k více metodám a jejich kombinaci a vzniká tak tzv. kombinované vzdělávání, které může vhodnou volbou metod oslovit vyšší počet účastníků a být tak efektivnějším. (Armstrong, 2007, str. 470)

Metody na pracovišti probíhají během výkonu práce a zaměřují se na ty znalosti, dovednosti a osobní vlastnosti, které je potřeba uplatnit na dané pracovní pozici, jsou tedy spíše individuální. Většinou tento způsob využívají administrativní a manuální pracovníci. Při vzdělávání přímo na pracovišti, ať už během výkonu práce nebo po něm, se volí nejčastěji následující metody (Koubek, 2007b, str. 152-153):

- Instruktaž při výkonu práce – principem je osvojování si pracovních postupů, které jsou nezbytné pro úspěšné vykonávání práce na konkrétní pracovní funkci, a to díky pozorování a napodobování činnosti zkušenějšího pracovníka či manažera.
- Koučink (Coaching) – instruktaž s dlouhodobějším průběhem a periodickou kontrolou zaměstnance. Principem je soustavné podněcování pracovníka zkušenějším kolegou či manažerem k požadovanému pracovnímu výkonu, chování, iniciativě či samostatnosti.
- Mentoring – při metodě dochází k osvojování, prohlubování a rozšiřování žádoucích znalostí a dovedností pod soustavným vedením mentora, což může být specialista v dané oblasti, jež se snaží pracovníka nasměrovat k požadovanému pracovnímu výkonu a chování. Pracovník si vlastní iniciativou mentora vybírá a komunikuje s ním.
- Counselling – metoda založená na vzájemném sdílení a předávání znalostí a dovedností prostřednictvím konzultace a vzájemného ovlivňování mezi pracovníkem a manažerem.
- Asistování – metoda založená na pomoci pracovníka svému zkušenějšímu kolegovi při jeho činnosti.

- Pověření úkolem – principem je splnění zadaného úkolu, zadaná práce je monitorována. Jde o rozšířenou formu asistování.
- Rotace práce (cross training) – pracovník plní různé pracovní úkoly v různých pracovních podmínkách, různých místech a na různých funkcích v organizaci.
- Pracovní porady – v rámci porad se pracovníci seznamují s problémy a skutečnostmi související s jejich pracovištěm, ale i mimo něj – mohou se týkat i celé organizace nebo jiných témat.

Mimo pracoviště se uskutečňují metody pro větší skupiny zaměstnanců, mnohdy jde o skupiny nehomogenní (z různých organizací). Místem je většinou vzdělávací instituce, ale může jít také o místo v areálu zadávající organizace, jen to není přímo pracoviště, ale jiná část areálu. Metody se zaměřují na rozšiřování znalostí, dovedností a osobních vlastností nad rámec pracovních pozic účastníků. Tuto formu vzdělávání využívají většinou manažeři a specialisté. Při vzdělávání mimo pracoviště se často objevují tyto metody (Koubek, 2007b, str. 154-155):

- Přednáška – metoda umožňuje získávání nových znalostí prostřednictvím výkladu školitele.
- Semináře – jsou přednášky propojené s diskuzí. Pracovníci získávají znalosti a dovednosti díky výkladu školitele a na základě vzájemné komunikace se školitelem.
- Demonstrování – představuje názorné vyučování, při němž pracovníci získávají znalosti a dovednosti na základě předvádění konkrétních pracovních postupů v reálných či modelových podmínkách.
- Případové studie – pracovníci diagnostikují skutečné nebo smyšlené organizační problémy zaměřené buď na určitou oblast řízení podniku (krátké případové studie), nebo komplexně na organizační problémy podniku (komplexní případové studie), a navrhnou případná řešení.
- Workshop (group exercise) – neboli skupinové cvičení je formou případových studií, které spočívá v komplexnějším řešení praktických problémů v týmech.
- Brainstorming a brainwriting – je varianta případových studií, která spočívá v individuálním nebo týmovém navrhování řešení určitého problému fungování podniku, a to za pomoci řízené aktivní diskuze mezi účastníky.

- Simulace – při této metodě se pracovníci rozhodují podle daného scénáře při řešení různých modelových úloh či životních situacích.
- Hraní rolí – umožňuje osvojení si určité sociální role, ve které dle připraveného scénáře řeší zaměstnanec určitý problém nebo situaci.
- Assessment centre – kombinuje případové studie, simulace a hraní rolí. Jde o řešení modelových i reálných situací v různých podmínkách. Situace generuje počítač, který může i vyhodnotit řešení situací nebo navrhnout optimální řešení.
- Učení se hrou – jsou aktivity organizované zpravidla v přírodě, jejichž prostřednictvím manažeři poznávají různé oblasti pracovní náplně (plánování, komunikace atd.) zábavnou formou.
- Učení online – metody, kde vzdělávání probíhá díky vyspělým technologickým nástrojům, které usnadňují vzdělávání.

2.5.6 VZDĚLÁVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ NA ZÁKLADNÍCH ŠKOLÁCH

V první kapitole byla specifika pro školy uvedena u každé kapitoly a podkapitoly, zde ve druhé kapitole je této odlišnosti věnována tato samostatná podkapitola. Vzdělávání lidských zdrojů je rozvětvené a komplikované téma a jednotlivé vsuvky o školách by pozbyly přehlednost.

Další zásadní rozdíl oproti kapitole první je ten, že školy jsou zde konkretizovány na základní školy. Rozvoj lidských zdrojů se mezi jednotlivými typy škol neliší, pouze zřídka a z vůle školy, ale vzdělávání lidských zdrojů ano, a to ze zákona. Jiné metody, formy, obsahy, cíle atd. se volí na základních školách a jiné zase například na speciálních nebo středních školách. Platí také například, že i učitel mateřské školy má jiné další vzdělávání než vysokoškolský profesor atd.

Vzdělávání lidských zdrojů na základních školách řídí a organizuje ředitel a zástupce ředitele dané školy. Vzdělávání lidských zdrojů na základní škole se dá v mnohém přirovnat k vzdělávání v malých organizacích. Je zřejmé, že vzdělávání v malých organizacích nebude tak systematické a organizované jako ve velkých firmách. V menších organizacích jde o vzdělávání průběžné a individualizované, zaměřené na konkrétní jedince. Zároveň zde platí, že je potřeba vzdělávání věnovat značnou a soustavnou pozornost. (Koubek, 2007b, str.23)

Oblasti vzdělávání v malých organizacích jsou dle Koubka (2007b, str. 141) většinou dvě, a to odborné vzdělávání neboli kvalifikace a rozvoj neboli rozšiřování kvalifikace. Ty se pak větví například dle aprobační učitele.

Velký důraz se klade na vzdělávání přímo na pracovišti například při sdílení zkušeností mezi pracovníky, ale běžné je i vzdělávání mimo pracoviště na různých školeních nebo stážích. Běžným jevem se postupně stává spolupráce dvou či více škol za účelem uspořádání společného vzdělávání jejich zaměstnanců.

V rámci základní školy existují dvě skupiny zaměstnanců – pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci. Vzdělávání nepedagogických pracovníků, kam patří účetní, hospodář/ka, školník/nice, uklízeč/ka a kuchař/ka, se zásadně liší od vzdělávání pedagogických pracovníků. Existuje samozřejmě společný balík základního vzdělávání, například z oblasti bezpečnosti práce a dalších vstupních i průběžných zaškolení, pro obě skupiny. Na pedagogické pracovníky jsou ale kladeny mnohem vyšší nároky.

Kromě zákonných, povinně daných, důvodů vzdělávání se mezi nejčastějšími důvody vzdělávání lidských zdrojů na školách objevují:

- Nedostatek pracovníků v důsledku nepříznivého demografického vývoje. Je známo, že populace stávajících učitelů je tvořena zvláště staršími ročníky, které postupně řídnu, a zájem o profesi od absolventů je nedostačující. Stávající učitelé tak nadále pracují na svém dalším vzdělávání.
- Mezery v kvalifikaci pracovníků. Právě i z výše zmíněného důvodu je mezi učiteli mnoho těch, kteří nesplňují povinnou kvalifikaci. Většinou jsou odborně způsobilí, ale chybí jim pedagogické minimum.
- Proměnlivost trhu. Trh jako takový v tomto oboru nenajdeme, ale analogii trhu zde představují žáci. Žáci jsou rozliční a neustále se vyvíjí jejich osobnost. Je potřeba k nim přistupovat individuálně a na změny včas reagovat.
- Vysoká orientace na kvalitu. Důraz na kvalitní vzdělávání je samozřejmostí v každém vyspělém státě.
- Organizační změny. Organizační změny jsou asi nejčastějším důvodem pro vzdělávání. Každý nový cyklus školního roku sebou nese organizační změny, které reagují na měnící se počet žáků a případně tříd. Přírozenou reorganizací je stárnutí tříd. Učitel se tedy každý rok připravuje na jiný ročník nebo i na jiný předmět.

- Zastaralost znalostí a dovedností v oblasti nových technologií. Rozvoj v oblasti moderních technologií je velmi rychlý a jak bylo zmíněno výše populace učitelů je spíše starší a na tyto změny nereaguje dost pružně.
- Dobrá pověst zaměstnavatele. V dnešní době si rodiče často velmi důkladně vybírají, kam jejich potomek bude docházet na školu. Mezi významné kritérium výběru patří i dobrá pověst školy.

Je nutné, aby i malé organizace (školy) měly vždy jasnou koncepci vzdělávání svých pracovníků a v případě potřeby mohly tuto koncepci realizovat a upravovat.

2.5.6.1 Další vzdělávání lidských zdrojů v ČR

V ČR není, až na výjimky, zákonem jednoznačně vymezeno vzdělávání dospělých, není určen žádný orgán, který by další vzdělávání vymezoval, kontroloval a organizoval.

Zmíněné výjimky jsou specifické profese a jejich další profesní vzdělávání – pedagogičtí i nepedagogičtí pracovníci, nelékařský zdravotnický personál, veřejná správa či bezpečnostní složky, jejichž vzdělávání zajišťují odpovídající ministerstva.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy má dále kompetence v oblasti uznávání kvalifikací cizinců či výsledků dalšího vzdělávání. Ministerstvo práce a sociálních věcí stanovuje kompetence v oblasti rekvalifikací a zaměstnanosti. (EPALE, [online], cit. 2020–10–21)

Profesní vzdělávání je tak jedinou oblastí dalšího vzdělávání, která má zakotvení a legislativní oporu. Profesní vzdělávání je veškerá příprava na povolání, a to jak příprava na školách (odborné vzdělávání a příprava), tak i všechny formy vzdělávání dospělých, které jsou obsahově spjaté s výkonem povolání či zaměstnání. (Palán, 2002, str. 173)

Další vzdělávání lze tedy klasifikovat dle zaměření na:

- Profesní – rozvoj uplatnitelný při výkonu práce zajišťující soulad mezi kvalifikací očekávanou a reálnou.
- Zájmové – slouží k naplnění potřeb dospělých ve volném čase.
- Občanské – slouží k rozvoji dospělých v oblasti občanských práv a povinností a ve vztahu k životu ve společnosti. (EPALE, [online], cit. 2020–10–21)

Profesní vzdělávání je realizováno nejčastěji školami a školskými zařízeními, soukromými vzdělávacími institucemi, neziskovými organizacemi či samotnými firmami a podniky.

Profesní vzdělávání dospělých je státem finančně podporováno zejména aktivní politikou zaměstnanosti, konkrétně prostřednictvím rekvalifikací. Významnou úlohu v posledních letech sehrává také Evropský sociální fond (ESF) a jednotlivé projekty především orientované na vzdělávání zaměstnanců. Největší břímě financování tohoto vzdělávání však leží na samotných zaměstnavatelích a živnostnících. (EPALE, [online], cit. 2020–10–21)

Zájmové a občanské vzdělávání není předmětem zkoumání této práce, proto zde nebude více rozvedeno.

Další vzdělávání definuje také Palán (2002, str. 36), a to jako všechny formy profesního a odborného vzdělávání v průběhu aktivního pracovního života, po skončení odborného vzdělávání a přípravy na povolání ve školském systému. Jeho posláním je rozvoj postojů, znalostí a schopností vyžadovaných pro výkon určitého povolání.

Systém vzdělávání dospělých v ČR je možné rozdělit také na:

- vzdělávání dospělých ve formálním systému vzdělávání, kde dospělí doplňují nebo získávají vzdělání, které z různých důvodů nezískali dříve;
- další vzdělávání, které je realizováno v návaznosti na již získané vzdělání ve vzdělávacím systému a probíhá současně při výkonu práce. (EPALE, [online], cit. 2020–10–21)

2.5.6.2 Legislativní rámec v oblasti dalšího vzdělávání lidských zdrojů v ČR

Zákon č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání, definuje základní pojmy v oblasti dalšího vzdělávání a také ustavuje Národní soustavu kvalifikací a její jednotlivé součásti. Zákon umožňuje skládat zkoušky z tzv. profesních kvalifikací v jednotlivých oborech a prokazatelně tak dokládat na trhu práce svou kvalifikaci. Dále umožňuje z jednotlivých profesních kvalifikací skládat úplné profesní kvalifikace, čímž lze v příslušné škole získat i stupeň vzdělání.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, hovoří mimo jiné o oblasti vzdělávání zaměstnanců, respektive o odborném rozvoji zaměstnanců, a jeho náležitostech jako jsou

poskytování pracovního volna na vzdělávání a vykonání zkoušek nebo možnost financování vzdělávání prostřednictvím kvalifikační dohody.

Zákon o zaměstnanosti č. 435/2005 Sb. definuje nástroje aktivní politiky zaměstnanosti a mezi nimi i rekvalifikace jako nástroj získání nové kvalifikace, zvýšení, rozšíření či prohloubení kvalifikace stávající. Zákon stanovuje okruh osob, kterým stát prostřednictvím Úřadu práce ČR může náklady na rekvalifikaci uhradit – kromě nezaměstnaných jde i o zájemce o zaměstnání a za specifických okolností i zaměstnance firem a podniků.

Zákon 561/2004 Sb., školský zákon, se zabývá i oblastí vzdělávání dospělých na školách a školami jako institucemi dalšího vzdělávání v rámci jejich vedlejší hospodářské činnosti.

Zákon o vysokých školách 111/1998 Sb., upravuje mimo jiné oblast dalšího vzdělávání na vysokých školách, zde užívá pojem celoživotní vzdělávání, a specifikuje podmínky uznávání vzdělání cizinců.

Financování dalšího vzdělávání dospělých se poté týká i další legislativní akty, zejm. zákon 586/1992 Sb., o daních z příjmů, který stanovuje možnosti a náležitosti uznávání vzdělávání a některých typů zkoušek jako odpočitatelné položky ze základu daně. (EPALE, [online], cit. 2020–10–21)

2.5.6.3 Další vzdělávání pedagogických pracovníků v ČR

Mezi lidskými zdroji ve zkoumané organizaci tvoří drtivou většinu pedagogičtí pracovníci. Z toho důvodu je nutné rozvést specifičnost jejich dalšího vzdělávání, legislativu související s tím, ale také tzv. přípravné vzdělávání, které spolu s dalším vzděláváním tvoří profesní přípravu pedagogických pracovníků.

Pedagogickým pracovníkem je ten, kdo vykonává přímou vyučovací, výchovnou, speciálně-pedagogickou nebo pedagogicko-psychologickou činnost (souhrnně přímou pedagogickou činnost) a uskutečňuje výchovu a vzdělávání na základě školského zákona. Mezi pedagogické pracovníky patří učitel, vychovatel, psycholog, pedagog volného času, asistent pedagoga, trenér, vedoucí pedagogický pracovník, metodik prevence v pedagogicko-psychologické poradně, speciální pedagog, pedagog v zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků. (Školský zákon, [online], cit. 2020-10-17)

Přípravné vzdělávání, ve kterém získávají pedagogičtí pracovníci odbornou kvalifikaci pro výkon své profese, se liší dle školy a jejího stupně, pokud jde o učitele. U zbylých pedagogických pracovníků se přípravné vzdělávání liší dle svého zaměření.

Přesné znění odborných kvalifikací pedagogických pracovníků vykládá zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a jeho novela - zákon č. 197/2014 Sb. (Eurydice, [online], cit. 2020–10–22). Dále se kvalifikaci pedagogických pracovníků věnuje vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků a vyhláška č. 412/2006 Sb., která původní vyhlášku novelizuje. (MŠMT ČR, [online], cit. 2020–10–22)

Další vzdělávání učitelů (potažmo pedagogických pracovníků) neboli profesní rozvoj, je dle Kohnové (2004, s. 413):

- celoživotní rozvíjení profesních kompetencí;
- všechny aktivity, které slouží k udržení a zvýšení profesní zdatnosti;
- vzdělávací aktivity, které zdokonalují a rozšiřují znalosti, dovednosti, postoje.

Další vzdělávání pedagogických pracovníků zahrnuje studium ke splnění kvalifikačních předpokladů, ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů (např. pro výchovné poradce) a k prohlubování odborné kvalifikace (průběžné vzdělávání). Uskutečňuje se v rámci celoživotního vzdělávání na vysoké škole, v zařízení pro DVPP nebo v dalších zařízeních na základě akreditace udělené MŠMT anebo samostudiem. (Eurydice, [online], cit. 2020–10–22) Samostudium pro pedagogické pracovníky je vymezeno legislativně v zákoně o pedagogických pracovnících, a to v rozsahu dvanácti pracovních dnů v průběhu školního roku.

Mezi cíle DVPP podle Kohnové (2004, str. 62) patří zdokonalování profesionálních dovedností, vnitřní rozvoj škol, zdokonalování vyučovacího a učebního procesu, změny a inovace ve vzdělávání, osobní rozvoj.

Školy i pedagogičtí pracovníci považují profesní rozvoj za osobní záležitost a většinou se přiklání pro dobrovolnost v rámci účasti na DVPP. Míra podpory DVPP vedením školy i zaměstnanci je rozdílná, stejně tak jako míra účasti na něm. Záleží na umístění a velikosti školy, politice a kultuře, velikosti sboru i financích.

V souvislosti s dalším vzděláváním má vedení školy mimo jiné následující úkoly:

- distribuce nabídky dalšího vzdělávání;
- spolupráce s vnějšími subjekty zainteresovanými do dalšího vzdělávání;
- plánování dalšího vzdělávání;
- motivace k dalšímu vzdělávání;
- financování dalšího vzdělávání;
- uvolňování zaměstnanců za účelem dalšího vzdělávání;
- kontrola dalšího vzdělávání;
- podpora kultury učící se organizace. (Lazarová a kol., [online], cit. 2020–10–23, str. 53-54)

Aktivity DVPP mohou být dlouhodobé nebo jednorázové a patří mezi ně:

- kurzy, přednášky, semináře;
- samostudium;
- diskuze a výměna zkušeností, supervize;
- hospitace u kolegů, stáže a výměny pedagogů;
- praktický výzkum, práce na projektech atd. (Lazarová a kol., [online], cit. 2020–10–23, str. 53)

PRAKTICKÁ ČÁST

3 METODOLOGIE

Na základě teorie vytyčené v první části práce byl proveden empirický výzkum, jehož cíle, výzkumné úlohy, hypotézy a metody jsou popsány v této kapitole.

3.1 CÍLE

Hlavním cílem práce je analyzovat současný stav systému vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů na ZŠ Břeží a navrhnout dle zjištěných poznatků postup k jeho zkvalitnění a zefektivnění.

Na základě hlavního cíle jsou vytyčeny jednotlivé dílčí cíle práce:

- Analyzovat teoretická východiska pro rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů.
- Sestavit charakteristiku ZŠ Břeží dle dostupných vnitřních dokumentů a SWOT analýzy.
- Prozkoumat nabídku dalšího vzdělávání lidských zdrojů, zvláště pedagogických pracovníků, v Jihomoravském kraji (dále jen JMK).
- Analyzovat stávající stav rozvoje lidských zdrojů a vzdělávání na ZŠ Břeží z dostupných vnitřních dokumentů, rozhovoru s vedením školy a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci školy.
- Porovnat stávající stav rozvoje a vzdělávání lidských zdrojů na ZŠ Břeží s teoretickými východiskem a nabídkou dalšího vzdělávání lidských zdrojů, zvláště pedagogických pracovníků, v JMK.
- Z analýzy a porovnání vyhodnotit závěry o současném stavu a navrhnout zkvalitnění a zefektivnění rozvoje a vzdělávání lidských zdrojů na ZŠ Břeží.

3.2 VÝZKUMNÁ ÚLOHA A HYPOTÉZY

Pro splnění hlavního i dílčích cílů je potřeba stanovit si výzkumnou úlohu, na jejíž základě je možné formulovat hypotézy. Hypotézy jsou předpoklady vycházející z teorie daného tématu. Jejich potvrzení či vyvrácení je podstatou praktické části práce a v jejím závěru je zhodnoceno.

Výzkumná úloha vychází přímo z jednoho z dílčích cílů a její konkrétní znění je analyzovat stávající stav rozvoje a vzdělávání lidských zdrojů na ZŠ Břeží a jeho vnímání zaměstnanci. Hypotézy jsou celkem čtyři a jejich potvrzení či vyvrácení je založeno na základě odpovědí respondentů z dotazníkového šetření pro zaměstnance ZŠ Břeží.

- Hypotéza 1: Rozvoj a další vzdělávání lidských zdrojů na ZŠ Břeží je více zaměřeno na pedagogické pracovníky než na nepedagogické pracovníky.
- Hypotéza 2: Mezi důvody dalšího vzdělávání lidských zdrojů na ZŠ Břeží převládá povinnost ze zákona nebo daná zaměstnavatelem.
- Hypotéza 3: U zaměstnanců ZŠ Břeží s délkou praxe více než 20 let je nejnižší zájem o další vzdělávání.
- Hypotéza 4: Při uskutečňování dalšího vzdělávání převládají na ZŠ Břeží metody mimo pracoviště.

3.3 VÝZKUMNÉ METODY

Metody zvolené pro výzkum této diplomové práce jsou obsahová analýza, SWOT analýza, rozhovor a dotazníkové šetření, komparace a syntéza.

3.3.1 OBSAHOVÁ ANALÝZA

Tato metoda je základem celé teoretické části práce a je také použita v rámci analýzy charakteristiky školy a nabídky dalšího vzdělávání lidských zdrojů v Jihomoravském kraji.

Principem metody je analýza a hodnocení obsahu písemných zdrojů a jejich třídění. V této práci je použita její kvalitativní forma. Dostupné zdroje k tématu práce jsou současně sbírány i analyzovány. Dle výsledků analýzy je rozhodnuto, zda data zjištěná ve zdrojích jsou použita či nikoliv. Tato data pak musí být přiměřená zkoumanému problému, vyčerpávající vzhledem ke zkoumanému problému a nesmí se navzájem vylučovat. (Gavora, 2010, str. 142-144)

3.3.2 SWOT ANALÝZA

Tato metoda je součástí charakteristiky školy. SWOT analýza může být účinný nástroj pro strategické plánování. Metoda je založená na zvažování a hodnocení vnitřních a vnějších faktorů určité organizace. Vnitřní faktory jsou silné (S–strengths) a slabé (W–weaknesses) stránky, vnější jsou příležitosti (O–opportunities) a hrozby (T–threats).

Mezi vnitřní faktory patří mimo jiné systémy řízení, organizační struktury, informační systémy, kultura organizace, personální rozvoj, finance a ekonomika. Mezi vnějšími faktory můžeme analyzovat například politicko-ekonomické prostředí, legislativu, demografii, technologicko-ekonomické prostředí.

Princip tvorby je v hodnocení zmíněných oblastí na základě analýzy organizace. Závěrem je schematická matice SWOT. (Grasseová, [online], cit.2020–10–23, str. 48-49)

Pro vypracování matice SWOT analýzy bylo nutné nejdříve analyzovat vstupní data, které je pak možné do matice dosadit. Vstupní data pro metodu byly v této práci analyzovány z vnitřních dokumentů školy, včetně inspekční zprávy z roku 2019, která se zmiňuje o silných a slabých stránkách školy a z rozhovoru s ředitelkou školy.

3.3.3 ROZHOVOR

Je výzkumná metoda zjišťování informací pomocí otázek a odpovědí. Tato metoda, respektive výstupy z ní, jsou součástí charakteristiky ZŠ Břeží, SWOT analýzy ZŠ Břeží a analýzy systému rozvoje a vzdělávání na ZŠ Břeží.

Volba otázek může být dopředu strukturovaná nebo volná, případně kombinovaná, kde je stanoveno schéma základních otázek a další vznikají v průběhu rozhovoru, mohou být otevřené, polouzavřené a uzavřené. Tato metoda umožňuje proniknout hlouběji do zkoumaného tématu zvláště pokud je rozhovor osobní, je při něm navozená otevřená a příjemná atmosféra a je veden v klidném prostředí.

Záznam z rozhovoru může být nahráván, se souhlasem respondenta, nebo zaznamenáván písemně. (Gavora, 2010, str. 136-140)

V této práci byl veden rozhovor s ředitelkou ZŠ Břeží. Rozhovor proběhl osobně a byla při něm navozena otevřená a příjemná atmosféra vzhledem k tomu, že autorka je zaměstnankyní ZŠ Břeží a s dotazovanou se osobně zná. Forma kladení otázek byla kombinovaná. Převládaly spíše otevřené otázky. Rozhovor byl se souhlasem ředitelky školy nahráván. Seznam otázek k rozhovoru je přílohou B této práce.

3.3.4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření je zdrojem pro analýzu současného stavu rozvoje a vzdělávání lidských zdrojů na ZŠ Březí.

Je to způsob písemného kladení otázek a získávání písemných odpovědí. V dotazníkovém šetření na otázky odpovídá respondent. Všichni respondenti jsou označováni jako zkoumaný soubor. Dotazník má tištěnou nebo online formu. Otázky mohou být uzavřené, polouzavřené, otevřené či škálované. (Gavora, 2010, str. 121–135)

V této práci byla zvolena kombinace online dotazování a písemného dotazníku. Sběr dat tohoto šetření probíhal v prosinci 2020. Celkem bylo distribuováno 8 tištěných dotazníků, z toho 6 bylo vyplněno – návratnost těchto dotazníků je 75 %. Zbylým zaměstnancům byl odeslán online dotazník, ten mělo možnost vyplnit celkem 24 zaměstnanců, 16 z nich tak udělalo. Návratnost online dotazníků je tedy 66,7 %. Celková návratnost je 68,8 %. Vzor dotazníku je přílohou C této práce.

Zkoumaný soubor respondentů je složený ze zaměstnanců školy, vyjma ředitelky, která se účastnila pouze rozhovoru a dvou provozních zaměstnankyň, které jsou v dlouhodobé pracovní neschopnosti. Více o výzkumném šetření v kapitole 6.

3.3.5 KOMPARACE

Komparace je metodou srovnávací. Tato metoda je použita v závěrech výzkumného šetření a závěru diplomové práce.

Základem této metody je srovnání dostupných pramenů, zdrojů a informací a následné vyvozování souvislostí mezi nimi. Je chápána také jako forma testování hypotéz. (Metoda srovnávací, [online], cit. 2020–10–23)

Komparace v této práci je použita při porovnávání výsledků dotazníkového šetření, závěrů z rozhovoru s ředitelkou školy a závěru z analýzy strategických dokumentů.

3.3.6 SYNTÉZA

Tato metoda, či proces, tvoří podstatnou část závěru výzkumného šetření i práce samotné. Jde o postup skládání jednotlivých informací do celku, tedy o opak analýzy. Tyto dvě metody spolu navzájem kooperují při odhalování vztahů a zákonitostí zkoumaného tématu. (Analýza a syntéza, [online], cit. 2020–10–23)

4 CHARAKTERISTIKA ZŠ BŘEZÍ

4.1 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA ZŠ BŘEZÍ

Základní škola Březí je plně organizovaná a poskytuje všeobecné základní vzdělání žákům prvního a druhého stupně v 1. až 9. třídě. Vzdělávání probíhá dle Školního vzdělávacího programu pro základní vzdělávání s názvem „*Klíč k poznání*“, který vychází z Rámcového vzdělávacího plánu pro základní vzdělávání, vydaném MŠMT. Kromě výuky nabízí i zájmové vzdělávání ve spolupráci s DDM v Mikulově nebo s TJ Sokol v Březí a také další akce či projekty pro žáky pod vedením pedagogický pracovníků.

Kapacita školy je 230 žáků, v posledních letech se pohybuje průměrné množství žáků okolo 180, čímž se škola řadí mezi středně velké školy. ZŠ Březí je spádová i pro sousední obec Dobré Pole, ale kromě místních žáků ji navštěvují i žáci z širšího okolí – Novosedel, Drnholce, Nového Přerova či Jevišovky. Součástí školy je školní družina se dvěma odděleními a školní jídelna. Vyučování probíhá v kmenových třídách a odborných učebnách – učebna fyziky a chemie, jazyková učebna, čítárna, cvičná kuchyň, dílny, IT učebna a tělocvična. (ZŠ Březí, [online], cit. 2020-11-15)

4.2 PRÁVNÍ SUBJEKT ZŠ BŘEZÍ

Základní škola Březí, okres Břeclav je příspěvkovou organizací. Příspěvkové organizace mají za úkol sloužit veřejnému zájmu a jsou neziskové. Zřizovací listinu příspěvkové organizace vydává zřizovatel, v případě základních škol je to obec, což platí i zde, kde zřizovatelem ZŠ Březí je obec Březí. Vznikem, zřízením, se škola stává právním subjektem. Aktuálně platná zřizovací listina je účinná od roku 2012 a poslední úpravy byly formou dodatku připojeny v roce 2019, kdy se původně spojená mateřská škola a základní škola rozdělila na dva subjekty. Zřizovací listina mimo jiné upravuje práva zřizovatele jmenovat, kontrolovat, odměňovat a odvolávat ředitele příspěvkové organizace nebo kontrolovat hospodaření celého subjektu. (Zřizovací listina, 2012)

Pro vznik školy je nutný také zápis v rejstříku škol a v obchodním rejstříku. Dle práv a povinností totiž může škola hospodařit s vlastními peněžními prostředky.

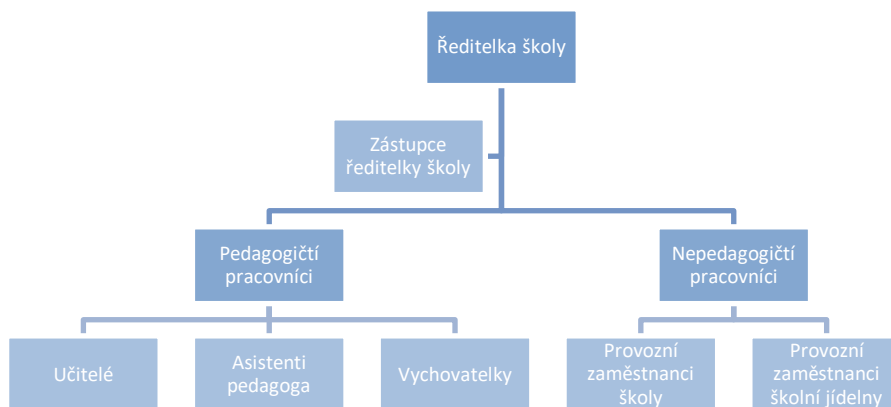
Ředitel školy zřizuje jako svůj poradní orgán pedagogickou radu. V pedagogické radě zasedají všichni pedagogičtí pracovníci. Ředitel s pedagogickou radou projednává opatření a dokumenty týkající se vzdělávacích činností školy a může přihlídnout k jejím názorům o nich. (Školský zákon, [online], cit. 2020-12-05)

Dalším poradním orgánem je školská rada, která je vždy tvořena třemi členy – zástupce rodičů, zástupce zřizovatele, zástupce školy. Školská rada zasedá nejméně dvakrát ročně a vyjadřuje se k návrhům Školního vzdělávacího programu (dále jen ŠVP) a k jejich následnému uskutečňování, schvaluje výroční zprávu o činnosti školy, schvaluje školní řád a navrhuje jeho změny, schvaluje pravidla pro hodnocení výsledků vzdělávání žáků, podílí se na zpracování koncepčních záměrů rozvoje školy, projednává návrh rozpočtu právnické osoby na další rok, navrhuje opatření ke zlepšení hospodaření, projednává inspekční zprávy České školní inspekce (dále jen ČŠI), podává podněty a oznámení řediteli školy, zřizovateli, orgánům vykonávajícím státní správu ve školství a dalším orgánům státní správy, a podává návrh na vyhlášení konkursu na ředitele školy. Školskou radu zřizuje zřizovatel školy. (Školský zákon, [online], cit. 2020-12-05)

4.3 ZAMĚSTANANECKÁ STRUKTURA ZŠ BŘEZÍ

Zaměstnanecká struktura ZŠ Březí je v dlouhodobém horizontu v zásadě neměnná. Vedení školy je zastoupeno ředitelkou a zástupcem ředitelky (dále jen zástupce). Zbylí zaměstnanci se dělí na pedagogické a nepedagogické pracovníky. Mezi pedagogické pracovníky patří na této škole učitelé (včetně výchovné poradkyně a metodičky prevence sociálně patologických jevů), asistentky pedagoga a vychovatelky. Mezi nepedagogické pracovníky patří provozní zaměstnanci školy (hospodářka, školník, uklízečky) a provozní zaměstnanci školní jídelny (vedoucí školní jídelny, kuchařky). Přehledná hierarchie stálých zaměstnaneckých pozic je zobrazena na obrázku 5. Ve struktuře zaměstnanců je nově i školní asistent, jde o funkci nepedagogickou, která ale úzce spolupracuje s pedagogickými pracovníky. Jde o nestabilní pracovní pozici, která vznikla na základě projektu a v srpnu 2021 zanikne. Více o ní v kapitole 4. 3. 3.

Obrázek 5: Stálá zaměstnanecká struktura ZŠ Břeží



Zdroj: Autorka

Počet zaměstnanců, zvláště pedagogických pracovníků, se oproti tomu mění téměř každý školní rok, a to vzhledem k přirozené fluktuaci – odchod do důchodu, odchod na mateřskou dovolenou (dále jen MD) či příchod z ní apod. V aktuálním školním roce 2020/2021 má škola celkem 35 zaměstnanců, z toho 11 nepedagogických pracovníků a 24 pedagogických pracovníků, z kterých jedna pedagogická pracovnice je na MD.

4.3.1 VEDENÍ ŠKOLY

Vedení školy tvoří ředitelka školy a její zástupce. Oba patří také mezi pedagogické pracovníky školy, jelikož v rámci jejich náplně práce musí kromě administrativy dané pozice vyučovat sedm (v případě ředitelky) a jedenáct (v případě zástupce) vyučovacích hodin. Ředitelka je ve své funkci od roku 2017 a zástupce ředitele od roku 2010. Ředitelka i zástupce jsou plně kvalifikovaní pro svoji pozici.

Kvalifikačními předpoklady pro vykonávání funkce ředitele základní školy jsou – splnění předpokladů pro výkon pedagogického pracovníka; minimálně čtyři roky výkonu přímé pedagogické činnosti, činnosti obdobného zaměření, řídicí činnosti nebo činnosti ve výzkumu o vývoji; absolvování studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání, případně absolvování akreditovaného studijního programu na vysoké škole se zaměřením na organizaci a řízení školství. (MŠMT ČR, [online], cit. 2020-12-03)

Kvalifikačním předpokladem pro výkon zástupce ředitele základní školy je jen kvalifikační předpoklad pro výkon pedagogického pracovníka. Do své funkce je jmenován ředitelem školy dle subjektivních kritérií ředitele.

4.3.2 PEDAGOGIČTÍ PRACOVNÍCI

Pedagogickým pracovníkem je ten, kdo koná přímou pedagogickou činnost působením na vzdělávaného, kterým uskutečňuje výchovu a vzdělávání. Mezi pedagogické pracovníky legislativa řadí učitele, pedagoga v zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, vychovatele, speciálního pedagoga, psychologa, pedagoga volného času, asistenta pedagoga, trenéra, metodika prevence v pedagogicko-psychologické poradně (dále jen PPP) a vedoucího pedagogického pracovníka. (MŠMT ČR, [online], cit. 2020-12-04)

Mezi pedagogické pracovníky ZŠ Břeží patří učitelé, asistentky pedagoga a vychovatelky. Absolutní počet pedagogických pracovníků se mění často, jak již bylo naznačeno výše. Méně často se však mění velikost pracovních úvazků, které pokrývají pedagogickou činnost ve všech třídách, všech ročníků. Počet tříd je totiž stálější veličina. Průměrný počet žáků ve třídách na ZŠ Břeží se v současnosti pohybuje okolo 17 žáků a v případě demografického nárustu žáků (tzv. „*silných ročníků*“) je ještě značná rezerva před otevřením dalších tříd, a tedy i zvýšením úvazků. V přepočtu na počet úvazků je aktuálně na škole 14,62 pedagogických pracovníků. Reálně je jich aktuálně 23.

Kromě dvou učitelek, které si kvalifikaci aktuálně doplňují, jsou učitelé na ZŠ Břeží plně kvalifikovaní pro výkon své profese.

Někteří učitelé zastávají specifické funkce nutné pro chod školy. Na této škole jde o výchovného poradce (dále jen VP) a školního metodika prevence sociálně patologických jevů (dále jen ŠMP). VP je plně kvalifikovaná, ŠMP nikoliv. Obě se pravidelně účastní dalšího vzdělávání, které s funkcemi souvisí.

Při škole bylo zřízeno Školní poradenské pracoviště, jehož členy jsou ředitelka školy, VP a ŠMP. Toto pracoviště poskytuje pedagogicko-psychologickou poradnu pro žáky, rodiče i učitele. Poradenské pracoviště se zaměřuje zejména na poskytování podpůrných opatření pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami, sleduje a vyhodnocuje účinnost těchto opatření, prevenci školní neúspěšnosti, kariéerní poradenství, podporuje vzdělávání a začleňování žáků s odlišným kulturním prostředím a odlišnými životními podmínkami. Dále podporuje vzdělávání nadaných žáků. Vytváří pozitivní sociální klima pro přijímání jednotlivých žáků a třídních kolektivů, spolupracuje a komunikuje s rodiči. Vyhodnocuje účinnost preventivních opatření a programů, poskytuje metodickou podporu ostatním pedagogům. (Dlouhodobý plán, 2018)

Další funkce, běžné v jiných školách jako například koordinátor ŠVP, koordinátor ICT, speciální pedagog, školní psycholog aj., na ZŠ Březí zřízeny nejsou. Mezi zaměstnanci školy jsou kvalifikováni a školeni pedagogové na některé z těchto funkcí. Agenda těchto funkcí ale není tak rozsáhlá a je tedy přerozdělena mezi vedení, VP, ŠMP a další pedagogické pracovníky, z těchto důvodů zatím nebylo nutné jmenovat tyto funkce jednotlivě.

Užší týmovou spoluprací je možné vidět u metodického sdružení a předmětových komisí, což jsou seskupení učitelů se stejnou nebo podobnou aprobací. Předmětové komise se pravidelně scházejí, aby plánovaly, rozvíjeli a koordinovali vyučování v daných předmětech na druhém stupni ZŠ. Metodické sdružení je zaměřeno na ročníky prvního stupně ZŠ.

Vychovatelky jsou aktuálně dvě, každá vede své oddělení družiny v maximálním počtu 60 žáků. Vychovatelky na ZŠ Březí jsou plně kvalifikované. Jedna z vychovatelek je zároveň na částečný úvazek zaměstnaná jako učitelka, na což je také plně kvalifikovaná.

Relativně nové pozice zastávají asistentky pedagoga, které jsou přidělené PPP žákům se speciálními vzdělávacími potřebami. Jejich práce je tedy přímo vázaná na daného žáka a v případě přestupu žáka zaniká pozice asistenta pedagoga (dále jen AP). Aktuálně jsou všechny AP na škole plně kvalifikované, některé z nich si zvyšují kvalifikaci.

4.3.3 NEPEDAGOGIČTÍ PRACOVNÍCI

Nepedagogických pracovníků nebo také provozních zaměstnanců je celkem jedenáct z toho jsou dvě zaměstnankyně v dlouhodobé pracovní neschopnosti. Všichni provozní zaměstnanci jsou kvalifikováni na svoji pozici.

O technický provoz školy se stará školník a dvě uklízečky. Tyto pozice nemají vysoké kvalifikační požadavky, ale přesto pozice školníka vyžaduje pravidelné školení a instruktáže v oblasti BOZP a revize technických zařízení na škole. Uklízečky se kromě povinných školení týkajících se bezpečnosti práce dalšího vzdělávání neúčastní.

O administrativní provoz školy se stará hospodárka. V její kompetenci je účetní evidence, personální oblast, korespondence a komunikace a hospodaření s majetkem a financemi školy. Jelikož pracuje v citlivými údaji a financemi školy je nutné, aby se pravidelně doškolovala v oblasti personalistiky a účetnictví příspěvkových

organizací. V rámci své pozice externě spolupracuje se mzdovou účetní. Jde o funkci přísně kontrolovanou například auditorem či vedením školy. Hospodářka pro svoji pozici splňuje kvalifikační předpoklady.

Školní jídelna je v kompetenci vedoucího školní jídelny, pod jehož vedením pracují aktuálně čtyři kuchařky. Mezi běžná a pravidelná témata školení pro tyto zaměstnance patří HACCP¹ školení, hygienické a bezpečnostní podmínky ve stravovacím provozu. Pro svoji práci jsou všechny kuchařky i vedoucí jídelny plně kvalifikovaní.

Na škole byla také nedávno zřízena nepedagogická pozice školní asistentky, tato asistentka nebyla přidělena PPP k určitému žákovi a ani není financována jako ostatní zaměstnanci. Jde o pozici z projektu Šablony pro ZŠ II, do kterého se škola nedávno zapojila. Školní asistent má za úkol asistovat vybraným třem žákům na škole a jejich učitelům při přípravě na vyučování, zprostředkování komunikace rodič – škola, poskytování organizační podpory pedagogickým pracovníkům při práci se žáky se speciálními vzdělávacími potřebami, organizováním činností spojených se školním stravováním, poskytování administrativní a organizační podpory učitelovi během i mimo vyučování. Celkově má jeho asistence přispět k tomu, aby učitel měl více času na individuální práci s žáky. (Projektová dokumentace, 2019)

4.4 PROJEKTY A SPOLUPRÁCE

Škola v mnoha oblastech spolupracuje s externími specialisty a institucemi. Jsou to především oblasti:

- zdravotně, první pomoc, bezpečnost práce;
- etika, prevence rizikových jevů;
- profesní specializace při volbě práce;
- gramotnost a zájmové vzdělávání včetně sportovního vyžití.

¹ Hazard analysis and critical control points (Systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů)

Externisté jsou z místních a regionálních institucí – Regionální muzeum v Mikulově, Obecní knihovna Březí a Městská knihovna v Mikulově, Gymnázium Mikulov, Základní a Mateřské školy v okolních obcích, složky IZS, dobrovolní hasiči Březí, ÚP Břeclav, PPP Břeclav, Podané ruce, Obecní úřad Březí, Městský úřad Mikulov a mnoho dalších, dle aktuálního plánu pro daný školní rok.

Projekty, kterých se škola v posledních dvou letech účastnila jsou Ovoce a mléko do škol, Se vzděláváním do světa a Sportuj ve škole.

Projekt Ovoce a mléko do škol se týká výživy žáků. Jde o projekt podporovaný MŠMT a Státním zemědělským intervenčním fondem. Cílem je vzbudit u žáků zájem o zdravou výživu a stravovací návyky. V rámci projektu jsou žáci pravidelně zásobováni mléčnými výrobky, ovocem a zeleninou.

Se vzděláváním do světa je projekt z výzvy MŠMT s názvem Podpora škol formou projektů zjednodušeného vykazování – šablony pro ZŠ II (dále jen šablony). Škola se do výzvy zapojila v roce 2019. Projekt je dvouletý a je spolufinancován Evropskou unií. Celková finanční dotace pro ZŠ Březí činí 925 656 Kč. Projekt je zaměřen na osobnostně sociální rozvoj pedagogů, zlepšení kvality vzdělávání a výsledků v klíčových kompetencích.

Ze záměru a dle něj nabízených témat si může každá škola vybrat dle svých potřeb. ZŠ Březí si nastavila šablony na osobnostní a sociální rozvoj pedagogů (učitelů) a vychovatelů. Realizace projektu bude probíhat formou dalšího vzdělávání se zaměřením na sebepoznání, rozvoj osobních kvalit a prohloubení komunikativních a kooperativních dovedností. Cílem aktivit projektu je podpořit profesní růst pedagogických pracovníků. Oblasti, ze kterých si mohou zaměstnanci vybírat jsou – čtenářská gramotnost, cizí jazyky, osobnostně sociální rozvoj, projektová výuka, tandemová výuka, doučování žáků ohrožených školním neúspěchem, sdílení zkušeností pedagogů z různých škol prostřednictvím vzájemných návštěv, personální podpora – školní asistent. (Projektová dokumentace, 2019)

Sportuj ve škole je nejnovějším projektem ZŠ Březí. V rámci projektu mohou žáci navštěvující školní družinu sportovat dvakrát týdně ve sportovní hale. Cílem projektu je prohloubení povědomí o zdravém životním stylu, sportu, zdraví a také zlepšení fyzické kondice.

4.5 STRATEGICKÉ DOKUMENTY ZŠ BŘEZÍ

Tvorba strategických dokumentů, jako i další administrativní úkony, jsou značnou náplní práce vedení školy, zvláště pak ředitelky. Zde jsou uvedeny strategické dokumenty týkající se rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ZŠ Březí. Mezi další strategické dokumenty patří například ŠVP, školní řád, klasifikační řád, projektová dokumentace, směrnice týkající se informací či osobních údajů atd. Podrobnější údaje z těchto strategických dokumentů, které se týkají rozvoje a dalšího vzdělávání zaměstnanců ZŠ Březí jsou popsány v kapitole 6.1.

4.5.1 DLOUHODOBÝ PLÁN ŠKOLY

Dlouhodobý plán – koncepční záměry a úkoly v období 2018-2022 je ucelený komplexní dokument, který vytvořila ředitelka školy brzy po nástupu do funkce. V dokumentu analyzuje současný stav (k roku 2017) a navrhuje cíle na dalších pět let. Věnuje se oblastem řízení a správy, vzdělávání, sociální oblasti, pedagogické, materiálně technické, personální, ekonomické, informační a komunikační.

4.5.2 PLÁN PRÁCE ŠKOLY

Plán práce školy je vytvořen vždy na začátku školního roku. Jde o sumarizaci cílů a úkolů pro nadcházející školní rok v následujících oblastech: organizace práce, mravní výchova, absence žáků, výchovné poradenství, úrazovost, výpočetní technika, metodická sdružení, zájmové vzdělávání, školní družina, projekty, školní akce a aktivity a další vzdělávání pedagogických pracovníků. Dále je zde přehled zaměstnanců, předmětových komisí a harmonogram školního roku. Přílohami plánu školy jsou plány předmětových komisí, výchovného poradce, školního metodika prevence a školní družiny. Tento dokument je vytvořen vedením školy, projednán a schválen pedagogickou radou.

4.5.3 PLÁN DVPP

Dlouhodobý plán DVPP a jeho každoroční aktualizace je podkladem pro organizaci vzdělávání a samostudia pedagogických pracovníků v dlouhodobém horizontu i v aktuálním školním roce.

Tento pětistránkový dokument je nejpodstatnějším dokumentem ohledně dalšího vzdělávání na ZŠ Březí vůbec. Byť je kratší délky, věnuje se rozsáhle a podrobně všem podstatným okolnostem. Jeho součástí je účel a základní podmínky DVPP, konkrétní formy, druhy, dlouhodobé cíle a oblasti DVPP, přehled DVPP v aktuálním školním roce.

Přílohou k dlouhodobému plánu DVPP je aktuální plán DVPP platný pro daný školní rok. Vedení v něm hodnotí aktuální stav DVPP po minulém školním roce a vyjadřuje se k cílům a realizaci DVPP ve školním roce nadcházejícím. Je zde přehledně uveden seznam plánovaných témat dalšího vzdělávání, včetně účastníků a časové dotace studia.

4.5.4 VÝROČNÍ ZPRÁVA

Poslední strategický dokument, relevantní pro zkoumané téma, je výroční zpráva. Tento dokument se vytváří na začátku školního roku, ale hodnotí zpětně rok přecházející. Sumarizuje statistické skutečnosti týkající se personální oblasti, vzdělávacího programu, žáků, žáků se speciálními vzdělávacími potřebami (dále jen SVP) a mimořádně nadaných, vzdělávání, dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, ICT, školní družiny, zájmového vzdělávání, akcí školy, prevence sociálně patologických jevů, environmentální problematiky, prevence rizik a školních úrazů, spolupráce se zákonnými zástupci, vyřizování stížností a oznámení podnětů a materiálně-technických podmínek vzdělávání. Mezi podklady pro vypracování této zprávy jsou mimo jiné všechny výše zmíněné strategické dokumenty. V závěru zprávy je zhodnocen uplynulý školní rok.

4.6 EVALUACE ZŠ BŘEZÍ

Každý rok učitelé provedou autoevaluaci své práce a písemně ji předají vedení školy. Ta následně provede autoevaluaci celého školského zařízení. (Dlouhodobý plán, 2018)

V rámci autoevaluace školy jsou zkoumány oblasti: úroveň vzájemné spolupráce subjektů vzdělávání, úroveň informovanosti rodičů o vzdělávání žáků, úroveň obsahu a formy vzdělávání. Autoevaluace probíhá ke konci školního roku. Jejimi nástroji jsou kromě výše zmíněného i ankety pro rodiče, žáky a učitele dále také hospitace vedením školy. (ŠVP, 2020, str. 7)

Nejaktuálnější autoevaluace je za školní rok 2019/2020 a závěry z ní jsou následující:

- do DVPP se promítlo uzavření škol v době výskytu nemoci COVID-19;
- do výuky byly zařazeny nové formy a metody vzdělávání;

- velká pozornost je věnována integrovaným žákům s podpůrnými opatřeními;
- spolupráce s DDM Mikulov je na vysoké úrovni, v rámci inspekce DDM Mikulov posuzovali inspektoři i zájmovou činnost na ZŠ;
- podařilo se – spolupráce v pedagogickém sboru a jeho plná kvalifikovanost, zlepšení materiálního vybavení a estetická úprava školy, individuální přístup k žákům a zlepšení klima tříd, začleňování žáků s SVP, zapojení velkého počtu žáků do online výuky, zapojení školy do projektů;
- nepodařilo se – nedostatek financí, dlouhodobá nemocnost, absence školního rozhlasu a venkovního sportoviště, odložení obnovení vybavení ICT učebny a úpravy školního dvora, nízká motivace a aktivní zapojení učitelů do projektů.

Kontrola a hodnocení zvenčí pak probíhá skrze Českou školní inspekci (dále jen ČŠI), která provádí svoji inspekční činnost pravidelně i dle anonymních oznámení. Poslední inspekce proběhla v roce 2019, kdy byla škola ještě spojená s mateřskou školou. Pro ZŠ lze z inspekční zprávy vyvodit následující fakta související s tématem práce:

- vedení školy provádí četné hospitace, ale převážně kladné hodnocení z nich neposkytuje dostatečnou zpětnou vazbu pro další profesní rozvoj;
- velkým pozitivem jsou vzájemné hospitace pedagogů, při kterých si předávají zkušenosti;
- pedagogický sbor je téměř plně kvalifikovaný;
- vedení plánuje a umožňuje všem pedagogům DVPP a značnou pozornost věnuje samostudiu;
- zájem pedagogů o DVPP je různý, někteří se do DVPP zapojují jen v rámci organizovaného týmového vzdělávání. (Portál ČŠI, [online], cit. 2020-10-15)

4.7 SWOT ANALÝZA ZŠ BŘEZÍ

Jak již bylo zmíněno výše v kapitole 3.3.2, zdroji dat k této metodě jsou vnitřní dokumenty školy a rozhovor s ředitelkou školy, jakožto manažerem organizace. Z vnitřních dokumentů účelu posloužily výroční zprávy 2019, 2020; dlouhodobý plán školy; evaluace a autoevaluace školy z roku 2019 a inspekční zpráva z roku 2019. Při rozhovoru byla použita metoda brainstormingu. Ředitelka jmenovala v jeho rámci několik položek do matice SWOT analýzy.

Vnitřními faktory jsou silné a slabé stránky. Silné stránky jsou pozitivní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurencí. Slabé stránky jsou negativní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti.

Vnější faktory jsou příležitosti a hrozby. Příležitosti jsou podmínky, které vedou k příznivým výstupům organizace. Naopak hrozby vedou k nežádoucím výstupům.

Tabulka 1: SWOT analýza ZŠ Břeží – vnitřní faktory

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> - Téměř plně kvalifikovaný personál - Spolupráce s dalšími subjekty na vysoké úrovni - Pravidelná obnova materiálního vybavení a úprava prostředí školy - Vzájemné hospitace mezi pedagogickými pracovníky - Plánování DVPP - Společné další vzdělávání pedagogických pracovníků - Práce s integrovanými žáky - Individuální a vstřícný přístup k žákům - Práce školního poradenského pracoviště - Pozitivní klima tříd - Nízký počet žáků ve třídách - Zapojení školy do projektů - Rozsáhlá vnitřní dokumentace školy - Zavedení tvorby osobního a profesního plánu rozvoje 	<ul style="list-style-type: none"> - Omezené finanční prostředky od státu i zřizovatele - Dlouhodobá nemocnost personálu - Nízká účast pedagogických pracovníků na projektech - Odložení renovace školního dvora a ICT učebny - Nedostatečná zpětná vazba od vedení směrem k zaměstnancům - Nízký zájem o individuální další vzdělávání pedagogických pracovníků - Zastaralé vybavení některých kabinetů a učeben - Budovy školy nejsou bezbariérové - Interpersonální vztahy - Absence funkce speciálního pedagoga, školního psychologa, koordinátora ŠVP, koordinátora ICT - Nevyužití některých prostor školy - Nižší míra zapojení dostupných technologií ve výuce - Rozdíly v přístupu jednotlivých pedagogických pracovníků k žákům - Nízká účast v zahraničních exkurzích nebo spolupráci

Zdroj: Autorka

Tabulka 2: SWOT analýza ZŠ Březí - vnější faktory

PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> - Nové, moderní metody výuky - Zpestření a zkvalitnění školní kuchyně - Zapojení školy do více projektů - Fundraising - Přehlednější školská legislativa - Zlepšení vztahů se zřizovatelem - Zaměření se na sociální rozvoj zaměstnanců školy - Delegování práce vedení školy mezi více zaměstnanců - Postupný růst žáků vzhledem k růstu obyvatel obce - Otevřenější komunikace školy s rodiči a zřizovatelem - Zvýšení úrovně znalostí a vědomostí žáků - Zapojení více pedagogických pracovníků do projektů, dalšího vzdělávání a akcí školy - Genderově vyrovnanější personál - Výraznější a častější prezentace školy veřejnosti - Pozitivní změny vyvolané pandemií Covid-19 - Více zahraničních exkurzí a spoluprací 	<ul style="list-style-type: none"> - Pokles počtu žáků nebo velmi rychlý nárůst - Nepřehledná školská legislativa - Nepříznivá pověst školy - Nepříznivá pověst profese učitelů na veřejnosti, v médiích - Negativní vztahy se zřizovatelem - Syndrom vyhoření u pedagogických pracovníků - Odchod kvalitních pedagogických pracovníků za lepším výdělkem - Vysoký věk personálu a s tím spojený odchod do důchodu - Nízký zájem kvalifikovaného personálu o pozice ve škole a s tím spojená celková nižší kvalifikovanost personálu - Snižování rozpočtu školy - Zhoršení kázně a klimatu tříd - Negativní změny ve školství vyvolané pandemií Covid-19 - Zvýšený výskyt patopsychologických jevů na škole

Zdroj: Autorka

5 NABÍDKA DVPP PRO JIHOMORAVSKÝ KRAJ

Na základě rozhovoru s ředitelkou školy a analýzou internetových zdrojů byla vytvořena rešerše dostupné nabídky dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků pro ZŠ Břeží. Rešerše byla tvořena v závěru roku 2020 a na začátku roku 2021, z tohoto důvodu se nabídka vztahuje pouze na aktuální školní rok 2020/2021. Údaje z předcházejícího školního roku nejsou k dispozici.

Nabídku dalšího vzdělávání je možné získat pasivně či aktivně. Za pasivní je možné považovat příjem nabídek skrz e-mail, poštu, osobně od obchodního zástupce či výjimečně datovou schránkou. Aktivním je myšleno samostatné vyhledávání nabídky v dostupných tištěných i online zdrojích. Ředitelka uvedla, že hlavním zdrojem nabídky pro školu je nabídka formou e-mailu a některé nabídky dochází i poštou. Zmínila se také, že pedagogičtí pracovníci si mohou vzdělávací programy vyhledávat sami z libovolných zdrojů. V rámci rešerše nabídky DVPP bylo tedy přistoupeno k oběma způsobům.

5.1 PASIVNÍ NABÍDKA

Ředitelka školy uvedla několik institucí, které ji pravidelně oslovují ohledně nabídky DVPP a má s nimi dobré zkušenosti. Zmínila se, že nabídek má škola více a vybírá z něj ty, které má ověřené nebo ji zaujmou obsahem či formou. Veškerou nabídku podstupuje všem zaměstnancům školy skrze e-mailovou komunikaci nebo online nástroj Bakaláři. Instituce uvedené ředitelkou školy jsou Středisko služeb školám (dále jen SSŠ), Národní pedagogický institut (dále jen NPI), INFRA, Česká školní inspekce a Pedagogicko-psychologická poradna Břeclav (dále jen PPP Břeclav). Dále v průběhu tvorby této práce oslovily školu další vzdělávací instituce - Vzdělávací centrum Hello a Alis.

Středisko služeb školám je příspěvková organizace Jihomoravského kraje, která má za úkol zajištění DVPP, koordinaci podpůrných činností pro školy a školská zařízení či správu portálu o vzdělávání v JMK. Během prvního pololetí aktuálního školního roku nabízela více než 200 programů dalšího vzdělávání v oblastech – Kvalifikační studium; Jazyky; Provoz a řízení; Měkké dovednosti; Pedagogika, psychologie, didaktika; odborné předměty dle aprobace; Prevence a bezpečnost. (SSŠ Brno, [online], cit. 2020-01-03)

Národní pedagogický institut je příspěvková organizace MŠMT, která má za cíl zajistit systematický přenos vzdělávacích inovací z centrální koncepční úrovně

do školské praxe v regionech. Toho chce dosáhnout metodickou podporou škol a učitelů, DVPP, podporou strategického řízení ve školách a podporou různých skupin pracovníků ve školství. Za první pololetí tato instituce nabídla 30 vzdělávacích programů, týkajících se studia pro asistenta pedagoga, nadaných dětí, odborných předmětů, rizikového chování dětí a mládeže a online výuky. (NPI ČR, [online], cit. 2021-01-03)

INFRA je soukromá instituce akreditovaná MŠMT, která se věnuje především DVPP, ale také vydává metodické publikace. Kromě aktuálně nabízených vzdělávacích programů, kterých je pro základní školy na desítky nabízí i školení na míru. Oblasti programů, které nabízí jsou mimo jiné Tvorba ŠVP, Psychohygiena, Odborné předměty dle aprobace aj. (Vzdělávání pedagogů INFRA, [online], cit. 2020-01-04)

Česká školní inspekce je kontrolní orgán státní správy, který získává a analyzuje informace o vzdělávání v ČR. Kromě inspekční činnosti nabízí i vzdělávací programy, které jsou akreditované MŠMT a jsou bezplatné. V aktuální školním roce tato instituce žádná program nenabízí vzhledem k aktuální epidemiologické situaci. (Česká školní inspekce ČR, [online], cit. 2020-01-04)

Pedagogicko-psychologická poradna Břeclav je okresní školské poradenské pracoviště, které v rámci své doplňkové činnosti nabízí vzdělávací kurzy, vzdělávací akce a lektorskou činnost. V aktuálním školním roce nabízí kromě dalšího vzdělávání výchovných poradců a metodiků prevence také přednášky na téma: Jak se bránit stresu a vyhoření, Psychobiologie učebního procesu a Neurózy dětí a mládeže, příčiny a projevy. (Programy PPP, [online], cit. 2020-01-04)

Vzdělávací centrum Hello je soukromá organizace věnující se především jazykovému vzdělávání, ale i jiným oblastem dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Programy, které nabízí jsou akreditované. V aktuálním roce se zaměřila výhradně na online kurzy a v nich na konverzace v anglickém, německém, ruském a španělském jazyce dále na inkluzi, matematickou a čtenářskou gramotnost a techniky v ICT. (Svět DVPP kurzů, [online], cit. 2020-01-04)

Alis je soukromá instituce zabývající se vzděláváním v oblasti softwaru veřejné správy. Mezi webináře, které aktuálně nabízí patří – Ekonomika, Mzdy, Účetnictví příjmové agendy a Majetek (Alis spol. s r. o., [online], cit. 2020-01-04)

5.2 AKTIVNÍ NABÍDKA

Aktivní vyhledávání proběhlo pouze online, tištěná nabídka dalšího vzdělávání nebyla k dispozici. Při analýze internetových zdrojů bylo vyhledávání zaměřeno vzhledem k poloze školy na vzdělávací instituce v Jihomoravském kraji nebo instituce celostátní, které své programy nabízí regionálně.

Kromě výše vypsanych, ředitelkou uvedených, institucí bylo vyhledáno JCMM², Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, Zřetel, Descartes, Jules a Jim. Výčet institucí by mohl být obsáhlejší, institucí ve vyhledávání se nabízelo mnohem více. Výše vybrané instituce nabízí velmi širokou škálu akreditovaných školení od MŠMT, některé z nich i neakreditovaná školení. Bylo by tedy pro účely této rešerše nadbytečné, jelikož je zřejmé, že při aktivním hledání v online prostoru je nabídek dostatečné množství.

JCMM je specializované zájmové sdružení neziskového typu, které je zaměřeno na podporu nadaných studentů a lidských zdrojů v JMK. Pro pedagogické pracovníky ZŠ nabízí vzdělávání v oblasti Kariérního poradenství (JCMM z. s. p. o., [online], cit. 2020-01-05)

Asociace institucí vzdělávání dospělých v ČR je organizace sdružující různé vzdělávací instituce, které se věnují dalšímu vzdělávání dospělých, některé z nich už zde byly zmíněny. Aktuálně nabízí více než 500 vzdělávacích programů z mnoha různých oblastí, ne všechny jsou akreditované od MŠMT a pro pedagogické pracovníky vhodné. Mezi relevantní pro DVPP patří oblasti BOZP, PO, IT a počítače, Jazyky, Školství. (Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, [online], cit. 2020-01-05)

Zřetel je akreditovaná vzdělávací společnost zaměřená mimo jiné i na pedagogické pracovníky. Aktuálně pro ZŠ nabízí pouze jeden vzdělávací program, jehož obsahem jsou hry ve výuce. Zřetel také nabízí školení na míru. (Zřetel s. r. o., [online], cit. 2020-01-07)

² JCMM z. s. p. o. je oficiální název organizace. Zkratka vychází z dříve používaného názvu Jihomoravské centrum pro mezinárodní mobilitu.

Descartes je vzdělávací agentura, která nabízí aktuálně velké množství online webinářů, které se týkají různých vzdělávacích oblastí dle aprobační učitele. V plánu na další část školního roku má i klasická školení, těch jsou desítky a týkají se například matematické gramotnosti, komunikace pedagogů s rodiči, emoční inteligence či finanční gramotnosti (Vzdělávací agentura Descartes Agency v. o. s., [online], cit. 2020-01-07)

Jules a Jim je akreditovaným poskytovatelem vzdělávacích programů DVPP. V současnosti nabízí 17 programů z oblastí - Zážitková pedagogika, Práce s třídou a prevence rizikových jevů. (DVPP-Jules a Jim z. ú., [online], cit. 2020-01-07)

6 SYSTÉM ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ NA ZŠ BŘEZÍ

Tato kapitola se věnuje aktuálnímu reálnému stavu rozvoje lidských zdrojů a vzdělávání lidských zdrojů na ZŠ Březí. Pro přehlednost je členěná na podkapitoly dle zdrojů informací, kterými jsou strategické dokumenty školy, rozhovor s ředitelkou školy a výstupy z dotazníku pro zaměstnance školy. V poslední podkapitole jsou komparovány všechny zjištěné informace na jejichž základě je následně zhodnocen aktuální stav rozvoje a vzdělávání na ZŠ Březí a sepsáno doporučení pro jeho vylepšení.

6.1 STAV ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ DLE STRATEGICKÝCH DOKUMENTŮ ZŠ BŘEZÍ

Výstupy níže popsané jsou z již dříve zmíněných aktuálně platných strategických dokumentů v kapitole 4. 5. – Dlouhodobého plánu, Plánu práce a Plánu DVPP.

6.1.1 VÝSTUPY Z DLOUHODOBÉHO PLÁNU

V dlouhodobém plánu (Dlouhodobý plán, 2018) ředitelka školy mimo jiné uvádí tyto skutečnosti související s tématem práce:

- podíl pracovníků, kteří se podílí na strategickém řízení a hodnocení školy se bude zvyšovat tak, aby se do něj zapojili všichni zaměstnanci školy;
- škola bude usilovat o získání finančních prostředků z dalších zdrojů;
- ve škole bude uplatňován průhledný a jasný systém vyplácení mimotarifních složek platu;
- bude využíváno hospitací vedení i mezi pedagogy ke sledování kvality práce pedagogů;
- k rozvoji týmové spolupráce a kolegiálních vztahů budou přispívat pravidelné schůzky předmětových komisí, metodických sdružení, porady a také mimoškolní aktivity;
- bezpečnost všech osob ve škole bude zajištěna pravidelným proškolením PO (požární ochrana), BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti a BOZ (bezpečnost a ochrana zdraví);

- bude podporováno DVPP dle plánu, zvláště pak s důrazem na samostudium;
- DVPP bude zaměřeno na společné vzdělávání celého pedagogického sboru;
- pedagogičtí pracovníci si budou neustále zvyšovat kvalifikaci v průběžných školeních a samostudiem;
- vedení školy bude podporovat a nabízet všem pedagogickým pracovníkům rozšíření jejich odborné kvalifikace;
- prvořadým úkolem je zajistit plnou kvalifikovanost pedagogických pracovníků a doplnění sboru o nové kolegy nastupující za pracovníky v důchodovém věku;
- vedení bude pravidelně motivovat pracovníky a prezentovat jejich konkrétní zásluhy.

6.1.2 VÝSTUPY Z PLÁNU PRÁCE

Plán práce se rozvoji a vzdělávání nevěnuje tak podrobně, ale přeci jen je zde zmíněno okrajově. V oblasti dalšího vzdělávání dokument uvádí, že škola umožní účast pedagogům na akcích DVPP dle svých možností, bude motivovat učitele k dalšímu vzdělávání, studiu odborné literatury a časopisů a odkazuje na podrobnější dokument týkající se dalšího vzdělávání – Plán DVPP. (Plán práce školy, 2019 a 2020)

6.1.3 VÝSTUPY Z PLÁNU DVPP

Naopak dlouhodobý plán DVPP i aktuální k roku 2019 a 2020 poskytuje informací o tématu nejvíce, jak je patrné již z jeho názvu. V dokumentu jsou uvedeny cíle, zásady, druhy a formy DVPP a konkrétní harmonogram DVPP pro daný školní rok.

Dlouhodobým cílem DVPP je výrazně zvýšit schopnost profilace školy v určitých oblastech a zkvalitnit nabídku školy. Dále je zde dlouhodobý záměr ohledně témat DVPP, které se týkají diagnostiky předškolního dítěte, přípravy na školní docházku, školní zralost a zápis do školy, vytváření podpůrných opatření v Českém jazyce a matematice na 1. stupni ZŠ, distanční vzdělávání v době omezení provozu či jejich uzavření z epidemiologických důvodů.

Zásady, dle kterých je DVPP na ZŠ Březí organizováno jsou následující:

- Rovnost příležitosti a zákaz diskriminace. Každý pedagogický pracovník má stejnou možnost účasti na dále uvedených formách a druzích DVPP, za podmínek a možností uvedených v plánu DVPP.
- Vzdělávání celého pedagogického týmu bude mít přednost před individuálním vzděláváním a jednorázovými akcemi.
- Základním parametrem pro výběr konkrétního vzdělávání jsou potřeby školy a rozpočet školy.
- Studium k získání kvalifikace nezbytné pro výkon povolání podle zákona o pedagogických pracovnících nebo pracovním zařazení podle vyhlášky o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků (studium pro ředitele škol, pro vedoucí pracovníky, výchovného poradce, koordinátora informačních a komunikačních technologií, koordinátora školních vzdělávacích programů, preventistu sociálně patologických jevů, koordinátora environmentální výchovy, specialistu v oblasti prostorové orientace zrakově postižených) má přednost před dalším studiem.
- S pracovníkem absolvujícím studium může škola uzavřít kvalifikační dohodu a v jejím rámci poskytovat studijní úlevy a náhrady.
- Účast na vzdělávání k prohlubování kvalifikace, které nařídí ředitelka školy, je pro pracovníky školy podle zákoníku práce povinná.

Druhy DVPP a jejich uplatňování na ZŠ Březí jsou studium ke splnění kvalifikačních předpokladů, studium ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů a studium k prohlubování odborné kvalifikace.

- V rámci studia ke splnění kvalifikačních předpokladů škola aktuálně podporuje studium bakalářského a magisterského programu, celoživotní vzdělávání se zaměřením na přípravu učitelů střední školy a studium pedagogiky. Dokument není více konkrétní ohledně počtu účastníků.
- Studium ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů aktuálně nikdo nevyužívá, ale prioritou školy v příštích letech je absolvování studia pro výkon v následujících specializovaných činnostech – koordinace v oblasti

ICT, prevence sociálně patologických jevů, činnost v oblasti environmentální výchovy a v oblasti prostorové orientace zrakově postižených.

- Nejčastěji využívané je každoročně studium k prohlubování odborné kvalifikace. To je zaměřeno vždy dle aktuální poptávky i nabídky ve vzdělávání a výchově. Oblastmi jsou většinou obecná pedagogika, pedagogická a školní psychologie, teorie výchovy, obecná didaktika, oborová didaktika, oborové studium, prevence sociálně patologických jevů, bezpečnost a ochrana zdraví, jazykové vzdělávání, práce s ICT a práce v ŠVP.

Pokud jde o formy DVPP, pak škola preferuje systematické a dlouhodobé vzdělávání pedagogických pracovníků, a to hromadnou formou a na pracovišti. Účast na individuálním vzdělávání mimo pracoviště je umožněna.

Mezi aktuální témata pro školní rok 2020/2021 budou zařazena:

- rozvoj zdravých stravovacích návyků, pohybových dovedností a tělesné zdatnosti dětí a žáků;
- rozvoj vzdělávání v informační gramotnosti a jazykové gramotnosti;
- forma a metody hodnocení výsledků vzdělávání žáků, formativní a sumativní hodnocení, prevence školní neúspěšnosti.

Nejaktuálnější potřebnou oblastí je vzdělávání a sebevzdělávání formou distanční výuky, vzhledem k uzavření nebo omezení školního provozu z epidemiologických důvodů. V rámci tohoto studia je DVPP zaměřeno na:

- nácvik ovládnutí softwaru pro hromadnou videokonferenci;
- účast na webinářích;
- specifika distanční výuky a vzdělávání a specifika hodnocení žáků;
- psychickou podporu žákům a zákonným zástupcům a komunikaci s nimi;
- postup při podezření na příznaky COVID-19;
- obsah a forma výuky a zájmových aktivit v omezeném režimu, tak aby byla dodržena hygienická a epidemiologická opatření.

Přehled absolvovaných vzdělávacích aktivit DVPP za poslední školní rok, který je rovněž součástí výše popisovaného strategického dokumentu, je přílohou D této práce.

6.2 STAV ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ DLE ROZHOVORU S ŘEDITELKOU ZŠ BŘEZÍ

Rozhovor s ředitelkou ZŠ Březí (dále jen ředitelka) se uskutečnil v prosinci roku 2020. Byl částečně strukturovaný, ale mnoho témat bylo dále rozvíjeno doplňujícími otázkami. Kromě odpovědí na otázky poskytla ředitelka i vnitřní dokumenty školy k nahlédnutí a zpracování do diplomové práce. Níže budou nejdříve popsány skutečnosti související s rozvojem a vzděláváním zaměstnanců školy z jejího pohledu neboli z pohledu vedení školy a následně rozvoj a vzdělávání ředitelky jakožto účastnice těchto procesů. Rozhovor není přepsán doslovně, ale všechna níže popsaná fakta byla ředitelkou uvedena.

6.2.1 STRATEGIE ROZVOJE A DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ NA ZŠ BŘEZÍ

Rozvoj a další vzdělávání lidských zdrojů na ZŠ Březí je organizován a plánován ředitelkou školy, zástupce ředitele v této oblasti přebírá pouze povinné školení v oblasti bezpečnosti práce, veškeré další plánování či případné strategie jsou jejím úkolem.

Strategické dokumenty, kterými se škola řídí, a které si i sama vytváří jsou dlouhodobý plán, plán práce, plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a výroční zprávy. Na chod školy mají dále vliv různé směrnice personálního, technického a finančního charakteru, metodické a didaktické dokumenty a také evaluační dokumenty. Neexistuje však žádný souborný komplexní dokument, který by se věnoval výhradně rozvoji a dalšímu vzdělávání všech zaměstnanců školy.

Nejvíce rozvoje a dalšího vzdělávání je směřováno do pedagogických pracovníků, zvláště pak do učitelů. Ředitelka zde také dodává, že i mezi samotnými učiteli jsou markantní rozdíly. Opět zde v souvislosti s věkem platí, že v rozvoji či dalším vzdělávání nevidí tito zaměstnanci hlubší smysl a efektivitu. Z provozních zaměstnanců je nejvíce rozvíjena a dále se vzdělává hospodářka školy.

6.2.2 PLÁN OSOBNÍHO ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

Od nástupu ředitelky do funkce je po učitelích vyžadován plán osobního a profesního rozvoje. Plány osobního a profesního rozvoje slouží škole především jako podklady pro plán dalšího vzdělávání na další časová období.

Plán je vyžadován, ale je vlastně dobrovolný, nejsou jej ochotni tvořit učitelé důchodového věku, kteří v něm, vzhledem k blížícímu odchodu ze školství, nevidí smysl. Zbylí učitelé jej tvoří ke konci školního roku. Výjimkou byl rok minulý, kdy vzhledem k aktuální epidemiologické situaci byl plán osobního rozvoje pro každého učitele vcelku stejný, a zvláště pak pro školu – zaměření na distanční výuku a vše s ní související.

Do dalších období by se ředitelka, v souvislosti s plány osobního rozvoje, ráda zaměřila na jejich rozšíření mezi další pedagogické pracovníky – vychovatelky a AP, a také na konkretizaci požadavků na jejich strukturu a obsah. Nyní jsou plány velmi rozdílné jak obsahově, tak rozsahově, přesto je ředitelka jednoznačně posuzuje jako přínosné jak pro pisatele samotné, tak pro školu. Zda jsou přínosné pro učitele ředitelka nezjišťovala.

6.2.3 SOCIÁLNÍ ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Sociální rozvoj lidských zdrojů na ZŠ Březí probíhá velmi okrajově. Jedinou formou takového rozvoje je dle ředitelky FKSP. Skrze tento fond jsou všem zaměstnancům nabízeny tyto výhody – příspěvek na rekreaci nebo zdravotní pomůcky, příspěvek na stravu ve školní jídelně, příspěvek na kulturní a společenské akce s hromadnou účastí zaměstnanců školy a obnova vybavení kabinetů a sborovny. Těmito opatřeními se zlepšují pracovní podmínky zaměstnanců.

Ředitelka prozatím nepřemýšlela o tom, zda další rozvoj zaměstnanců probíhá, je dostatečný nebo zda je po něm poptávka. Také uvádí, že v tomto směru jsou limitující především dostupné finance. Balíček prostředků z FKSP je neměnný a ředitelka by z něj ráda uspořádala například hromadnou vícedenní akci pro všechny zaměstnance pro stmelení kolektivu, spojenou s kulturou, ale i dalším vzděláváním. Poté by ale již nezbylo na pravidelné, výše zmíněné, menší příspěvky, což by pro některé zaměstnance mohlo být velmi nepříjemné a nevyhovující.

Mezi sociální rozvoj je možné zařadit i bezpečnost práce a ochranu zdraví pracovníků, což probíhá především skrze každoroční školení v těchto oblastech.

Ředitelka odhaduje, že roční náklady na rozvoj jednoho zaměstnance se pohybují okolo šesti tisíc korun, což hodnotí jako normu, nicméně zvýšení této částky by jistě uvítala.

6.2.4 PERSONÁLNÍ ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

ZŠ Břeží má naopak velmi pestrý a rozmanitý personální rozvoj lidských zdrojů. Nově příchozí zaměstnanci jsou zaškolováni zástupcem v provozních a bezpečnostních otázkách. V oblasti praxe je zaučují odpovědní ředitelkou určení kolegové. Aktuálně jsou na škole například dvě nové učitelky, kterým byly přiděleny učitelky uvádějící.

Při změnách pozice, ke kterým dochází u učitelů každý školní rok, si střídající se kolegové vyměňují poznatky a informace ohledně tříd a obsahu výuky. I to je možné brát jako formu personálního rozvoje. Ostatně zvláště pedagogičtí pracovníci, včetně AP a vychovatelek si velmi často vyměňují navzájem své zkušenosti i v průběhu roku, aniž by k nějaké výměně pozice docházelo – k tomu slouží zejména porady, vzájemné hospitace, ale také běžné každodenní rozhovory.

Díky projektu Šablony II bylo možné uskutečnit i vzájemnou výměnu zkušeností učitelů s kolegy ze ZŠ Dolní Dunajovice. V projektu s názvem „*Sdílení*“ se učitelé ze ZŠ Břeží i ZŠ Dolní Dunajovice účastnili celkem 16 hodin vzájemných hospitací, hodnocení i příprav na hodinu. Účast na projektu inspirovala školu k další spolupráci s jinými školami v okolí a do budoucna ředitelka plánuje ve sdílených hodinách pokračovat i po skončení projektu. Projekt také nabídl personální rozvoj skrze tandemovou výuku dvou vyučujících téhož předmětu na ZŠ Břeží s celkovou dotací 16 hodin.

Pokud jde o rozvoj v odborné praxi či prohlubování nebo zvyšování kvalifikace, tak i k těmto formám rozvoje je škola nakloněna a poskytuje ho především skrze další vzdělávání. O tom více v dalších kapitolách.

Obsahově je personální rozvoj zaměřen na technické a IT znalosti, zvláště v minulém i aktuálním roce, kdy bylo nutné prezenční formu výuky vyměnit za distanční a dále také na měkké dovednosti například komunikace pedagogických pracovníků se zákonnými zástupci žáků, či komunikace vedení školy se zaměstnanci nebo zákonnými zástupci. V měkkých dovednostech se nejvíce vzdělává VP a ŠMP. Oproti tomu jazykové vzdělávání, myšleno mimo aprobaci učitele a manažérské dovednosti v poslední době mezi tématy chybí. Tematicky zcela dominují odborná školení dle kvalifikace, respektive aprobace.

Kromě vzdělávání patří mezi rozvíjející aktivity práce na projektech, pověření zvláštním úkolem, podílení se na politice školy a spolupráce s jinými školami.

6.2.5 DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

K identifikaci vzdělávacích potřeb školy slouží plány osobního rozvoje, evaluace školy, pedagogické rady a rozhovory se zaměstnanci.

Mezi důvody dalšího vzdělávání zaměstnanců ředitelka řadí doplnění případně zvýšení kvalifikace, změny v osobnostech žáků a nutná reakce na ně, udržení kvality zaměstnanců, inovace moderních technologií a organizační změny.

Všichni zaměstnanci se povinně účastní školení BOZP a PO, což lze vnímat jako základní balíček dalšího vzdělávání. Nad tento rámec se dále vzdělává jen malá část nepedagogických pracovníků a velká část pedagogických pracovníků. Zaměření i časový rozsah dalšího vzdělávání nad rámec balíčku si vybírají zaměstnanci samostatně, ale vždy svůj záměr zkonzultují s vedením, zvláště kvůli praktickým okolnostem dalšího vzdělávání jako jsou suplování, doprava a finanční náklady.

Nabídka dalšího vzdělávání je zasílána ředitelce online a ta ji dále distribuuje mezi zaměstnance také online prostřednictvím emailu nebo programu Bakaláři. Nabídky přichází velmi často a v hojném počtu. Organizací, které se nabízí, je mnoho a mezi nimi většinou vedení vybírá již ověřené dlouhodobé partnery jako jsou SSS Brno, INFRA, NPI, Okresní metodička prevence či ČŠI. Nabídky dalšího vzdělávání mohou vyhledávat sami zaměstnanci a následně konzultovat účast na nich s vedením. Vedení školy se v tomto směru snaží zaměstnance maximálně podporovat a motivovat k dalšímu vzdělávání. V dalším vzdělávání zaměstnanců spatřuje ředitelka přínos pro ně i pro školu samotnou a uvítala by, kdyby se celkový objem dalšího vzdělávání na škole zvýšil.

Programy dalšího vzdělávání jsou z převážné většiny akreditované u MŠMT a tím pádem i hrazené z rozpočtu školy (finance MŠMT). Pokud je nutné, a pro školu přínosné, účastnit se dalšího vzdělávání v programu, který akreditován není, pak je toto vzdělávání hrazeno z rozpočtu zřizovatele. Škola také často využívá vzdělávací programy ČŠI, které jsou zdarma. Škola může hradit část dalšího vzdělávání skrze projekt, pokud to daný projekt umožňuje. Ředitelka v souvislosti s finanční stránkou dodává, že veškeré náklady spojené s dalším vzděláváním hradí škola. Náklady na jeden program dalšího vzdělávání se mohou pohybovat až okolo čtyř tisíc korun. Mezi náklady totiž kromě ceny programu patří doprava, stravné, úhrada za případnou náhradní výuku suplujícímu učiteli ve výši 200 % hodinové sazby a samozřejmě úhrada za pracovní činnost daného vzdělávaného zaměstnance.

Hodnocení dalšího vzdělávání neprobíhá cíleně. Pokud zaměstnanec má zájem, může slovně zhodnotit přínos vzdělávacího programu nebo prezentovat získané vědomosti či dovednosti na pedagogické radě. Vedení školy hodnocení přínosu nebo dopadu dalšího vzdělávání záměrně a plánovaně neprovádí a nevyžaduje. Z namátkových rozhovorů se zaměstnanci, ale i z vlastní zkušenosti ředitelka vyvozuje alespoň to, že nejčastějším problémem při volbě nebo i při realizaci dalšího vzdělávání je vzdálenost na místo vzdělávání. Mimo jiné i z těchto důvodů upřednostňuje hromadné školení pro všechny zaměstnance přímo na pracovišti. Dalšími důvody je nižší finanční náročnost a také přímý dohled nad účastí na vzdělávacím programu.

Metody, které (dle ředitelky) zaměstnanci v rámci jejich dalšího vzdělávání poznávají jsou instruktáž, pověření úkolem, porada, asistence, přednáška, seminář, demonstrace, případová studie, workshop, simulace, hraní rolí, učení se hrou a online učení.

Speciální význam v dalším vzdělávání má samostudium pedagogických pracovníků, které je pro ně zaručeno legislativně. Maximální možná délka samostudia pedagogických pracovníků je dvanáct dnů, rozsah závisí na výši úvazku. Náplň samostudia je součástí aktuálně platného plánu DVPP pro daný školní rok a většinou se týká aktualizací legislativy ve školství, nových metodik apod. Samostudium probíhá během prázdninových dní v průběhu školního roku. Samostudium není určeno pro nepedagogické pracovníky školy. Celkový časový rozsah dalšího vzdělávání nad rámec samostudia je dle ředitelky školy v průměru 30 hodin ročně u učitelů, u dalších pedagogických pracovníků méně.

Pozice nepedagogických pracovníků nevyžadují rozsáhlé další vzdělávání, kromě nutných a základních školení ohledně bezpečnosti práce apod. Školník se každoročně účastní instruktáže od odborníků ohledně revize zařízení, které během školního roku obsluhuje. Pod vedení školníka spadají další provozní zaměstnankyně - uklízečky, ty se žádného dalšího vzdělávání neúčastní. Naopak nejvíce dalšího vzdělávání je potřeba na pozici hospodářky školy. Ředitelka uvádí, že další vzdělávání týkající se této pozice by mohlo být rozsáhlejší a vidí zde prostor pro rozšíření jeho objemu. Provozní zaměstnanci školní jídelny se účastní povinně hygienických školení a HACCP školení a někteří i dobrovolně dalšího vzdělávání v oblasti inovací ve školním stravování.

Kompletní seznam programů dalšího vzdělávání i obsahu samostudia pedagogických pracovníků v minulém i současném školním roce je přílohou D této práce.

Aktuálně pro další vzdělávání platí zvýšená potřeba se vzdělávat v oblasti online vzdělávání a komunikace vzhledem k nepříznivé epidemiologické situaci, díky které školy přechází do distanční formy výuky. Pokud na celé situaci lze nalézt něco pozitivního, tak je to velmi rozsáhlá online nabídka dalšího vzdělávání za nižší celkové náklady, jelikož online výuka probíhá mimo vyučování a neplatí se tedy suplování, doprava či stravné.

6.2.6 ROZVOJ A DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ ŘEDITELKY ŠKOLY

Ředitelství je první manažérskou pozicí aktuální ředitelky ZŠ Březí. Ve školství se pohybuje od roku 2005 a během své praxe vystudovala magisterský obor učitelství 1. stupně, specializační studium pro školní metodiky prevence a studium pro ředitele škol. S dalším vzděláváním tak má i své osobní bohaté zkušenosti.

Každoročně se účastní několika školení týkajících se legislativy pro vedení školy spolu se zástupcem. Školení probíhá nejčastěji v Brně prostřednictvím SŠS nebo v Břeclavi prostřednictvím okresní metodičky prevence.

Vlastní osobní plán si netvoří a ani jej v nejbližší době neplánuje pro sebe zavést, přestože po zaměstnancích ho vyžaduje. Důvodem je, že její další vzdělávání je úzce propojeno s aktuální potřebou školy, žáků či školství jako takového a tato aktuální potřeba se neustále mění. V souvislosti s tím také uvádí, že požadavky od dvou hlavních vyšších autorit – MŠMT a ČŠI jsou často navzájem nesouhlasné, nekompletní, nekonkrétní, a tedy dosti zmatečné, a tak je její další studium a rozvoj tímto komplikován.

Její sociální i personální rozvoj je souhlasný se zbylými zaměstnanci školy. Kromě FKSP nemá nárok na žádné další výhody či benefity. Rozvíjí se především skrze další vzdělávání.

Důvody k jejímu dalšímu vzdělávání jsou zákonná povinnost, osobní zájem a rozšíření kvalifikace. Průměrně nad dalším vzděláváním, kromě samostudia, tráví okolo 40 hodin ročně v pracovní době a také asi 30 hodin ve volném čase například výměnou zkušeností s kolegy nebo spolupráce s nimi.

Další vzdělávání hodnotí jako přínosné pro ni i školu a nadále se jej bude aktivně účastnit. Motivovaná ke studiu je dostatečně, a to díky potřebě osobního rozvoje a vyššího finančního ohodnocení. Za účast na dalším vzdělávání ale není finančně ohodnocena, tak jako i další pracovníci ve školství, tuto možnost by však uvítala.

Oblasti dalšího vzdělávání si vybírá z dostatečně široké nabídky odborných témat souvisejících s její pozicí i mimo ni, měkkých dovedností, manažerských dovedností, práce s informační technologií a povinných školení. V minulém a letošním školním roce se konkrétně účastnila dalšího vzdělávání: Komunikace s rodiči, MS Teams, Finanční gramotnost, Projektové vyučování, Webinář k projektu Šablony III.

Dříve se účastnila dalšího vzdělávání spíše mimo pracoviště, ale nyní vzhledem k epidemiologické situaci převažuje forma na pracovišti online. Metody dalšího vzdělávání, které zná, účastnila se jich a jsou pro ni přínosem jsou instruktáž, asistence, pověření úkolem, porada, přednáška, seminář, demonstrace, workshop, simulace, hraní rolí a učení online.

6.3 STAV ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ DLE ZAMĚSTNANCŮ ZŠ BŘEZÍ

Výzkumné šetření mezi zaměstnanci ZŠ Březí bylo provedeno v prosinci 2020. Část dotazníků byla předána osobně, a to nepedagogickým pracovníkům. Jedna nepedagogická pracovnice a všichni pedagogičtí pracovníci vyplňovali dotazníkové šetření online. Tento způsob distribuce byl nutný vzhledem k epidemiologickým nařízením nebo nařízené karanténě zaměstnanců.

Celková návratnost dotazníku byla téměř 70 %. Nižší návratnost byla u online dotazníků. Výzkumné šetření obsahovalo celkem 36 otázek. Vzor dotazníku je přílohou C této práce.

Výsledky výzkumného šetření jsou níže postupně popsány u každé otázky zvlášť tak, jak následovaly v dotazníku a případně jsou doplněny přehledným grafickým statistickým prvkem pro názornost. Respondenti jsou, pokud je to dle výsledků otázky žádoucí a relevantní, okomentováni hromadně a poté jsou rozděleni na pedagogické pracovníky a nepedagogické pracovníky.

Statistické výpočty jsou zaokrouhlovány na jedno desetinné místo. V legendách a popiscích tabulek a grafů jsou použity zkratky NPP (nepedagogičtí pracovníci) a PP (pedagogičtí pracovníci).

Druhou částí této kapitoly je zhodnocení výzkumného šetření.

6.3.1 VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

1. Pohlaví

Výzkumného šetření se účastnilo dvacet žen a dva muži. Za pedagogické pracovníky odpovídaly pouze ženy. Mezi respondenty nepedagogických pracovníků jsou dva muži.

Graf 1: Pohlaví respondentů

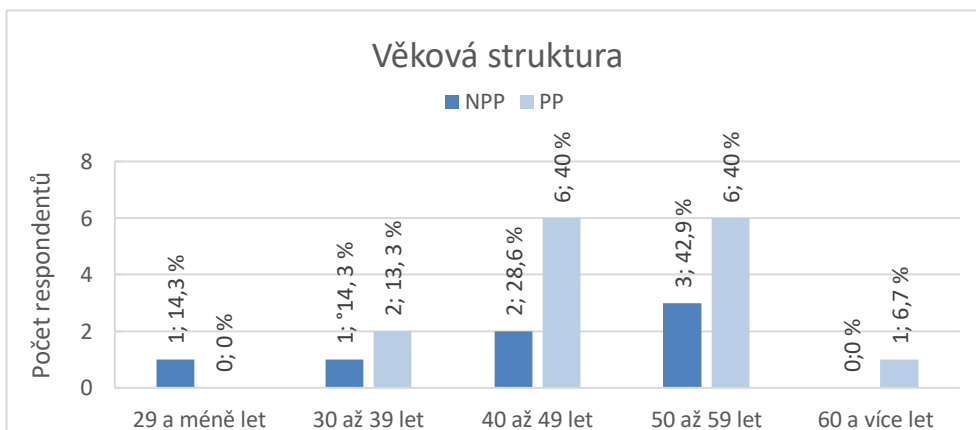


Zdroj: Autorka

2. Věk

Průměrný věk respondentů je 47,3 let. Nejmladší respondent má 27 let a nejstaršímu je 60 let. Pro přehlednost byl věk rozdělen do pěti kategorií. Nejčetnější, s devíti respondenty (40,9 %), je kategorie 50 až 59 let. Nepedagogičtí pracovníci mají v průměru 44,7 let a pedagogičtí 48,5 let.

Graf 2: Věková struktura respondentů



Zdroj: Autorka

3. Délka praxe v oboru

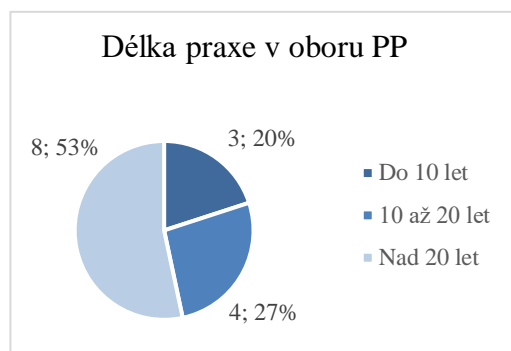
Četnost délky praxe v oboru byla rozdělena do tří kategorií – do 10 let, 10 až 20 let a nad 20 let. Nejčetnější kategorií byla kategorie nad 20 let, kam se zařadilo celkem devět respondentů (40,9 %).

Tabulka 3: Četnost délky praxe respondentů

Délka praxe	Do 10 let		10 až 20 let		Nad 20 let	
	NPP	PP	NPP	PP	NPP	PP
Absolutní četnost (počet respondentů)	4	3	2	4	1	8
Relativní četnost (%)	57,1	20	28,6	27	14,3	53

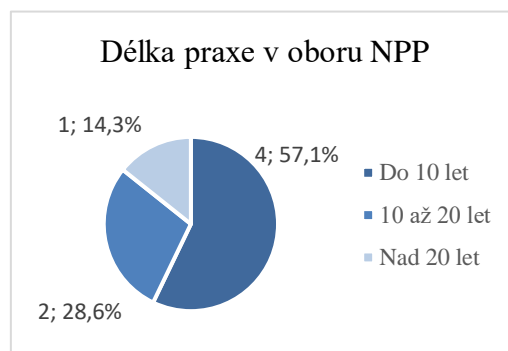
Zdroj: Autorka

Graf 3: Délka praxe v oboru PP



Zdroj: Autorka

Graf 4: Délka praxe v oboru NPP

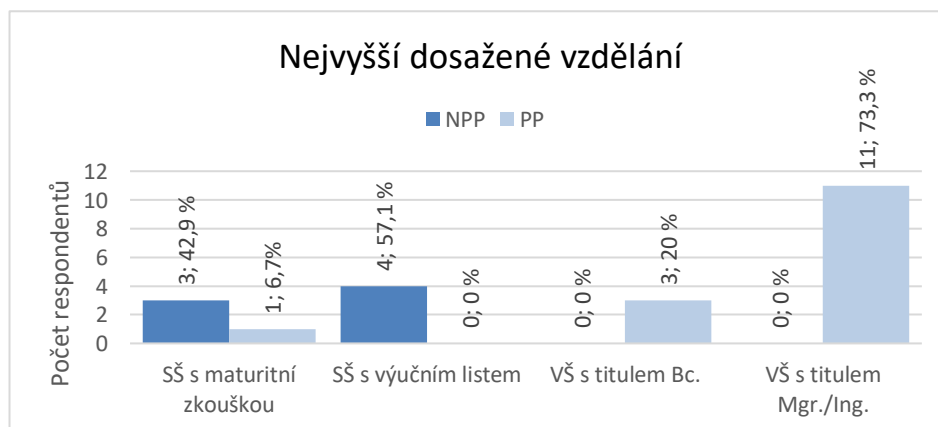


Zdroj: Autorka

4. Nejvyšší dosažené vzdělání

Z celkového počtu 22 respondentů je více než polovina (63, 6 %) vysokoškolsky vzdělaná. Titul Bc. uvádí 3 respondenti a tituly Mgr. nebo Ing. uvádí 11 respondentů. Kategorie střední vzdělání s maturitní zkouškou i s výučním listem mají po čtyřech respondentech.

Graf 5: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: Autorka

5. Pracovní zařazení

Z celkového množství respondentů je sedm nepedagogických pracovníků (31,8 %) a patnáct pedagogických pracovníků (68,2 %).

6. Jste na svoji současnou pracovní pozici plně kvalifikovaný/kvalifikovaná?

Naprostá většina (95 %) ze všech 22 respondentů je pro svoji práci plně kvalifikovaná. Jeden respondent z pedagogických pracovníků uvádí, že není plně kvalifikován, ale kvalifikaci si doplňuje.

7. Zde prosím vyplňte, co Vám brání v doplnění kvalifikace.

Tato otázka byla směřována pouze pro ty respondenty, kterým kvalifikace chybí a z toho důvodu odpověděl pouze jeden z nich. Respondent uvedl mezi důvody, které mu v doplnění kvalifikace brání jsou nedostatek času, píle a vůle.

8. Zastáváte na škole jednu nebo více z níže vypsanych funkcí? (Zástupce ředitele, výchovný poradce, školní metodik prevence, koordinátor ICT, koordinátor ŠVP.)

Z 22 respondentů na tuto otázku kladně odpověděli dva respondenti z řad pedagogických pracovníků a také jeden respondent, který patří mezi pracovníky nepedagogické. Odpověď tohoto respondenta bylo nutné z výzkumného šetření vyjmout. Zřejmě šlo o jeho mylnou volbu, protože provozní zaměstnanec nemůže vykonávat žádnou z výše zmíněných funkcí. Devatenáct odpovědí bylo negativních.

9. Pokud zastáváte na škole jednu nebo více výše zmíněných funkcí, splňujete kvalifikační předpoklady pro tuto či tyto funkce?

Ze dvou respondentů, kteří uvedli v otázce 8, že nějakou funkci zastávají jeden kvalifikační předpoklady splňuje druhý nikoliv. I zde se objevily odpovědi, které bylo nutné vyřadit. Jeden respondent z řad nepedagogických pracovníků pokračoval v mylné volbě. Druhá vyřazená odpověď je respondenta, který žádnou z funkcí nezastává (v otázce 8. odpověděl negativně), přesto je na tuto funkci plně kvalifikovaný. Vzhledem k tomu, že otázka 9 je podmíněná kladnou odpovědí na otázku 8, není pro výzkumné šetření relevantní. Zbylí respondenti uvedli, že žádnou z funkcí nezastávají.

10. Zde prosím vypište, co Vám brání v doplnění kvalifikace na výše zmíněné funkci.

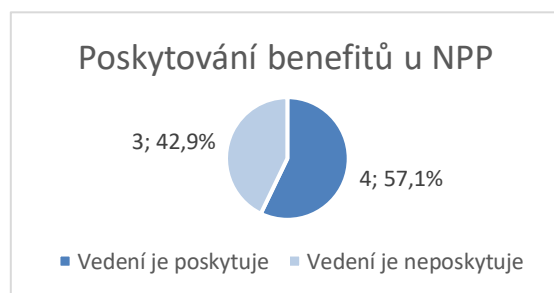
Vzhledem k tomu, že tato otázka se opět vztahuje k předchozí, je zřejmé, že odpověď patří pouze jednomu respondentovi, který dříve uvedl, že mu kvalifikace pro tuto funkci chybí. Jediným důvodem prozatímního nedoplnění si kvalifikace je nedostatek času.

11. Poskytuje Vám vedení školy nějaké bonusy, benefity, výhody, poukázky, vstupenky apod. (jiné než finanční)?

Souhrnně respondenti uvádí, že vedení školy bonusy, benefity, výhody, poukázky apod. (dále jen benefity) poskytuje ve 14 odpovědích (63,6 %) a v 8 odpovědích (36,4 %), že nikoliv. Poměr mezi kladným a záporným ohodnocením otázky byl vyšší u pedagogických pracovníků.

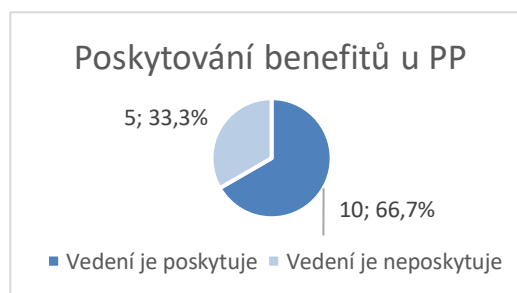
Tato otázka byla polouzavřená a respondenti mohli uvést jaké benefity jim vedení poskytuje. Tuto možnost nevyužili všichni respondenti. Ti, co se vyjádřili, mezi benefity uvedli“ FKSP, příspěvek na dovolenou a léky, akce pro všechny zaměstnance, levnější stravné a vstupenky na kulturní akce. Poslední jmenovaná byla nejčtenější odpovědí.

Graf 6: Poskytování benefitů u NPP



Zdroj: Autorka

Graf 7: Poskytování benefitů u PP

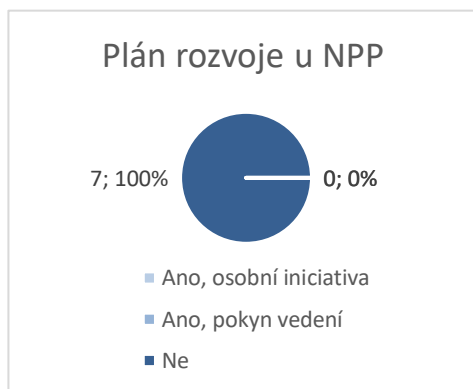


Zdroj: Autorka

12. Vytváříte si vlastní plán osobního a profesního rozvoje?

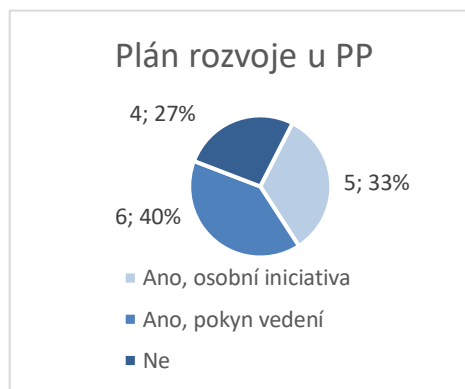
Plán osobního a profesního rozvoje (dále jen plán rozvoje) si nevytváří přesně polovina respondentů, z toho čtyři pedagogičtí pracovníci a všichni nepedagogičtí pracovníci tj. 7. otázka byla uzavřená, ale respondenti si mohli vybrat mezi dvěma kladnými možnostmi, ty se lišily důvodem volby tvorby plánu rozvoje. Plán rozvoje si na základě vlastní osobní iniciativy vytváří pět respondentů, zbylých šest ho tvoří na pokyn vedení školy.

Graf 8: Plán rozvoje u NPP



Zdroj: Autorka

Graf 9: Plán rozvoje u PP



Zdroj: Autorka

13. Zde prosím zhodnoťte přínos vlastního osobního a profesního plánu rozvoje.

Otevřenou otázku využili všichni respondenti, kteří se k předchozí otázce vyjádřili kladně. Jako přínosný plán osobního a profesního rozvoje prozatím nevidí čtyři respondenti (36,4 %). Jeden z respondentů rozepisuje, že by mohl být přínosný, ale sama neví, zda jej vytváří dobře, nemá k němu dostatek instrukcí ani zpětnou vazbu od vedení, a tak si nemůže být jistá, jak přínosný by pro školu mohl být.

Zbylí respondenti mezi přínosy řadí „*nové možnosti a techniky v osvojení si práce s ICT*“, „*nabídku školení na míru potřebám respondentky*“, „*kvalitnější výuku a vyšší sebedůvěru*“, „*rozhled a sebejistotu*“, „*profesní posun a zisk znalostí*“, „*kvalifikovanost*“, „*osobní rozvoj*.“

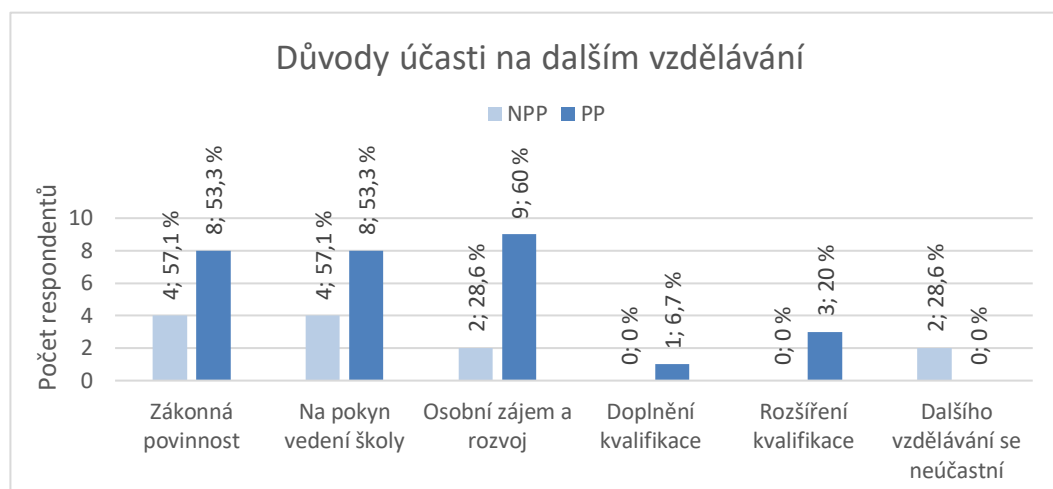
14. Z jakých důvodů se účastníte dalšího vzdělávání?

Tato otázka byla polouzavřená, respondenti mohli vybrat více možností či připsat jiný důvod dalšího vzdělávání než ty z nabízeného výběru. Tuto možnost nevyužil nikdo. Nejčastějšími zvolenými důvody byla zákonná povinnost (54,5 %) a další vzdělávání na pokyn vedení školy (54,5 %), vysokou četnost měl také osobní zájem a rozvoj (50 %).

Dalšího vzdělávání se neúčastní dva respondenti z řad nepedagogických pracovníků. Mezi dalšími nepedagogickými pracovníky není nikdo, kdo by si doplňoval nebo rozšiřoval kvalifikaci. Dva respondenti uvedli, že jejich důvodem je osobní zájem a rozvoj, po čtyřech pak měly důvody ze zákonné povinnosti a na pokyn vedení školy.

Pedagogičtí pracovníci jako nejčastější důvod uvedli osobní zájem, dále zákonnou povinnost a pokyn vedení. Jen jeden z nich si doplňuje kvalifikaci a tři si ji rozšiřují.

Graf 10: Důvody účasti respondentů na dalším vzdělávání



Zdroj: Autorka

15. Kolik hodin ročně průměrně trávíte dalším vzděláváním? (Včetně bezpečnosti práce, samostudia apod.)

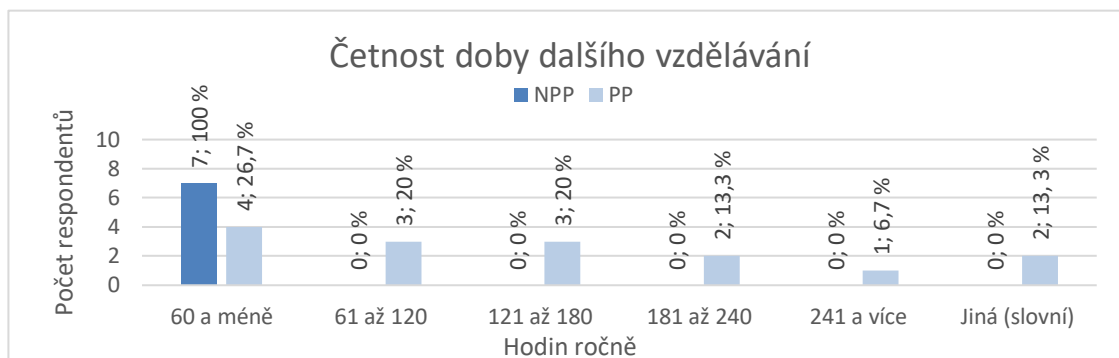
Otevřená otázka umožnila respondentům doplnění číselné hodnoty, ale někteří respondenti volili rozsah hodin, nebo doplnili množství hodin slovy. Nejnižší hodnota byla nula a nejvyšší absolutní hodnota 300 hodin. Průměrně respondenti tráví dalším vzděláváním 82,9 hodin ročně.³ Pro přehlednost byly odpovědi rozděleny do šesti kategorií. Nejčetnější je kategorie 60 a méně hodin ročně (50 %).

Nižší průměr i zmíněná nulová odpověď se objevuje u nepedagogických pracovníků. Nejvyšší hodnota je 30 až 50 hodin. Průměrná doba dalšího vzdělávání je 14 hodin ročně.

Násobně vyšší průměr i hodnoty uvádí pedagogičtí pracovníci. Nejnižší je hodnota 5 hodin, nejvyšší 300 hodin. Zde se objevují slovní hodnoty odpovědí – „mnoho“ a „nelze vyjádřit“. Průměrná doba trávená dalším vzděláváním je 120 hodin ročně.

³ Pro výpočet průměrných hodnot v otázce 15 a 16 byly použity střední hodnoty rozsahu hodin, které někteří respondenti uváděli. Do průměrného výpočtu nebyly zahrnuty slovní odpovědi.

Graf 11: Četnost doby dalšího vzdělávání respondentů



Zdroj: Autorka

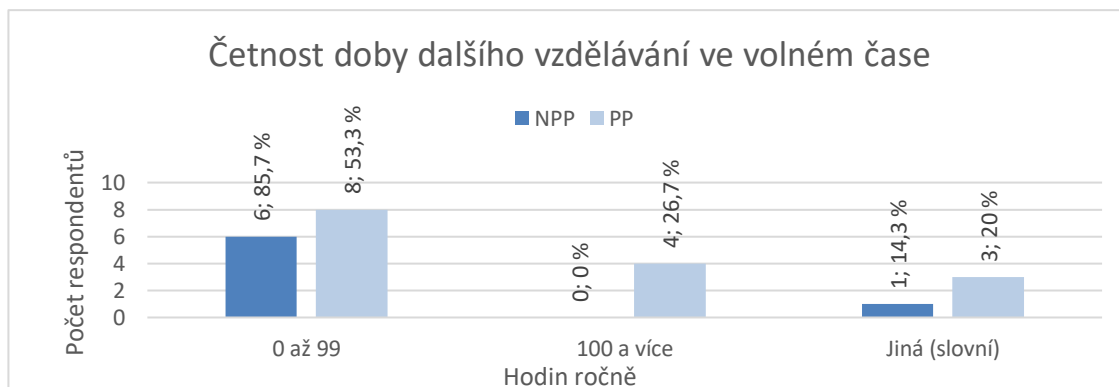
16. Kolik hodin ročně odhadem trávíte dalším vzděláváním v rámci svého volného času?

Opět otevřená otázka, u které kromě číselných hodnot respondenti uváděli slovní odpovědi „nevím“, „mnoho“, „nelze vyjádřit“. Oproti předchozí otázce se objevuje více nulových hodnot a další číselné hodnoty jsou nižší, stejně jako průměrná doba, která činí 55,2 hodin ročně. Pro přehlednost byly odpovědi rozděleny do tří kategorií. Nejčetnější kategorií je 0 až 99 hodin se 14 respondenty (63,6 %).

V kategorii nepedagogických pracovníků převládá nulová hodnota dalšího vzdělávání. Nejvyšší je 20 hodin, nejnižší 0. Průměrná hodnota je 3,5 hodiny ročně.

U pedagogických pracovníků se také objevují nulové hodnoty, ale pouze u dvou respondentů. Nejvyšší absolutní hodnotou je 200 hodin, nejnižší 0. Průměrná hodnota je 77,5 hodin dalšího vzdělávání ročně.

Graf 12: Četnost doby dalšího vzdělávání ve volném čase respondentů



Zdroj: Autorka

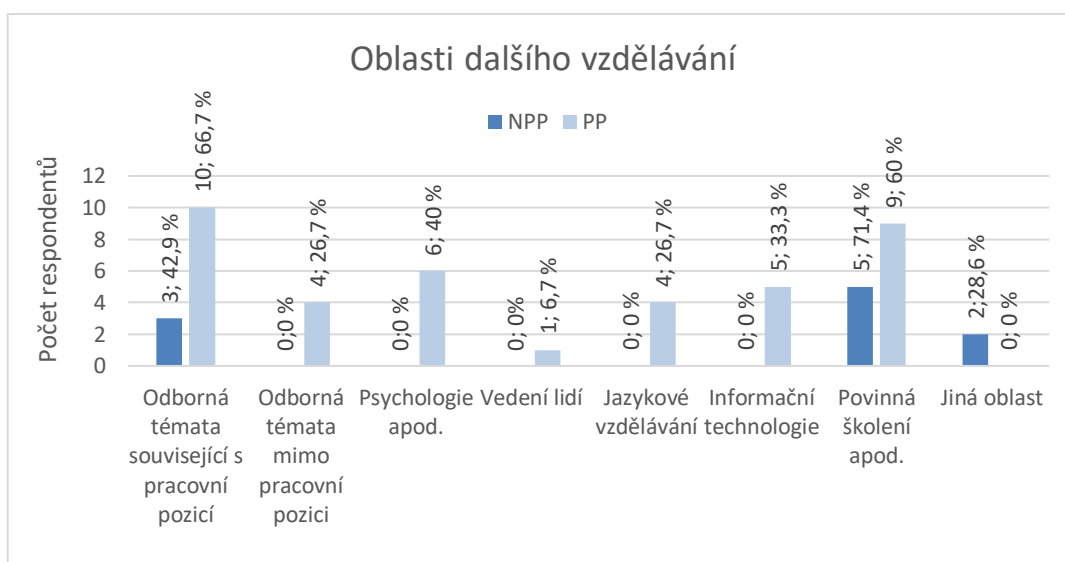
17. V jakých oblastech jste se v rámci dalšího vzdělávání vzdělávali?

V otázce 17 si mohli respondenti vybrat z nabídky jedné či více oblastí nebo připsat jinou, dotazníkem nezmíněnou. Toho využili dva respondenti. Jeden uvádí, že žádnou oblast nevolí, jelikož se dalšího vzdělávání neúčastní. Druhý respondent uvedl, že se účastní vzdělávání v oblasti ekonomie a účetnictví. Z dalších možností respondenti nejčastěji volili povinná školení ze zákona - celkem 14 z nich (63,6 %).

Nepedagogičtí pracovníci pro své další vzdělávání volí nejčastěji témata povinná ze zákona (71,4 %).

Pedagogičtí pracovníci volili napříč všemi tématy, kromě – jiná oblast. Nejvíce je zastoupena oblast odborného vzdělávání (66,7 %).

Graf 13: Oblasti dalšího vzdělávání respondentů



Zdroj: Autorka

18. Zde prosím vypište konkrétně programy dalšího vzdělávání, kterých jste se v letošním a minulém školním roce účastnil/účastnila.

Otevřenou otázku vyplnilo celkem 20 respondentů. Nejčtenější odpověď je „BOZP“ (36,4 %), kterou uvedlo osm respondentů, ale objevují se i další programy.

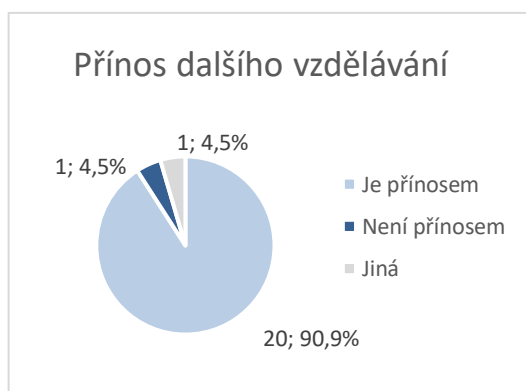
U nepedagogických pracovníků se mezi programy dalšího vzdělávání vyskytly – „HACCP, hygienické minimum, BOZP, PO, KEO školení a uzávěrka 2020“. Nejčastější program uvedli čtyři respondenti (57,1 %), a to HACCP.

U pedagogických pracovníků je škála témat rozsáhlejší – „setkání VP“, „formativní hodnocení“, „vedení rozhovoru s rodiči“, „poruchy autistického spektra“, „vzdělávací program pro 1. ročník“, „matematika nás baví“, „zápis do 1. třídy, moderní metody ve výuce“, „studium speciální pedagogiky“, „finanční gramotnost“, „vedení třídních schůzek“, „projektové vyučování“, „Kyber dítě a jeho síť“, „studium na CAE zkoušku z AJ“, „jazykový seminář pro učitele AJ“, „BOZP“ a téma nejčastější – „distanční vzdělávání“ (46,7 %), které uvedlo sedm pedagogických pracovníků.

19. Bylo pro Vás další vzdělávání přínosné?

Zde měli respondenti k výběru tři možnosti – ano, ne, jiná. Jiná, otevřená odpověď byla zvolena pro případ, že by si respondent nebyl jistý přínosem nebo kdy by se dalšího vzdělávání neúčastnil. Tuto možnost využil jeden respondent, nepedagogický pracovník, který se dalšího vzdělávání neúčastnil. Jedna odpověď byla ne, rovněž od nepedagogického pracovníka, zbylá většina respondentů odpověděla ano (90,9 %).

Graf 14: Přínos dalšího vzdělávání pro respondenty



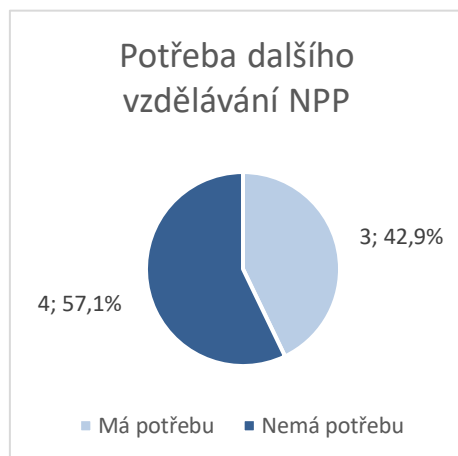
Zdroj: Autorka

20. Cítíte potřebu se dále vzdělávat?

V otázce byly na výběr pouze dvě možnosti – ano, ne. Ano vybralo celkem šestnáct (72,7 %) respondentů, a ne zvolilo šest (27,3 %) respondentů.

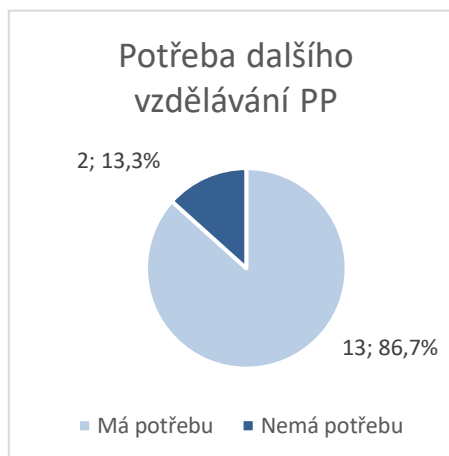
Více jak polovina nepedagogických pracovníků potřebu dalšího vzdělávání nemá. Naopak 13 pedagogických pracovníků potřebu dalšího vzdělávání má.

Graf 15: Potřeba dalšího vzdělávání NPP



Zdroj: Autorka

Graf 16: Potřeba dalšího vzdělávání PP



Zdroj: Autorka

21. Odůvodněte prosím předchozí otázku.

Otázku otevřenou, vztahující se k předchozí otázce, zodpovědělo relevantně devatenáct respondentů. Dva respondenti neuvedli nic, jeden „Ano“ což není vypovídající a odpověď byla vyřazena. Výčet všech odůvodnění je níže. Nejčastějšími odpověďmi jsou - profesní rozvoj, inovace ve vzdělávání a nezbytnost (souhrnně 36,4 %).

Pět nepedagogických pracovníků se vyjádřilo následovně: „*na mé pozici to není nutné*“, „*povinnost a odpovědnost*“, „*není to potřeba, chybí motivace*“, „*nové technologie a metody*“.

Pedagogičtí pracovníci mezi důvody svých potřeb ohledně vzdělávání uvedli v negativním slova smyslu: „*jsem před důchodem*“, „*vzdělávám se pouze nezbytné a nutné novinky*“ a v pozitivním: „*v naší profesi nezbytnost*“, „*chci být dobrá učitelka a neustále jsou nové postupy*“, „*pro výkon mého povolání je to nezbytné*“, „*profesní a osobní rozvoj*“, „*vzájemné setkání a sdílení je důležité*“, „*učitel se má vzdělávat celý život kvůli novým metodám a postupům*“, „*chci mít rozhled a obnovovat informace a znalosti*“, „*doba si to vyžaduje*“, „*vývoj v oblasti speciální pedagogiky se neustále vyvíjí*“, „*je spousta změn a posunů v rámci profese, s jinými kolegy se setkáváme a sdílíme zkušenosti*“.

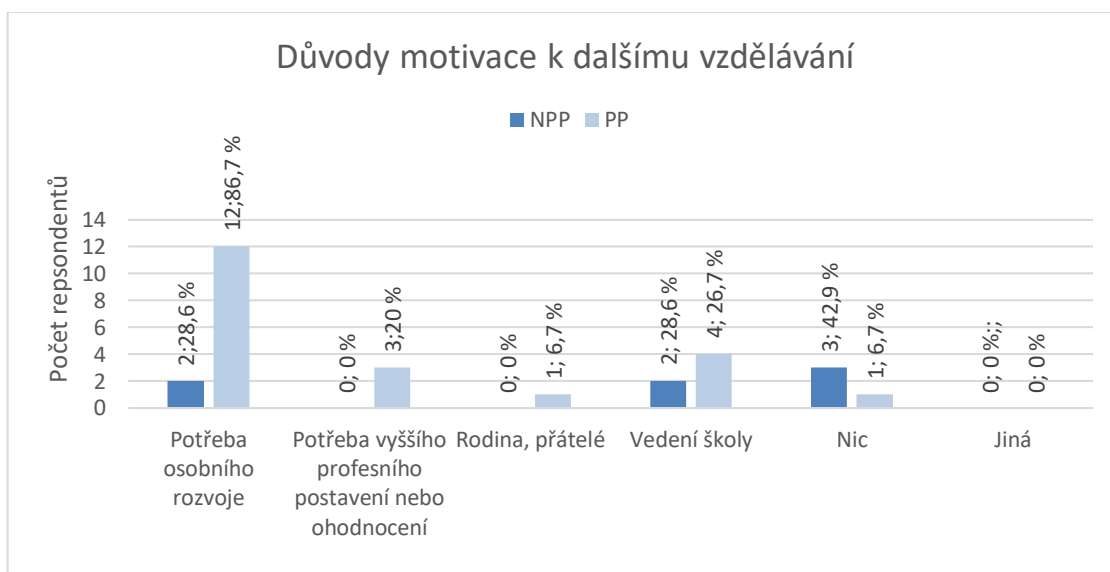
22. Co nebo kdo Vás motivuje k dalšímu vzdělávání?

Všichni respondenti zvolili jednu nebo více uzavřených odpovědí, otevřená možnost odpovědi, jiná motivace, využitá nebyla. Z nabízených možností respondenti nejčastěji volili, že je motivuje osobní rozvoj (63,6 %). Nejmenší motivací je u respondentů rodina a přátelé. Celkově si mezi možnostmi vybralo 18 respondentů (81.8 %).

Nepedagogičtí pracovníci nejčastěji uváděli, že je nic nemotivuje (42,9 %), dva z nich motivuje vedení školy a osobní rozvoj byl také zvolen dvakrát.

Pedagogičtí pracovníci jsou motivováni více, hlavním důvodem je osobní rozvoj, který zvolilo dvanáct z nich (80 %). Mezi zvolenými možnostmi byla čtyřikrát motivace od vedení školy, třikrát motivace profesního postupu, jednou rodina a přátelé a jen jeden z nich není motivován vůbec.

Graf 17: Důvody motivace respondentů k dalšímu vzdělávání



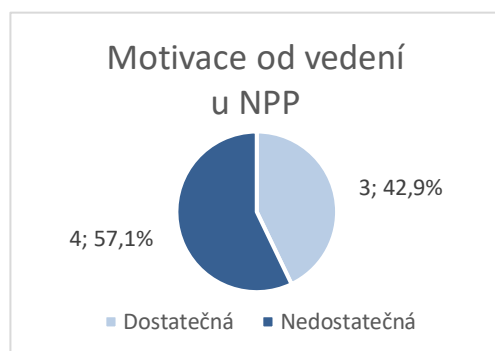
Zdroj: Autorka

23. Cítíte dostatečnou motivaci k dalšímu vzdělávání od vedení školy?

Otázka motivace od vedení školy byla poměrně vyrovnaná pro obě kategorie zaměstnanců školy i celkově. Polovina všech respondentů se cítí být motivována od vedení a druhá nikoliv.

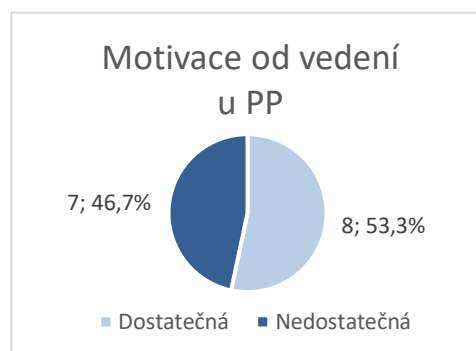
U nepedagogických pracovníků převažuje nedostatečná motivace a u pedagogických dostatečná, vždy je rozdílem pouze jeden respondent.

Graf 18: Motivace od vedení u NPP



Zdroj: Autorka

Graf 19: Motivace od vedení u PP



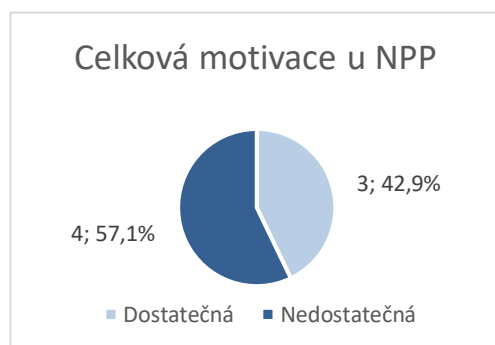
Zdroj: Autorka

24. Cítíte celkově dostatečnou motivaci k dalšímu vzdělávání?

Celková motivace zaměstnanců je poměrně vyšší než v předchozí otázce. Čtrnáct (63,6 %) respondentů se cítí být dostatečně motivováno a zbylí nedostatečně.

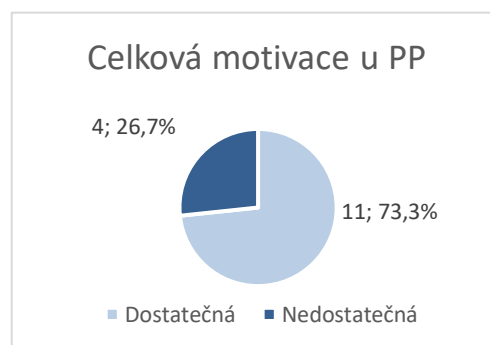
Poměr kladných a záporných odpovědí u nepedagogických pracovníků je shodný s předchozí otázkou. U pracovníků pedagogických je celkově dostatečně motivováno jedenáct (73,3 %) z nich a zbylí čtyři nedostatečně.

Graf 20: Celková motivace k dalšímu vzdělávání u NPP



Zdroj: Autorka

Graf 21: Celková motivace k dalšímu vzdělávání u PP



Zdroj: Autorka

25. Co by mohlo Vaši motivaci zvýšit?

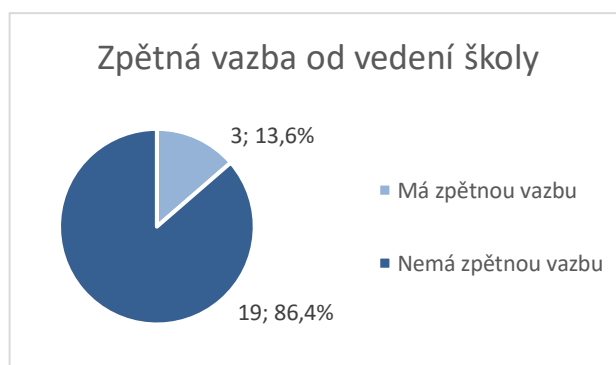
Na tuto otevřenou otázku odpovědělo 20 respondentů. Zbylí dva odpověď neuvěděli. Tři nepedagogičtí pracovníci „neví“, co by jejich motivaci mohlo zvýšit, další uvádí, že by to mohla být „jiná pozice“ a poslední, že jeho motivaci „nevyšší nic“. Dva respondenti z řad nepedagogických pracovníků se nevyjádřili.

Mezi pedagogickými pracovníky se také objevuje odpověď „*nic*“ a to u dvou dostatečně motivovaných respondentů. Zbylí respondenti uvádí různé možnosti motivace. „*Finanční ohodnocení*“ nebo „*jinou formu odměn a benefitů*“ uvádí šest respondentů (40 %), tato odpověď je nejčtenější. „*zpětnou vazbu*“ nebo „*uznání a podporu od vedení školy či kolegů*“ uvádí čtyři respondenti, dále jednotlivě respondenti zmiňují „*příslib profesního růstu, lepší komunikaci a stmelení kolektivu, čas a setkání s novými informacemi.*“

26. Máte zpětnou vazbu ohledně dalšího vzdělávání od vedení školy? Pokud ano, uveďte jakou.

V této polouzavřené otázce měli respondenti možnost doplnit kladnou volbu o způsob nebo formu zpětné vazby. Zpětnou vazbu od vedení školy mají pouze jeden nepedagogický a dva pedagogičtí pracovníci. Odpověď doplnili takto: „*je pozitivní*“, „*finanční ohodnocení*“ a „*maximální vstřícnost*“. Zpětnou vazbu od vedení školy za další vzdělávání nemá zbylých 19 (86,4 %) respondentů výzkumu.

Graf 22: Zpětná vazba k dalšímu vzdělávání od vedení školy k respondentům



Zdroj: Autorka

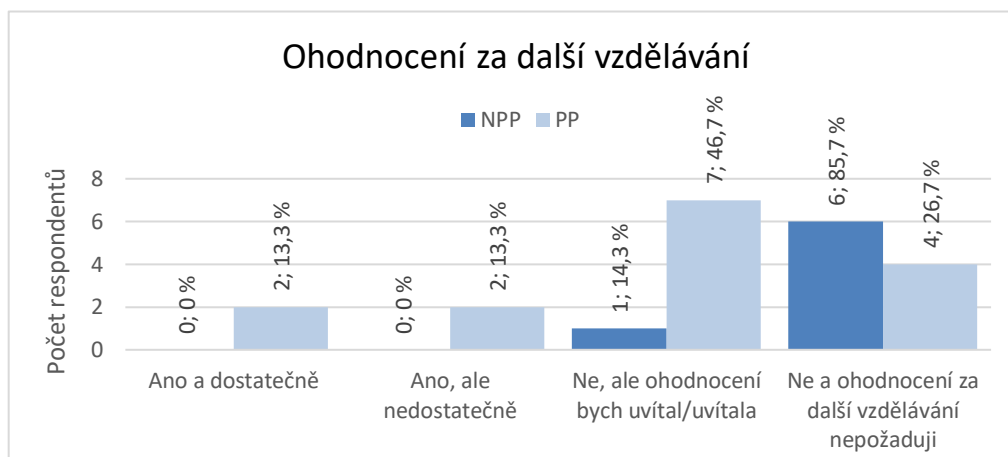
27. Jste finančně či jinak ohodnocen/ohodnocena za další vzdělávání?

V otázce plně uzavřené měli respondenti čtyři možnosti výběru. Většina respondentů (81,8 %) volila jednu z negativních odpovědí. Nejčtenější odpověď byla ne a ohodnocení za další vzdělávání nepožadují (45,5 %).

Nepedagogičtí pracovníci nejsou ohodnoceni za další vzdělávání, jeden z nich by o ohodnocení stál.

Většina pedagogických pracovníků také není za další vzdělávání hodnocena, ale sedm z nich by o to mělo zájem, čtyři nikoliv. Zbylí pedagogičtí pracovníci uvedli kladné hodnocení – dva jsou ohodnoceni dostatečně a dva nedostatečně.

Graf 23: Ohodnocení respondentů za další vzdělávání



Zdroj: Autorka

28. Podílíte se finančně na dalším vzdělávání spolu se zaměstnavatelem?

V této uzavřené otázce se shodli téměř všichni respondenti. Jeden respondent uvádí, že se na dalším vzdělávání finančně podílí a dodává i částku 4 000 Kč, jde o pedagogického pracovníka. Zbylých 21 respondentů (95,5 %) se na dalším vzdělávání nepodílí.

29. Jak by se změnila Vaše účast na dalším vzdělávání, pokud by zaměstnavatel plně hradil další vzdělávání? (Za předpokladu, že doposud plně nehradil.)

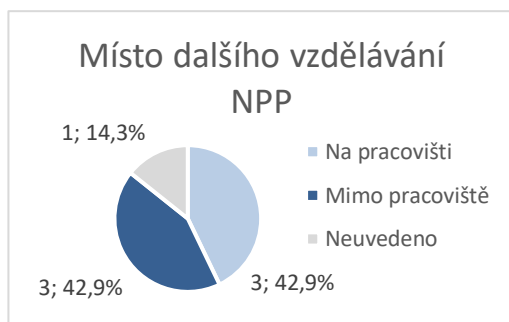
Uzavřená otázka doplňuje a navazuje na předchozí otázku ohledně finančního podílu na dalším vzdělávání. Možnosti výběru odpovědi jsou – nezměnila by se, zvýšila by se, snížila by se, zaměstnavatel plně hradí další vzdělávání. Nejčtenější odpovědi byly první a poslední z nich, které se mohou v určitém smyslu shodovat ve významu a celkem je vybralo 18 respondentů (81,8 %). Tři respondenti z řad pedagogických pracovníků uvedli, že by se jejich účast zvýšila (13,6 %) a jeden nepedagogický pracovník odpověď neuvedl (4,5 %).

30. Kde Vaše další vzdělávání probíhá častěji?

Respondenti vybírali ze dvou kategorií míst, kde může další vzdělávání probíhat, a to mimo pracoviště nebo na pracovišti. Více respondentů uvedlo možnost mimo pracoviště, celkem 12 (54,5 %), 9 se častěji vzdělává na pracovišti a 1 odpověď neuvedl.

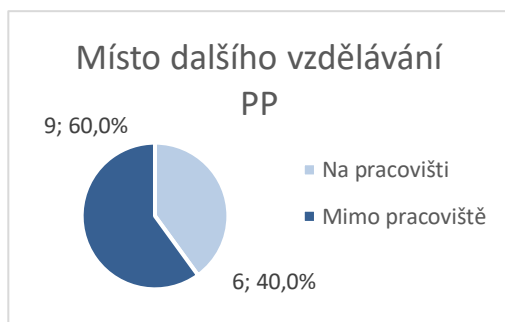
Poměr odpovědí byl vyrovnaný u nepedagogických pracovníků. Jeden z nich odpověď neuvedl. Z pedagogických pracovníků se dvě pětiny vzdělává mimo pracoviště.

Graf 24: Místo dalšího vzdělávání NPP



Zdroj: Autorka

Graf 25: Místo dalšího vzdělávání PP



Zdroj: Autorka

31. Zhodnoťte prosím výhody a nevýhody dalšího vzdělávání na pracovišti.

Otevřenou otázku využili k odpovědi jen dva provozní zaměstnanci, dalších pět otázku nevyplnilo. Pedagogičtí pracovníci se vyjádřili všichni. Jeden z nich uvedl, že další vzdělávání na pracovišti nemá výhody ani nevýhody a další, že nemá žádné výhrady.

Výhody dalšího vzdělávání na pracovišti jsou:

- celkově výhodnější;
- organizačně jednodušší;
- výhodou je absence dopravy a s tím spojené administrativy;
- sounáležitost s kolegy a společně strávený čas;
- nižší časová náročnost;
- známé prostředí a lidé;
- vzděláváno více lidí.

Nevýhody dalšího vzdělávání na pracovišti jsou:

- větší rozptýlení a ruch na pracovišti;
- méně pohodlí;
- časová náročnost;
- nemožnost si vybrat obsah dalšího vzdělávání;
- nemožnost odmítnutí účasti;
- stále stejné prostředí.

32. Zhodnoťte prosím výhody a nevýhody dalšího vzdělávání mimo pracoviště.

Čtyři respondenti z kategorie nepedagogických pracovníků tuto otázku nevyplnili. Pedagogičtí pracovníci se vyjádřili všichni, ale jeden z nich uvedl, že další vzdělávání mimo pracoviště nemá žádné výhody ani nevýhody.

Výhody dalšího vzdělávání
mimo pracoviště jsou:

- kontakt a poznávání cizího prostředí a lidí;
- využití času dle vlastních preferencí;
- pohled z venčí;
- vlastní volba témat;
- výměna zkušeností;
- odreagování od školy.

Nevýhody dalšího vzdělávání
mimo pracoviště jsou:

- organizační náročnost;
- neosobní;
- nudné;
- většinou jen přednáška;
- finančně náročné;
- doprava na místo;
- časová náročnost.

33. Z vybraných metod dalšího vzdělávání vyberte ty, které znáte, které neznáte, kterých se účastníte a které hodnotíte jako užitečné.

Na tuto poměrně obsáhlou uzavřenou otázku, s devatenácti metodami dalšího vzdělávání, neodpověděl jen jeden respondent, a to nepedagogický pracovník.

Instruktaž a seminář patří celkově k nejnámějším metodám (každá 77,3 %). Respondenti se nejčastěji účastní pracovních porad a přednášek (každá 59,1 %), brainstormingu (brainwritingu) a assesment centre se neúčastní vůbec. Workshop, učení se hrou a online učení hodnotí respondenti jako nejvíce užitečné metody (každá 50 %), ale counselling či assesment centre nehodnotil jako užitečné nikdo z nich. Nejméně známou metodou je assesment centre (81,8 %).

Neznámou pro všechny nepedagogické pracovníky, kteří na otázku odpověděli, je také assesment centre (85,7 %). Nejčastější známé metody jsou – pracovní porada, instruktaž a seminář (85,7 %). Kromě pracovních porad se nejčastěji účastní přednášek a workshopů (42,9 %). Jako nejúčinnější metodu vybralo nejvíce z nich workshop (57,1 %).

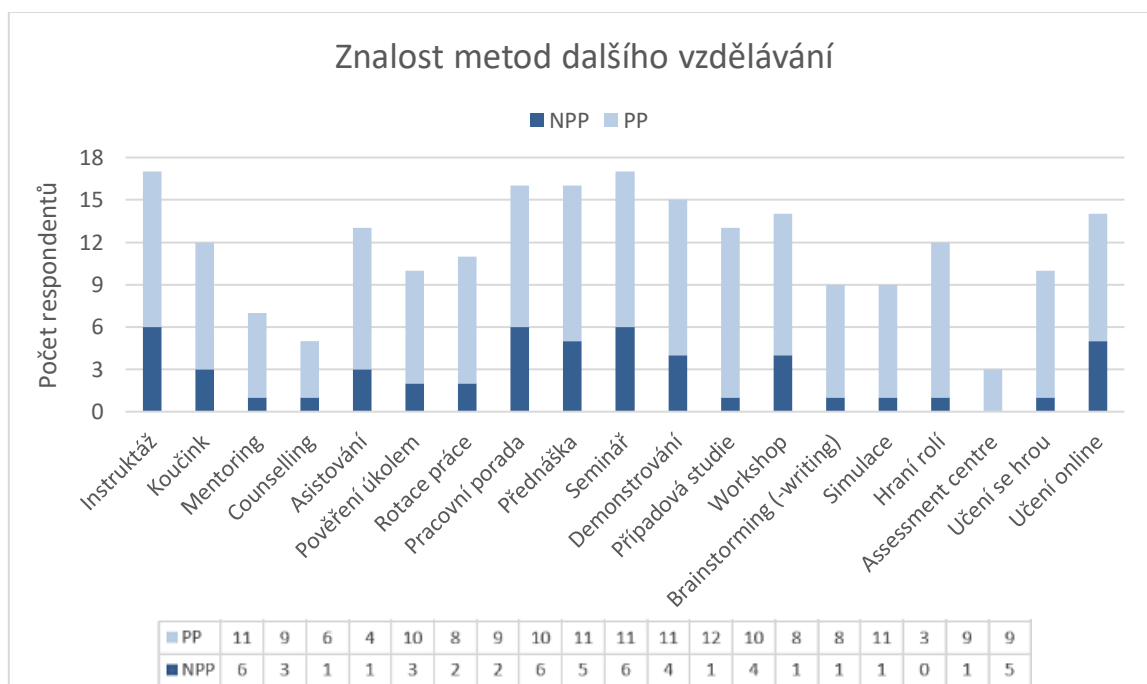
Pedagogičtí pracovníci zvolili případovou studii jako pro ně nejnámější metodu (80 %). Nejvíce se účastní metod - právní porada, přednáška, seminář a učení online (každá 66,7 %). Nejvíce užitečnou metodou je pro ně učení se hrou (73,3 %). Nejméně známá metoda je i u této kategorie zaměstnanců je opět metoda assessment centre (80 %).

Vzájemným porovnáním relativních dat mezi nepedagogickými a pedagogickými pracovníky byl zjištěn největší rozdíl v ukazateli hodnocení užitečnosti metody, konkrétně u metody učení se hrou, která je mezi pedagogickými pracovníky výrazně kladně hodnocena, ale u nepedagogických ji jako užitečnou nehodnotí nikdo.

Instruktaž, koučink, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce a pracovní porada jsou metody realizované na pracovišti. Z těchto metod se nejvíce respondentů účastní pracovní porady (59,1 %) a nejméně rotace práce a mentoringu (obojí 4,5 %). Vyšší četnost má i pověření úkolem (31,8 %)

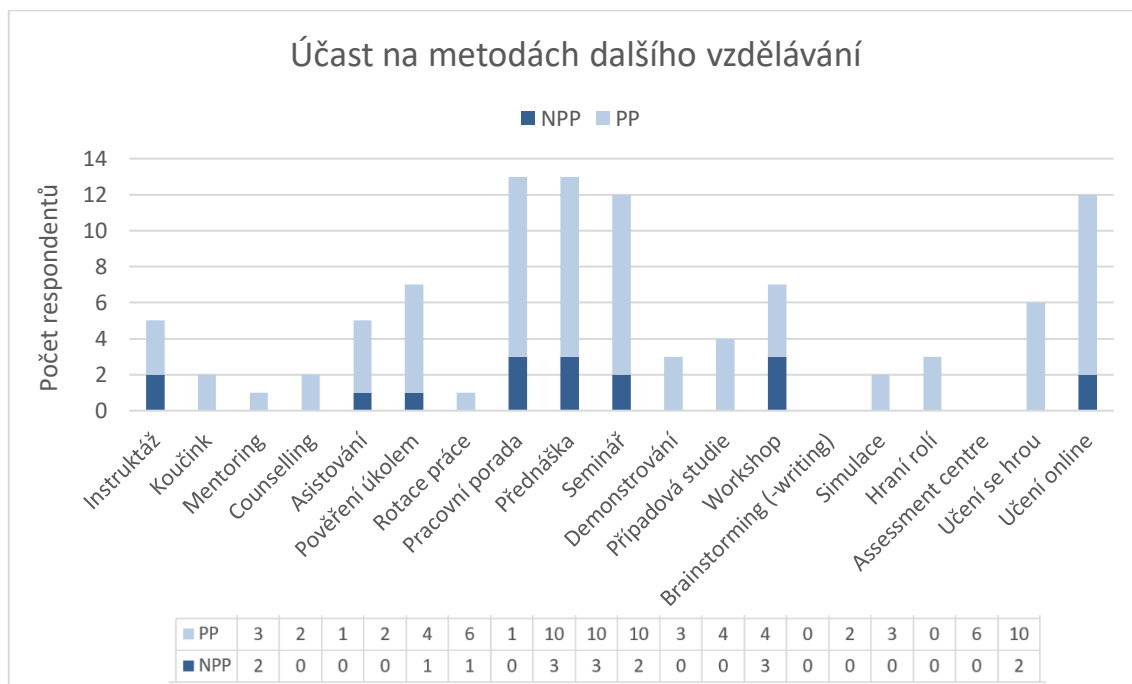
Do metod realizovaných mimo pracoviště patří všechny zbylé a z nich nejvíce užívanou je přednáška (59,1 %). Nulovou účast mají metody brainstorming (brainwriting) a assesment centre. Metody mimo pracoviště s vyšší četností jsou seminář a online učení (54,5 %).

Graf 26: Znalost metod dalšího vzdělávání respondentů



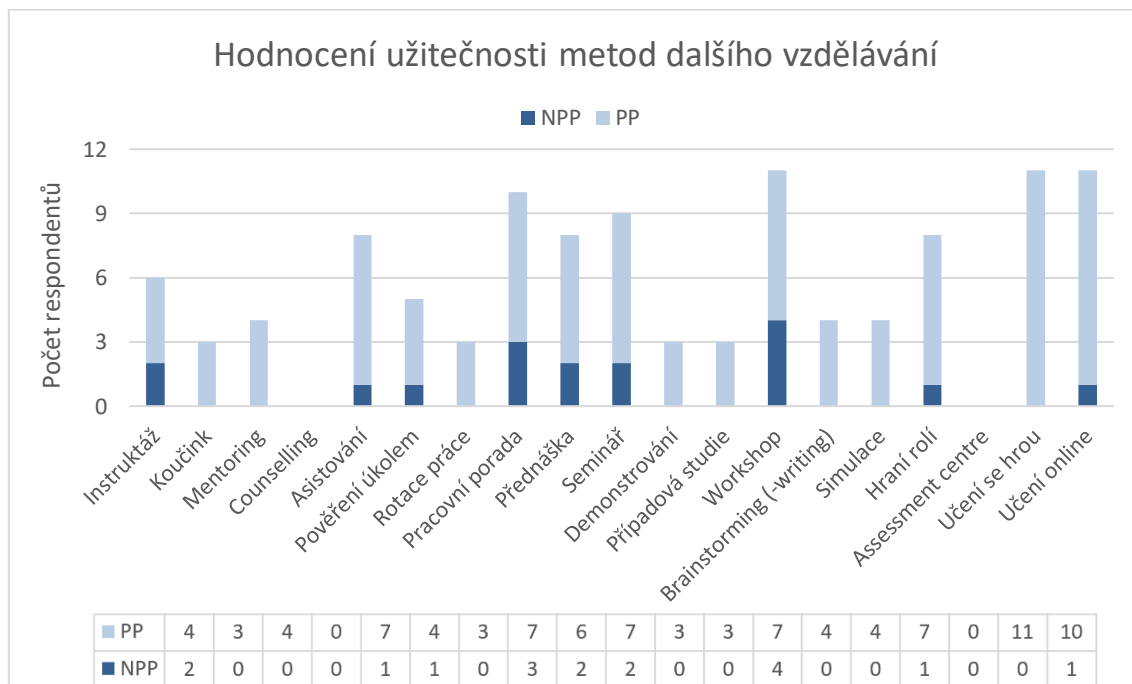
Zdroj: Autorka

Graf 27: Účast respondentů na metodách dalšího vzdělávání



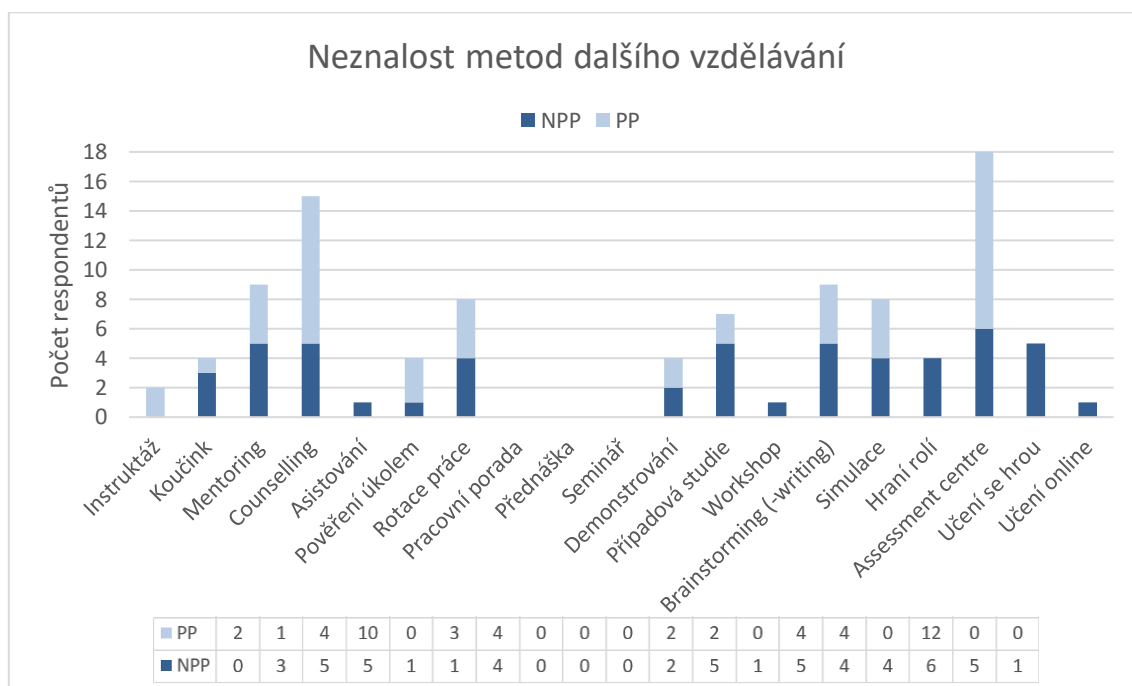
Zdroj: Autorka

Graf 28: Hodnocení užitečnosti metod dalšího vzdělávání respondenty



Zdroj: Autorka

Graf 29: Neznalost metod dalšího vzdělávání respondentů



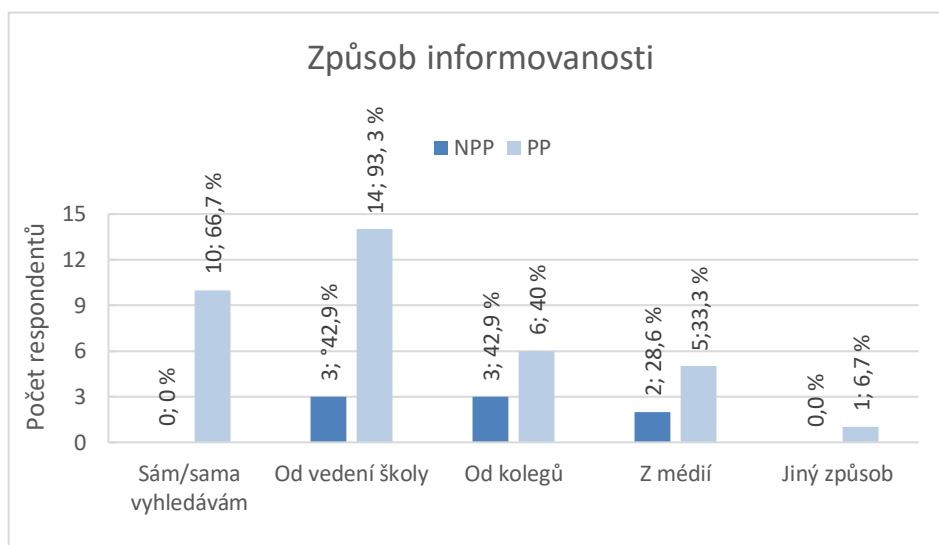
Zdroj: Autorka

34. Jakým způsobem se dozvídáte o nabídce dalšího vzdělávání?

V této otázce měli respondenti čtyři uzavřené odpovědi a jednu otevřenou, kam mohli dopsat případný jiný způsob informování o nabídce dalšího vzdělávání. Tuto možnost využil jeden respondent, pedagogický pracovník, který se informuje skrze sociální síť. Nejčetnější odpověď, kterou vybralo 17 respondentů (77,3 %) je od vedení školy. Jeden respondent na otázku neopověděl.

Nepedagogičtí pracovníci využívají jako zdroje informací kolegy, média a vedení. Pedagogičtí pracovníci využívají kompletní škálu odpovědí.

Graf 30: Způsob informovanosti respondentů o nabídce dalšího vzdělávání

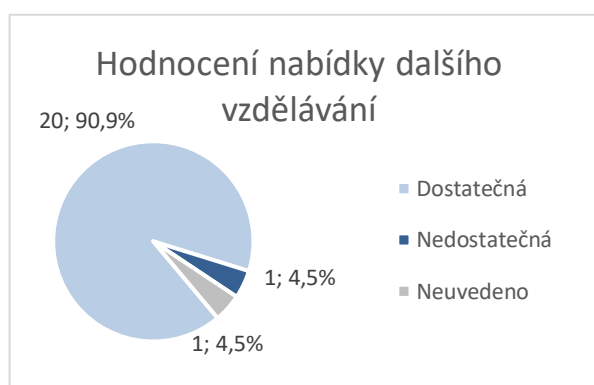


Zdroj: Autorka

35. Hodnotíte nabídku dalšího vzdělávání jako dostatečnou? Pokud ne, co v ní postrádáte?

Opět otázka s částečnou volnou odpovědí, kterou využil jeden respondent při jediné negativní odpovědi a uvedl, že v nabídce dalšího vzdělávání postrádá „*témata týkající se netradičního pojetí výuky*“. Jeden respondent se k otázce nevyjádřil vůbec. Zbýlých 20 respondentů shledávají nabídku jako dostatečnou (90,9 %).

Graf 31: Hodnocení nabídky dalšího vzdělávání



Zdroj: Autorka

36. Zde můžete poznamenat Vaše další poznatky, připomínky, myšlenky související s rozvojem a vzděláváním lidských zdrojů na ZŠ Břeží.

Možnost této volné odpovědi využili jen dva pedagogičtí pracovníci. Zbylí zaměstnanci školy uvedli, že žádné připomínky, poznatky či myšlenky související s tématem nemají. Zmínění pedagogičtí pracovníci dodávají, že „*velmi pozitivně nahlíží na semináře konané ve sborovně pro všechny pedagogické pracovníky*“; druhý respondent uvádí, že „*další vzdělávání je potřebné, ale je také na místě, i vzhledem k náročnosti této profese, myslet na soukromý život a mít čas na sebe.*“

6.3.2 ZHODNOCENÍ VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Výzkumné šetření proběhlo formou dotazníku s 36 otázkami. Otázky byly uzavřené, polouzavřené a otevřené. Otevřené nebo polouzavřené otázky nebyly tak často vyplněné jako otázky uzavřené, nebo byly zodpovězeny stroze.

Tištěná forma dotazníkového šetření byla osobně distribuována nepedagogickým pracovníkům, kteří, jak je patrné z výsledků dotazníku, nejsou rozvíjeni a dále vzdělávání v takové míře jako pedagogičtí pracovníci, a tudíž k některým položkám dotazníkového šetření neměli žádná vyjádření. Online forma byla zaslána pedagogickým pracovníkům a jedné nepedagogické pracovníci, tato forma dotazníkového šetření měla nižší návratnost než klasická tištěná forma, ale o to více obsahovala informací.

Charakteristika zkoumaného souboru je patrná z otázek 1 až 10. Mezi respondenty převažovaly ženy (90,1 %). Genderové uspořádání zkoumaného souboru není pro výsledky výzkumu zásadní proměnnou, přestože je v tak značném nepoměru. V tomto nepoměru není jen zkoumaný soubor, ale všichni zaměstnanci školy, potažmo školský sektor. Důležitou charakteristikou zkoumaného souboru však zůstává.

Průměrný věk všech respondentů je 47,3 let; přičemž nejvíce respondentů se pohybuje ve věkovém rozmezí 50 až 59 let. Průměrně mladší skupinou jsou nepedagogičtí pracovníci (44,7 let) oproti pedagogickým pracovníkům (48,5 let). Statistika věku respondentů potvrzuje všeobecně známý fakt, že populace pedagogických pracovníků má vysoký průměrný věk a blíží se nebo je v důchodovém věku. S tím souvisí i délka praxe v oboru. Rozdíl mezi pedagogickými a nepedagogickými pracovníky je značný. Zatímco u nepedagogických pracovníků je pouze jeden respondent s délkou praxe nad 20 let, u pedagogických je to více než polovina respondentů. Vysoká četnost

u pedagogických pracovníků v posledním rozmezí délky praxe souvisí s věkovou strukturou.

Vyšší úroveň vzdělání je u kategorie pedagogických pracovníků, což je očekávatelné a žádoucí pro tuto kategorii. Mezi pedagogickými pracovníky byl pouze jeden se středním vzděláním s maturitní zkouškou, zbylí respondenti dosahují vysokoškolského vzdělání. Střední vzdělání se dalo očekávat u nepedagogických pracovníků, kde by ani nebylo překvapivé pouze základní vzdělání. To se však ve výzkumném šetření nevyskytovalo vůbec, stejně jako vyšší odborné vzdělání.

Pátá otázka byla směrodatná především pro statistické účely šetření. Pokud by nebyl výzkumný soubor rozdělen na tyto dvě kategorie mohlo by být výzkumné šetření více zkrácené. Předpokladem výzkumu bylo, že rozdíly mezi pedagogickými a nepedagogickými pracovníky v rozvoji a dalším vzdělávání budou značné.

Na svoji pozici je plně kvalifikováno 21 respondentů. Jeden respondent uvádí, že nedostatek času, píle a vůle ho brzdí, ale přesto si kvalifikaci doplňuje. Téměř 100 % kvalifikovanost všech zaměstnanců a zejména pedagogických pracovníků je velmi dobrou devizou školy.

Dva z respondentů zastávají na škole jednu ze specifických funkcí (otázka 8), jeden z nich na funkci není kvalifikován a v doplnění kvalifikace mu brání čas. Nekvalifikovanost na tyto pozice není žádoucí, ale zároveň je legislativně umožněna. Respondent ztrácí zákonný nárok na řádnou odměnu za funkci nebo snížený úvazek (dle typu funkce), funkci ale může vykonávat, musí se však průběžně dále vzdělávat v dané oblasti. Další z respondentů uvádí, že ačkoliv danou funkci ve škole nevykonává, je na ni kvalifikován.

Otázky 11 až 13 jsou zaměřeny na rozvoj zaměstnanců školy. 63,3 % respondentů uvedlo, že jim vedení školy poskytuje určitou formu benefitů. Mezi druhy benefitů nejčastěji uváděli „*vstupenky na kulturní akce*“, dále například „*příspěvek na dovolenou*“ nebo „*FKSP*“. Pro upřesnění je potřeba dodat, že všechny benefity zmíněné od respondentů patří souhrnně do FKSP neboli jsou financovány z fondu kulturních a sociálních potřeb.

Plán osobního a profesního rozvoje si nevytváří 50 % respondentů, žádný z nepedagogických pracovníků a 27 % z pedagogických pracovníků. Z těch, co plán mají, ho vytváří 54,5 % na pokyn vedení školy. 63,6 % respondentů, kteří si plán osobního

a profesního rozvoje vytváří, ho považuje za přínosný. Mezi přínosy řadí „*nové možnosti a techniky v osvojení si práce s ICT, nabídku školení na míru potřebám respondenta, kvalitnější výuku a vyšší sebedůvěru, rozhled a sebejistotu, profesní posun a zisk znalostí, kvalifikovanost, osobní rozvoj*“. Jeden z respondentů uvádí, že si není jistý přínosem, neboť nemá dostatek instrukcí a zpětné vazby od vedení školy ohledně požadavků na tvorbu tohoto plánu.

Zbylé otázky dotazníku jsou již zaměřené pouze na další vzdělávání zaměstnanců školy. Otázka 14 se týká důvodů k dalšímu vzdělávání. Zákonná povinnost a pokyn vedení školy jsou důvody k dalšímu vzdělávání u více než poloviny respondentů. Nejvýznamnějším důvodem pedagogických pracovníků je osobní zájem a rozvoj, který uvedlo 60 % z nich. Dva nepedagogičtí pracovníci uvedli, že se dalšího vzdělávání neúčastní. Je však jisté, že minimálně povinná školní ze zákona absolvovat musí, zřejmě tato školení nevnímají jako další vzdělávání.

Doba strávená dalším vzděláváním v pracovním i volném čase je předmětem otázek 15 a 16. Respondenti uváděli průměrnou roční dobu studia v hodinách, což je poměrně nesnadný úkol pro pedagogické pracovníky, jejichž samostudium je měřeno ze zákona na dny, což se projevilo u několika odpovědí – „*mnoho*“, „*nelze vyjádřit*“. Přesto z odpovědí od zbylých respondentů bylo možné vyčíst, že průměrná roční doba studia v pracovní době je 82,9 hodin. Polovina respondentů tráví dalším vzděláváním 60 a méně hodin ročně v pracovní době. Výrazně méně hodin tráví dalším vzděláváním v pracovní době nepedagogičtí pracovníci, někteří z nich vyplnili nula hodin.

Ve volném čase tráví dalším vzděláváním všichni respondenti méně času, průměrně je to 55,2 hodin. I v této otázce se respondenti uchylují ke slovním hodnotám – „*nevím*“, „*mnoho*“, „*nelze vyjádřit*“. 63,6 % respondentů tráví ročně 0 až 99 hodin volného času dalším vzděláváním.

Oblasti a konkrétní programy dalšího vzdělávání uváděli respondenti v otázkách 17 a 18. Nejčastější oblastí je povinné školení ze zákona (BOZP, PO, HACCP apod.), kterou uvedlo 63,6 % respondentů. Tato oblast je také nejčastější u nepedagogických pracovníků, kteří ji zvolili v 71,4 % případů. Odborná témata související se současnou pracovní pozicí, např. odborná témata dle aprobační, didaktika a pedagogika pro pedagogické pracovníky a inovace ve stravování, účetnictví a ekonomika

pro nepedagogické pracovníky, bezprostředně následují s 59,1 % odpovědí všech respondentů, stejnou oblast vybralo tentokrát nejvíce pedagogických pracovníků 66,7 %.

Z konkrétních programů dalšího vzdělávání letošního a loňského školního roku respondenti nejčastěji, 36,4 % z nich, uváděli BOZP. Mezi další časté patří HACCP, nejčtenější u nepedagogických pracovníků, dále vedení rozhovoru s rodiči, moderní metody ve výuce a distanční vzdělávání jsou nejčtenější u pedagogických pracovníků.

Otázky 19 až 25 jsou zaměřené na přínos a motivaci dalšího vzdělávání respondentů. 90,9 % respondentů pokládá další vzdělávání jako svůj přínos. 72,7 % všech respondentů cítí potřebu se nadále vzdělávat a vyšší potřeba je u pedagogických pracovníků - 86,7 %. Potřebu se nadále vzdělávat mají především z důvodu osobního rozvoje, školení se v oblasti inovací ve vzdělávání nebo uvádí, že jde o nezbytnou součást jejich profese. Někteří respondenti potřebu vzdělávání nemají, a to odůvodňují například tím, že jsou v důchodovém věku nebo to pro jejich pozici není nutné.

81,8 % respondentů uvedlo alespoň jeden druh motivace k dalšímu vzdělávání. Více jsou motivováni pedagogičtí pracovníci, a to potřebou osobního rozvoje – 80 %. Polovina všech respondentů se cítí být dostatečně motivována vedením školy, více pedagogičtí pracovníci oproti nepedagogickým. 63,6 % respondentů je celkově dostatečně motivováno a opět se tak více cítí pedagogický personál oproti provoznímu. Zvýšit motivaci by dle 40 % respondentů pomohlo finanční ohodnocení.

Zpětná vazba a případné ohodnocení za další vzdělávání jsou témata otázek 26 a 27. Zpětná vazba za další vzdělávání se nedostává 86,4 % respondentů. 81,8 % respondentů není za další vzdělávání finančně či jinou formou ohodnoceno, ale je nutné doplnit, že 45,5 % o to nemá zájem. Naopak o ohodnocení za další vzdělávání by stálo 46,7 % pedagogických pracovníků. Celkem 18,2 % respondentů má za další vzdělávání ohodnocení, polovina z nich je s ním spokojená.

Otázky 28 až 33 se zaměřují na praktickou stránku dalšího vzdělávání. Na dalším vzdělávání se dle 95,5 % respondentů podílí výhradně zaměstnavatel, jen jeden respondent uvedl, že se částečně podílí i on sám.

Poměrně problematickou otázkou výzkumného šetření se stala otázka 29, která navazuje na předchozí a ptá se, zda a jak by se účast na dalším vzdělávání změnila, pokud by zaměstnavatel plně hradil další vzdělávání. Formulace otázky předpokládá, že se respondenti podílí na financování dalšího vzdělávání ve vyšší míře,

ale ve skutečnosti tomu tak není. Z výše popsaného vyplývá, že by 95,5 % respondentů mělo zvolit nabízenou možnost – zaměstnavatel plně hradí další vzdělávání nebo popřípadě možnost – nezměnila by se, která se s ní může v kontextu shodovat a poslední respondent by vybral jednu ze zbylých nabízených variant. Ve skutečnosti tak učinili tři respondenti, mezi nimiž dokonce nebyl ten, který se na dalším vzdělávání nepodílí. Tito respondenti uvedli, že by se jejich účast zvýšila. Výsledek této otázky je tedy mírně matoucí v porovnání s výsledky té předchozí.

Více respondentů – 54,5 % se vzdělává mimo pracoviště než na pracovišti. Mezi výhody vzdělávání mimo pracoviště zařadili respondenti možnost vlastní volby témat a využití času, výměnu zkušeností a jiný pohled zvenčí. Nevýhodou je především organizační náročnost. Vzdělávání na pracovišti hodnotí respondenti jako celkově výhodnější, především z pohledu organizace času a dopravy. Jako nevýhody jmenují například stále stejné prostředí, větší rozptýlení a nemožnost odmítnutí účasti.

Mezi neznámější metody dalšího vzdělávání řadí 77,3 % respondentů výzkumu instruktáž a seminář. Nejméně známou je metoda assessment centre. U 80 % pedagogických pracovníků je neznámější metodou případové studie.

Pokud probíhá další vzdělávání na pracovišti, nejvíce respondentů se ho účastní skrze metodu pracovní porady – 59,1 % a dále 31,8 % formou pověření úkolem. Z metod dalšího vzdělávání realizovaného mimo pracoviště se respondenti nejvíce účastní přednášky - 59,1 %, ale také semináře – 54,5 % nebo online učení – 54,5 %. Respondenti se vůbec neúčastní brainstormingu (brainwritingu) a assessment centre.

Mezi nejužitečnější metody řadí 50 % respondentů workshop, učení se hrou a online učení.

Nabídce vzdělávání se výzkum věnuje v otázkách 34 a 35. O nabídce vzdělávání se 77,3 % respondentů dozvídá od vedení školy. 66,7 % pedagogických pracovníků si ji vyhledává samo. S nabídkou dalšího vzdělávání je 90,9 % respondentů spokojeno. Jeden dodává, že mu v nabídce chybí témata týkající se alternativního vzdělávání.

Závěrem měli respondenti možnost doplnit dotazníkové šetření vlastními slovy. Jeden respondent poznamenal, že velmi pozitivně nahlíží na společné semináře konané ve sborovně školy a druhý uvádí, že další vzdělávání je potřebné, ale zároveň je nutné, i vzhledem náročnosti pedagogické profese, myslet na soukromý život a mít čas sám pro sebe.

ZÁVĚR

Tato práce se věnovala lidským zdrojům, jejich rozvoji a dalšímu vzdělávání. Hlavním cílem práce bylo analyzovat současný stav systému vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů na ZŠ Březí a navrhnout dle zjištěných poznatků postup k jeho zkvalitnění. K tomuto účelu byly vytyčeny jednotlivé dílčí cíle.

Analyzovat teoretická východiska pro rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů byl jako první dílčí cíl splněn v rámci teoretické části práce. Fakta zde zjištěná následně posloužila při tvorbě praktické části práce a naplňování dalších dílčích cílů.

Dalším dílčím cílem bylo sestavit charakteristiku ZŠ Březí dle dostupných vnitřních dokumentů a SWOT analýzy. Cíl byl splněn. Charakteristika školy a jejích vnitřních dokumentů pomohla doplnit další podstatná fakta pro tvorbu zbylé praktické části práce, a je také jedním ze zdrojů pro analýzu SWOT.

V rámci vnitřních faktorů SWOT analýzy kvantitativně dominují spíše slabé stránky, a u vnějších podmínek jsou to příležitosti. V souvislosti s tématem práce je potřeba vyzdvihnout jako silné stránky plánování DVPP a téměř plně kvalifikovaný personál. Ze slabých stránek je nutné zmínit nedostatečnou zpětnou vazbu od vedení směrem k zaměstnancům a nízký zájem pedagogických pracovníků o jejich individuální další vzdělávání. Značný potenciál k rozvoji a dalšímu vzdělávání lidských zdrojů by mohlo mít v rámci příležitostí zaměření se na sociální rozvoj zaměstnanců nebo zapojení více pedagogů do projektů, dalšího vzdělávání a akcí školy. Hrozbou pro rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů představuje snížení rozpočtu školy a syndrom vyhoření u pedagogických pracovníků.

Třetím dílčím cílem byl průzkum nabídky dalšího vzdělávání lidských zdrojů, zvláště pedagogických pracovníků, v Jihomoravském kraji. Tento cíl byl naplněn z větší části. Aktivním i pasivním průzkumem nabídky bylo zjištěno, že pro pedagogické pracovníky je nabídka velmi široká a aktuálně i značně flexibilní vzhledem k online způsobu výuky. V rámci nepedagogických pracovníků nebyl průzkum proveden, jelikož se tyto pracovníci účastní většinou pouze povinných vzdělávacích programů. Přesto jsou mezi dohledanými nabídkami pro pedagogické pracovníky programy vhodné i pro hospodářku školy. O nabídce pro nepedagogické pracovníky se nezmiňovala ani ředitelka školy v rozhovoru v rámci otázek týkajících se tohoto tématu.

Skrze výzkumné šetření byl analyzován stávající stav rozvoje lidských zdrojů a vzdělávání na ZŠ Břeží z dostupných vnitřních dokumentů, rozhovoru s vedením školy a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci školy. Tím bylo dosaženo čtvrtého dílčího cíle. Z analýzy výzkumného šetření je nyní možné potvrdit či vyvrátit stanovené hypotézy.

Hypotéza 1 – Rozvoj a další vzdělávání lidských zdrojů na ZŠ Břeží je více zaměřeno na pedagogické pracovníky než na nepedagogické pracovníky.

Hypotéza byla potvrzena v dotazníkovém šetření otázkami 12, 14, 15, 16, 23, 26 a 27. Z odpovědí na tyto otázky je patrné, že nepedagogičtí pracovníci si na rozdíl od pedagogických pracovníků nevytváří osobní a profesní plán. Mezi nepedagogickými pracovníky jsou dva, kteří se dále nevzdělávají vůbec a zbylí, co se dále vzdělávají tráví touto činností mnohem méně času než pedagogičtí pracovníci, a navíc za další vzdělávání nejsou finančně ani jinak ohodnoceni. Většina nepedagogických pracovníků necítí od vedení školy dostatečnou motivaci a nemá žádnou zpětnou vazbu ohledně dalšího vzdělávání. Tuto hypotézu potvrzuje i rozhovor s ředitelkou školy, která uvedla, že nepedagogický personál je mnohem méně rozvíjen oproti pedagogickému. Z materiálů školy je možné vyčíst totéž, vzhledem k tomu, že se věnuje téměř výhradně DVPP.

Hypotéza 2 – Mezi důvody dalšího vzdělávání lidských zdrojů na ZŠ Břeží převládá povinnost ze zákona nebo daná zaměstnavatelem.

Druhou hypotézu potvrzuje otázka 14, ve které si tyto dva důvody volby oblastí dalšího vzdělávání zvolilo 54,5 % všech respondentů.

Hypotéza 3 – U zaměstnanců ZŠ Břeží s délkou praxe více než 20 let je nejnižší zájem o další vzdělávání.

Korelací otázek 3, 15, 16, 20, 23 a 24 v rámci jednotlivých dotazníků bylo zjištěno, že v kategorii 20 let a více nemají respondenti nejnižší zájem o další vzdělávání a hypotéza nebyla potvrzena. Respondenti z této kategorie délky praxe tráví dalším vzděláváním více pracovního i soukromého času než respondenti s délkou praxe do 10 let. Potřebu se dále vzdělávat má 80 % z nich, což je nejvíce ze všech tří kategorií. Tvrzení bylo ověřeno i v rámci motivace respondentů. Motivace od vedení školy je v této kategorii stejná jako u kategorie 10 až 20 let, tj. 40 %. Celkově dostatečně motivovaných respondentů v této kategorii je 70 %, což je více než u kategorie 10 až 20 let, kde je celkově dostatečně motivováno jen 40 % respondentů. Výsledky dotazníkového

šetření nekorespondují se závěry z rozhovoru s ředitelkou školy. Ta se zmínila, že nejnižší zájem o další vzdělávání vnímá právě od nejdéle sloužících zaměstnanců, respektive zaměstnanců v důchodovém věku.

Hypotéza 4 - Při uskutečňování dalšího vzdělávání převládají na ZŠ Březí metody mimo pracoviště.

Hypotézu potvrzují závěry z otázek 30 a 33. 54,5 % respondentů uvedlo, že se častěji vzdělává mimo pracoviště. Při volbě účasti na konkrétních metodách je celková účast na metodách mimo pracoviště vyšší o 24,2 % oproti metodám na pracovišti. Ze čtyř nejčtenějších metod, kterých se respondenti účastní, jsou tři z kategorie mimo pracoviště.

Porovnat stávající stav rozvoje a vzdělávání lidských zdrojů na ZŠ Březí s teoretickými východisky a nabídkou dalšího vzdělávání lidských zdrojů, zvláště pedagogických pracovníků, v JMK, tj. další dílčí cíl práce, který rozvedu nyní. Teorie i výzkum se ohledně stávajícího stavu rozvoje a vzdělávání na škole shoduje v mnoha aspektech, občasný nesoulad mezi závěry teorie, rozhovorem s ředitelkou, analýzou dokumentů školy a dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci je doplněn a rozveden.

Personální management, tj. vedení školy, má značně omezené možnosti v rámci rozvoje vzhledem k finanční závislosti na jiných institucích a celkově omezeným finančním prostředkům.

ZŠ Březí ve své strategii rozvoje kombinuje bezbariérový a diferencující přístup.

Částečný nesoulad mezi teorií a výzkumným šetřením je u nástrojů rozvoje lidských zdrojů. Dle teorie vzniká rozvojový plán jako propojení kompetence, vzdělávání a hodnocení za něj. Škola má dle vedení i dokumentů zavedený systém hodnocení zaměstnanců. Většina zaměstnanců, ale uvedla, že hodnocení za další vzdělávání nejsou.

Stěžejní aktivitou v rámci rozvoje je vzdělávání. Prostor dostávají i jiné činnosti jako práce na projektech či pověření zvláštním úkolem, ale tento prostor není zaměstnanci využíván souměrně. Někteří zaměstnanci se zapojují do činností rozvoje velmi aktivně a jiní naopak ani náznakem. Toto potvrzuje i ředitelka školy v rozhovoru.

Systematický čtyřfázový proces vzdělávání je nahrazen individuální koncepcí vzdělávání zaměstnanců. I tato koncepce by měla zachovávat systematickosti, ale identifikace stávajících dovedností a znalostí (neboli identifikace potřeb vzdělávání) na jejíž základě se pak vytváří seznam či plán vzdělávacích aktivit se jeví spíše jako nystematická. Identifikaci škola provádí skrz namátkové rozhovory, nestandardizované

plány osobního a profesního rozvoje a autoevaluaci. Zde je prostor pro prokazatelnější sběr dat. V rámci systematického procesu vzdělávání je také bohužel opomíjená závěrečná fáze, tj. hodnocení vzdělávání.

O ZŠ Březí zatím není možné hovořit jako o učící se organizaci. Zaměstnanci sice neustále rozšiřují své schopnosti a pracují na budoucnosti této organizace, ale vedení školy je málo motivuje a nedává jim téměř žádnou zpětnou vazbu.

Obsah a oblasti vzdělávání, které zaměstnanci školy absolvují, je různorodý a všestranný. Metody vzdělávání jsou voleny a upřednostňovány individuálně. Zaměstnanci i ředitelka školy vnímají výhody i nevýhody metod mimo pracoviště i metod na pracovišti. Ředitelka a někteří zaměstnanci upřednostňují metody na pracovišti, ale většina zaměstnanců uvedla, že se častěji účastní metod mimo pracoviště.

Další vzdělávání je na ZŠ Březí velmi významnou složkou rozvoje zaměstnanců. Méně to platí pro nepedagogické pracovníky, pro které kromě výjimek jako hospodářka školy nebo vedoucí kuchyně nemá další vzdělávání zásadní smysl v rámci výkonu dané profese. Naopak důkladně je propracován plán dalšího vzdělávání pedagogických zaměstnanců. Vedení školy DVPP podporuje a umožňuje všem, omezení je pouze finanční.

V rámci úkolů spojených s dalším vzděláváním jsou motivace a kontrola dalšího vzdělávání jediné oblasti, které by i dle zaměstnanců školy potřebovaly zlepšit úroveň.

Nabídka DVPP je distribuována do školy i redistribuována mezi zaměstnance pravidelně a ve velké míře od mnoha institucí. To je možná částečně důvodem, proč si vedení a zaměstnanci sami aktivně DVPP vyhledávají sporadicky, častěji vyberou z předložených návrhů. Z rešerše je patrné, že nabídka DVPP je velmi rozsáhlá, což potvrzují zaměstnanci i ředitelka školy.

Posledním dílčím cílem práce je vyhodnocení závěrů o současném stavu a návrh na zkvalitnění a zefektivnění rozvoje a vzdělávání lidských zdrojů na ZŠ Březí. Současný stav rozvoje a vzdělávání na ZŠ Březí je na velmi dobré úrovni, přesto je zde dost prostoru pro zlepšení a zefektivnění.

Nejzásadnější pro zlepšení stavu je zvýšení motivace zaměstnanců a zavedení zpětné vazby za další vzdělávání. Pokud by se vedení v tomto směru více angažovalo, mohlo by to mít pozitivní dopad nejen na zvýšený zájem o další vzdělávání, rozvoj učící se organizace a zapojení pedagogů do projektů a akcí školy, ale i na celkové dobré klima

mezi zaměstnanci, potažmo školy, prevenci syndromu vyhoření nebo efektivnější identifikaci vzdělávacích potřeb. Identifikace vzdělávacích potřeb také potřebuje jistá systematická vylepšení například jasný postup tvorby osobního a profesního plánu rozvoje.

Fakt, že nepedagogičtí pracovníci nejsou rozvíjeni ve stejné míře jako pedagogičtí, není nutné vnímat negativně. Na některých pozicích není nutný profesní rozvoj, tj. dále se vzdělávat nad rámec bezpečnosti práce nebo hygieny. Pro všechny zaměstnance bez výjimky však musí platit, že jejich sociální rozvoj bude na stejné úrovni. Zde by nerovnoměrnost mezi pedagogickými a nepedagogickými pracovníky nebo i celkově mezi jednotlivci nebyl k užitku.

Nadále by bylo vhodné udržet si stávající vysokou úroveň plánování DVPP nebo ji případně ještě zvyšovat. Kombinování různých metod a témat dalšího vzdělávání je také správnou volbou. Kromě pasivní nabídky by mohlo být obohacím hledání programů dalšího vzdělávání aktivní formou. Vedení by tak převedlo část zodpovědnosti a kompetencí na zaměstnance.

Veřejné financování rozvoje a dalšího vzdělávání nebo demografické nepříznivé vyhlídky týkající se stárnutí pedagogických zaměstnanců tvoří pro školu značné nevýhody. Jsou to ale fakta, která vedení školy nemá šanci ovlivnit, proto není možné doporučit žádné zlepšení či zefektivnění v tomto směru. Částečný prostor pro zlepšení je u financování rozvoje a dalšího vzdělávání. Zde má škola možnost zapojit se do různých projektů například ESF aj., což aktuálně dělá a doporučením je v tomto stavu setrvat i nadále, případně aktivně vyhledávat další projekty.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

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

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

ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management.* Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013. ISBN 978-80-7452-038-9.

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů.* Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů.* Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

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

HLADÍLEK, Miroslav. *Kapitoly z obecné didaktiky a didaktiky vzdělávání dospělých.* Vyd. 2., přeprac. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-75-4.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-24714-57-8.

HRONÍK, František, Jitka VEDRALOVÁ a Luboš HORVÁTH. *Kompetenční modely: projekt ESF Učit se praxí.* Brno: Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904133-2-0.

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

KOHOUT, Karel. *Základy obecné pedagogiky.* Vyd. 2., dopl. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-7452-009-9.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách. 3., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2007b. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přeprac.).* Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. A dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007a. ISBN 978-80-7261-168-3.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

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

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1904-7.

Seznam použitých internetových zdrojů

Lidské zdroje (LZ). *Andromedia* [online]. [cit. 2020-11-16]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/lidske-zdroje-lz>

ČEJKA, Robin. VŠEM. *Rozvoj lidských zdrojů* [online]. 2010 [cit. 2020-10-17]. Dostupné z: https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-opory-bc/so_rlz_cejka.pdf

LAZAROVÁ, Bohumíra, Milan POL a Jana TOMANCOVÁ. Kapitoly ze školského managementu. *Is.muni.cz* [online]. 2012 [cit. 2020-10-18]. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/fsp/jaro2012/np1021/um/skolsky_management-studijni_materialy.pdf

Školský zákon: 561/2004 Sb. *Zákony pro lidi: Sbírka zákonů* [online]. [cit. 2020-10-17]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561>

DVOŘÁKOVÁ, Kateřina. *Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů v organizaci* [online]. 2014 [cit. 2020-10-18]. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/11025/13356>. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Vedoucí práce Dvořáková Věra.

Národní podpůrná střediska - Česká republika: EPALE. *European Commission* [online]. [cit. 2020-10-21]. Dostupné z: <https://epale.ec.europa.eu/cs/nss/national-support-services-czech-republic>

Česká republika. *EURYDICE* [online]. [cit. 2020-10-22]. Dostupné z: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/czech-republic_cs

Novela zákona o pedagogických pracovnících: MŠMT ČR. *MŠMT ČR* [online]. [cit. 2020-10-22]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/dokumenty-3/novela-zakona-o-pedagogickych-pracovnicich>

GRASSEOVÁ, Monika. VYUŽITÍ SWOT ANALÝZY PRO DLOUHODOBÉ PLÁNOVÁNÍ: ProQuest. *ProQuest* [online]. 2006 [cit. 2020-10-23]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/openview/a422430dc54639c03e48fb71960243d6/1.pdf?cbl&q-origsite=gscholar>

Metoda srovnávací: Sociologická encyklopedie. *Sociologická encyklopedie* [online]. 2017-11-12 [cit. 2020-10-23]. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Metoda_srovn%C3%A1vac%C3%AD

Analýza a syntéza: Sociologická encyklopedie. *Sociologická encyklopedie* [online]. 2017-11-12 [cit. 2020-10-23]. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Metoda_srovn%C3%A1vac%C3%AD

Vzdělávací soustava: MŠMT ČR. *MŠMT ČR* [online]. [cit. 2020-11-11]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/vzdelavaci-soustava>

ZŠ Břeží. *ZŠ Břeží* [online]. c2020 [cit. 2020-11-15]. Dostupné z: <http://www.zsbrezi.cz/>

Základní škola Břeží, okres Břeclav, příspěvková organizace. *Portál ČŠI* [online]. [cit. 2020-10-15]. Dostupné z: <https://portal.csicr.cz/School/600112322>

SSŠ Brno. *Středisko služeb školám Brno* [online]. [cit. 2021-01-03]. Dostupné z: <https://www.sssbrno.cz/>

NPI ČR. *Národní pedagogický ústav ČR* [online]. c2020 [cit. 2021-01-03]. Dostupné z: <https://www.npi.cz/>

Vzdělávání pedagogů INFRA. *Vzdělávání pedagogů INFRA* [online]. c2021 [cit. 2021-01-04]. Dostupné z: <https://kurzy.infracz.cz/>

Česká školní inspekce ČR. *ČŠI ČR* [online]. c2020 [cit. 2021-01-04]. Dostupné z: <https://www.csicr.cz/cz/home>

Programy PPP. *PPP Břeclav* [online]. [cit. 2021-01-04]. Dostupné z: <https://www.pppbreclav.cz/programy-ppp>

Svět DVPP kurzů. *Hello World* [online]. c2021 [cit. 2021-01-04]. Dostupné z: <https://dvpp.hello.cz/wordpress/>

Alis spol. s. r. o. *Alis spol. s. r. o.* [online]. [cit. 2021-01-04]. Dostupné z: <https://www.alis.cz/cs>

JCMM z. s. p. o. *JCMM z. s. p. o.* [online]. c2021 [cit. 2021-01-05]. Dostupné z: <https://www.jcmm.cz/o-nas>

Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. *Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR* [online]. c2016 [cit. 2021-01-05]. Dostupné z: <http://www.aivd.cz/cz/ekurzy/>

Zřetel s. r. o. *Zřetel s. r. o.* [online]. c 2009-2019 [cit. 2021-01-07]. Dostupné z: <https://www.zretel.cz/skoleni/>

Vzdělávací agentura Descartes Agency v. o. s. [online]. c2021 [cit. 2021-01-07]. Dostupné z: <https://www.descart.cz/>

DVPP-Jules a Jim z. ú. *DVPP-Jules a Jim z. ú.* [online]. c 2010 -2019 [cit. 2021-01-07]. Dostupné z: <https://julesajim.cz/dvpp/>

Seznam dalších zdrojů

Vnitřní dokumenty školy:

Zřizovací listina ZŠ Březí

Dlouhodobý plán

Projektová dokumentace

Plán práce 2019, 2020

Plán DVPP 2019, 2020

Výroční zpráva 2020

SEZNAM ZKRATEK

AP	Asistent pedagoga
BOZ	Bezpečnost a ochrana zdraví
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČŠI	Česká školní inspekce
DDM	Dům dětí a mládeže
DVPP	Další vzdělávání pedagogických pracovníků
ESF	Evropský sociální fond
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
HACCP	Hazard analysis and critical control points (Systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů)
IT	Informační technologie
ICT	Informační a komunikační technologie
IZS	Integrovaný záchranný systém
JMK	Jihomoravský kraj
MD	Mateřská dovolená
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NPP	Nepedagogický pracovník
PO	Požární ochrana
PP	Pedagogický pracovník
PPP	Pedagogicko-psychologická poradna
RLZ	Rozvoj lidských zdrojů
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
SVP	Speciální vzdělávací potřeba
SWOT	Strenghts, weaknesses, opportunities, threats
ŠMP	Školní metodik prevence
ŠVP	Školní vzdělávací program
TJ	Tělovýchovná jednota
ÚP	Úřad práce
VP	Výchovný poradce
ZŠ	Základní škola

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Složky systému ŘLZ	13
Obrázek 2: Diferencující strategie	18
Obrázek 3: Složky RLZ	21
Obrázek 4: Schéma učení, rozvoje a vzdělávání	26
Obrázek 5: Stálá zaměstnanecká struktura ZŠ Břeží	46

Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýza ZŠ Břeží – vnitřní faktory	54
Tabulka 2: SWOT analýza ZŠ Břeží - vnější faktory	55
Tabulka 3: Četnost délky praxe respondentů	72

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů	71
Graf 2: Věková struktura respondentů	71
Graf 3: Délka praxe v oboru PP	72
Graf 4: Délka praxe v oboru NPP	72
Graf 5: Nejvyšší dosažené vzdělání	72
Graf 6: Poskytování benefitů u NPP	74
Graf 7: Poskytování benefitů u PP	74
Graf 8: Plán rozvoje u NPP	75
Graf 9: Plán rozvoje u PP	75
Graf 10: Důvody účasti respondentů na dalším vzdělávání	76

Graf 11: Četnost doby dalšího vzdělávání respondentů	77
Graf 12: Četnost doby dalšího vzdělávání ve volném čase respondentů	77
Graf 13: Oblasti dalšího vzdělávání respondentů	78
Graf 14: Přínos dalšího vzdělávání pro respondenty	79
Graf 15: Potřeba dalšího vzdělávání NPP	80
Graf 16: Potřeba dalšího vzdělávání PP	80
Graf 17: Důvody motivace respondentů k dalšímu vzdělávání	81
Graf 18: Motivace od vedení u NPP	82
Graf 19: Motivace od vedení u PP	82
Graf 20: Celková motivace k dalšímu	82
Graf 21: Celková motivace k dalšímu	82
Graf 22: Zpětná vazba k dalšímu vzdělávání od vedení školy k respondentům	83
Graf 23: Ohodnocení respondentů za další vzdělávání	84
Graf 24: Místo dalšího vzdělávání NPP	85
Graf 25: Místo dalšího vzdělávání PP	85
Graf 26: Znalost metod dalšího vzdělávání respondentů	87
Graf 27: Účast respondentů na metodách dalšího vzdělávání	88
Graf 28: Hodnocení užitečnosti metod dalšího vzdělávání respondenty	88
Graf 29: Neznalost metod dalšího vzdělávání respondentů	89
Graf 30: Způsob informovanosti respondentů o nabídce dalšího vzdělávání	90
Graf 31: Hodnocení nabídky dalšího vzdělávání	90

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – SCHÉMA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ V ČR

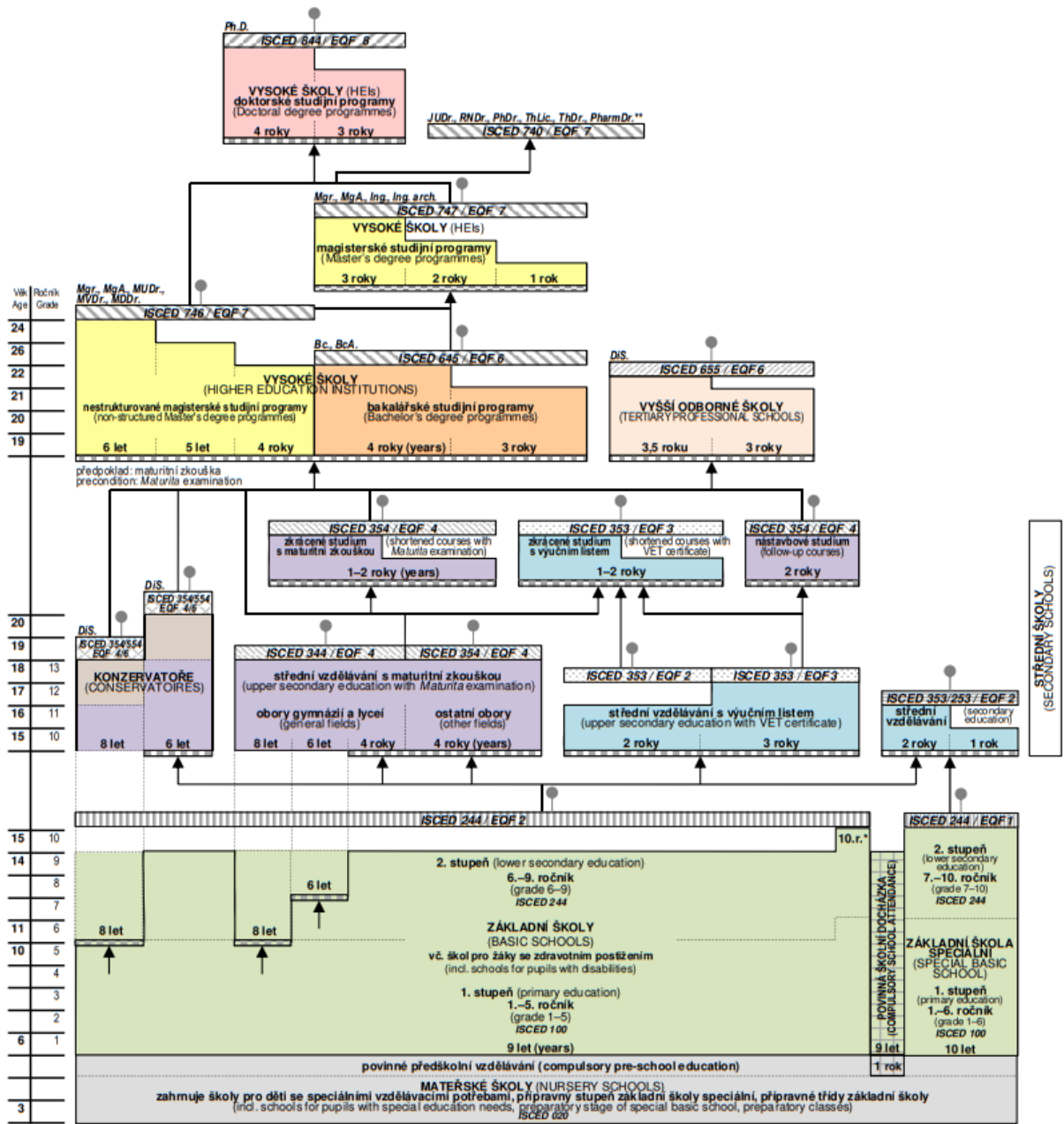
PŘÍLOHA B – OTÁZKY PRO ROZHOVOR S ŘEDITELKOU ŠKOLY

PŘÍLOHA C – DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE ŠKOLY

PŘÍLOHA D – PŘEHLED DVPP ZAMĚSTNANCŮ ŠKOLY 2019/2020 A 2020/2021

PŘÍLOHA A – SCHÉMA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ V ČR

Schéma vzdělávacího systému České republiky ve školním / akademickém roce 2018/2019
Diagram of the education system of the Czech Republic 2018/2019



Legenda (Explanatory notes):

- | | | | |
|--|---|--|---|
| | státní doktorská zkouška (doctoral state examination) | | základní vzdělání (basic education) |
| | státní závěrečná zkouška (final state examination), státní rigorózní zkouška (advanced study examination)** | | základy vzdělání (basics of education) |
| | absolutorium (graduate examination) | | povinná školní docházka (compulsory school attendance) |
| | maturitní zkouška (Matura examination) | | povinné předškolní vzdělávání (compulsory pre-school education) |
| | absolutorium a/nebo maturitní zkouška (graduate examination and/or Matura examination)*** | | přijímací řízení (admission procedure) |
| | závěrečná zkouška v oborech středního vzdělání s výučním listem (VET final examination in the fields of upper secondary education with VET certificate) | | možnost dalšího vzdělávání dříve (possible progression routes) |
| | závěrečná zkouška (VET final examination) | | pracovní trh (labour market) |

* Základní vzdělávání pro žáky se zdravotním postižením ve třídách nebo školách s upraveným vzdělávacím programem může trvat 10 ročníků.
(Basic education for pupils with disabilities in classes and schools with modified educational programme can last 10 years.)

** Existují dva typy státní rigorózní zkoušky: a) zkouška v medicínských oborech, b) zkouška, kterou lze složit bez dalšího studia po získání titulu magister (Mgr.).
(Two types of the advanced study examination exist: a) examination in medical fields, b) advanced study examination (without further study) after being awarded the Master's degree (magistr – Mgr.).)

*** Žáci konzervatoří mohou vykonat maturitní zkoušku nejříve po čtvrtém ročníku, v osmi letém oboru tanec po osmém ročníku.
(Pupils of conservatories can sit for a Matura examination but no sooner than after grade 4, in the eight-year field of dance after grade 8.)

Kódy ISCED odpovídají zařazení vzdělávacích programů, kódy EQF do sázené kvalifikaci. (ISCED codes relate to educational programmes, EQF codes to qualification attainment.)

Zdroj: MŠMT, [online], cit. 2020-11-11

PŘÍLOHA B – OTÁZKY PRO ROZHOVOR S ŘEDITELKOU ŠKOLY

1. Jak dlouhá je Vaše praxe ve školství a jak dlouho jste ředitelkou na ZŠ Březí?
2. Pracovala jste dříve ve vedoucí pozici?
3. Jste plně kvalifikovaná pro funkci ředitelky?
4. Máte vlastní plán osobního a profesního rozvoje? Požadujete jej po zaměstnancích?
5. Jsou všichni zaměstnanci kvalifikovaní, včetně těch se zvláštní funkcí typu VP, ŠMP?
6. Jakým způsobem a v jakých oblastech rozvíjíte zaměstnance? Poskytuje škola nějakou formu benefitů?
7. Jak byste zhodnotila stav rozvoje zaměstnanců školy? Je dostatečně financovaný?
8. Existuje nějaký strategický plán rozvoje zaměstnanců? Je nějaké doporučení od kontrolních orgánů nebo zřizovatele ohledně strategie rozvoje zaměstnanců?
9. Probíhá rozvoj a další vzdělávání pedagogických pracovníků a nepedagogických pracovníků stejným způsobem?
10. Jak identifikujete vzdělávací potřeby zaměstnanců a organizace?
11. Z jakých důvodů požadujete po zaměstnancích další vzdělávání?
12. Existuje nějaký strategický plán dalšího vzdělávání zaměstnanců? Je nějaké doporučení od kontrolních orgánů nebo zřizovatele ohledně této strategie?
13. Existuje pro všechny zaměstnance tzv. základní balíček dalšího vzdělávání?
14. Kromě povinného dalšího vzdělávání necháváte volbu dále se vzdělávat plně na zaměstnancích?
15. Odhadněte kolik hodin tráví zaměstnanci dalším vzděláváním, včetně samostudia.
16. Hradí škola plně další vzdělávání? Vyskytují se nějaké praktické, technické potíže pro školu ohledně dalšího vzdělávání?
17. S jakými institucemi škola spolupracuje ohledně dalšího vzdělávání?
18. Hodnotíte Vy nebo zaměstnanci zpětně další vzdělávání? S jakým časovým odstupem?
19. Je podle Vás další vzdělávání efektivní a pro školu přínosné? Je ho potřeba ještě více? Jsou zaměstnanci ochotní se ho účastnit?
20. Motivujete zaměstnance k dalšímu vzdělávání? Jak?
21. Jak probíhá distribuce nabídky dalšího vzdělávání?
22. Používáte někdy v praxi následující postupy zapojení zaměstnanců? Práce na projektech – zapojení do jiného typu práce – pověření zvláštním úkolem – podílení se na formování politiky školy – spolupráce s jinou školou – výměna zaměstnanců?

23. V jakých oblastech se zaměstnanci vzdělávají? A jakými metodami?
24. Agenda rozvoje a dalšího vzdělávání je plně ve Vaší kompetenci nebo delegujete část na zástupce ředitelky nebo jiné zaměstnance?
25. Jak současná epidemiologická situace ovlivnila rozvoj a další vzdělávání zaměstnanců?
26. Jaké další vzdělávání se týká Vaší pozice? Je nabídka dostatečná? Jak se o ní dozvídáte? Jaké oblasti a témata vyhledáváte? Jste k dalšímu studiu dostatečně motivována? Co vás motivuje nebo kdo? Jak by se mohla Vaše motivace zvýšit? Jste ohodnocena za další vzdělávání, jak a jste s tím spokojená? Kolik hodin ročně trávíte dalším vzděláváním? Spíše na pracovišti nebo mimo něj? Jaké jsou podle vás výhody a nevýhody dalšího vzdělávání na pracovišti a mimo něj? Cítíte potřebu se dále vzdělávat, proč? Je pro Vás další vzdělávání přínosem? Dalším vzděláváním trávíte i volný čas? Finančně se na dalším vzděláváním podílíte nebo vše hradí škola? Z jakých důvodů se účastníte dalšího vzdělávání? Konkrétní programy a metody, kterých jste se účastnila?
27. Další fakta či připomínky k tématu?

PŘÍLOHA C – DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE ŠKOLY

Dotazník k diplomové práci Systém vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů na Základní škole Březí, okres Břeclav

Dobrý den vážené kolegyně a vážení kolegové,
dovoluji si Vás tímto požádat o spolupráci při výzkumném šetření, které se týká rozvoje
a vzdělávání zaměstnanců ZŠ Březí.

Věnujte prosím několik minut svého času k vyplnění následujícího dotazníku.
Dotazník je anonymní a zabere Vám okolo 20 min času.

Otázky v dotazníku se vztahují k období minulého a aktuálního školního roku.

1) Pohlaví (Vyberte jednu odpověď')

Žena

Muž

.....

2) Věk (Vypište číslo, v letech)

3) Délka praxe v oboru (Vyberte jednu odpověď')

Méně než 10 let

10 až 20 let

Více než 20 let

4) Nejvyšší dosažené vzdělání (Vyberte jednu odpověď')

Základní

Střední s výučním listem

Střední s maturitní zkouškou

Vyšší odborné

Vysokoškolské (Bc.)

Vysokoškolské (Mgr./Ing.)

5) Pracovní zařazení (Vyberte jednu odpověď')

Pedagogický pracovník (učitel, AP, vychovatel)

Nepedagogický pracovník (provoz školy, provoz školní jídelny)

**6) Jste na svoji současnou pracovní pozici plně kvalifikovaný/kvalifikovaná?
(Vyberte jednu odpověď')**

Ano, jsem plně kvalifikovaný/kvalifikovaná

Ne, nejsem kvalifikovaný/kvalifikovaná, ale kvalifikaci si doplňuji

Ne, nejsem kvalifikovaný/kvalifikovaná, ale o doplnění kvalifikace uvažuji

Ne, nejsem kvalifikovaný/kvalifikovaná a kvalifikaci si nedoplňuji

7) Zde prosím vypište, co Vám brání v doplnění kvalifikace. (Pokud jste plně kvalifikován/kvalifikovaná nebo si kvalifikaci doplňujete odpovězte "X".)

8) Zastáváte na škole jednu nebo více z níže vypsanych funkcí? (Zástupce ředitele, výchovný poradce, školní metodik prevence, koordinátor ICT, koordinátor ŠVP.)

- Ano Ne

9) Pokud zastáváte na škole jednu nebo více výše zmíněných funkcí, splňujete kvalifikační předpoklady pro tuto či tyto funkce? (Vyberte jednu odpověď)

- Ano Ne Nezastávám žádnou z výše zmíněných funkcí

10) Zde prosím vypište, co Vám brání v doplnění kvalifikace na výše zmíněné funkce. (Pokud výše zmíněné funkce nezastáváte, odpovězte „X“)

11) Poskytuje Vám vedení školy nějaké bonusy, benefity, výhody, poukázky, vstupenky apod. (jiné než finanční)? Pokud ano, vypište jaké.

- Ano, poskytuje
- Ne, neposkytuje

12) Vytváříte si vlastní plán osobního a profesního rozvoje? (Vyberte jednu odpověď)

- Ano, z osobní iniciativy
- Ano, na základě pokynů vedení školy
- Ne

13) Zde prosím zhodnoťte přínos vlastního osobního a profesního plánu rozvoje.

Následující otázky se týkají dalšího profesního vzdělávání, ne zájmového nebo občanského.

Pro připomenutí, další profesní vzdělávání je částečně ze zákona povinné například bezpečnost práce apod.

14) Z jakých důvodů se účastníte dalšího vzdělávání? (Vyberte jednu nebo více odpovědí)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Zákonná povinnost | <input type="checkbox"/> Rozšíření kvalifikace |
| <input type="checkbox"/> Na pokyn vedení školy | <input type="checkbox"/> Dalšího vzdělávání se neúčastním |
| <input type="checkbox"/> Osobní zájem a rozvoj | <input type="checkbox"/> Jiný důvod |
| <input type="checkbox"/> Doplnění kvalifikace | |

15) Kolik hodin ročně průměrně trávíte dalším vzděláváním? (Včetně bezpečnosti práce, samostudia apod.)

16) Kolik hodin ročně odhadem trávíte dalším vzděláváním v rámci svého volného času?

17) V jakých oblastech jste se v rámci dalšího vzdělávání vzdělávali? (Vyberte jednu nebo více odpovědí)

- Odborná témata související s mojí současnou pozicí, resp. aprobačí (didaktika, pedagogika, správa financí, veřejné stravování apod.)
- Odborná témata mimo moji současnou pracovní pozici, resp. aprobaci
- Psychologie, sociologie, mezilidské vztahy, komunikace apod.
- Vedení lidí - manažerské vzdělávání
- Jazykové vzdělávání (není myšleno v rámci aprobace učitelů cizích jazyků)
- Informační technologie
- Povinná školní ze zákona (BOZP apod.)
- Jiná oblast.....

18) Zde prosím vypište konkrétně programy dalšího vzdělávání, kterých jste se v letošním a minulém školním roce účastnil/účastnila. (Alespoň částečný výčet)

19) Bylo pro Vás další vzdělávání přínosné? (Vyberte jednu odpověď)

- Ano Ne
- Jiná odpověď.....

20) Cítíte potřebu se dále vzdělávat? (Vyberte jednu odpověď)

- Ano Ne

21) Odůvodněte prosím předchozí otázku.

22) Co nebo kdo Vás motivuje k dalšímu vzdělávání? (Vyberte jednu nebo více odpovědí)

- Potřeba osobního rozvoje
- Potřeba vyššího profesního postavení nebo ohodnocení
- Rodina, přátelé
- Vedení školy
- Nic mě nemotivuje
- Jiná motivace.....

23) Cítíte dostatečnou motivaci k dalšímu vzdělávání od vedení školy? (Vyberte jednu odpověď)

- Ano
- Ne

24) Cítíte celkově dostatečnou motivaci k dalšímu vzdělávání? (Vyberte jednu odpověď)

- Ano
- Ne

25) Co by mohlo Vaší motivaci zvýšit?

26) Máte zpětnou vazbu ohledně dalšího vzdělávání od vedení školy? Pokud ano, uveďte jakou. (Vyberte jednu odpověď)

- Ano,.....
- Ne

27) Jste finančně či jinak ohodnocen/ohodnocena za další vzdělávání? (Vyberte jednu odpověď)

- Ano a dostatečně
- Ano, ale nedostatečně
- Ne, ale ohodnocení bych uvítal/uvítala
- Ne a hodnocení za další vzdělávání nepožaduji

28) Podílíte se finančně na dalším vzdělávání spolu se zaměstnavatelem? Pokud ano, jakou částkou (ročně)?

- Ano,.....
- Ne

29) Jak by se změnila Vaše účast na dalším vzdělávání, pokud by zaměstnavatel plně hradil další vzdělávání? (Za předpokladu, že doposud plně nehradil. Vyberte jednu odpověď)

Nezměnila by se

Snížila by se

Zvýšila by se

Zaměstnavatel plně hradí další vzdělávání

30) Kde Vaše další vzdělávání probíhá častěji? (Vyberte jednu odpověď)

Na pracovišti

Mimo pracoviště

31) Zhodnoťte prosím výhody a nevýhody dalšího vzdělávání na pracovišti.

32) Zhodnoťte prosím výhody a nevýhody dalšího vzdělávání mimo pracoviště.

33) Z vybraných metod dalšího vzdělávání vyberte ty, které znáte, které neznáte, kterých se účastníte a které hodnotíte jako užitečné. (Vyberte jednu nebo více odpovědí v každém řádku)

Metoda	Znám	Účastním se	Hodnotím jako užitečnou metodu	Neznám
Instruktáž				
Koučink				
Mentoring				
Counselling				
Asistování				
Pověření úkolem				
Rotace práce				
Pracovní porady				
Přednáška				
Seminář				
Demonstrování				
Případová studie				
Workshop				
Brainstorming (Brainwriting)				
Simulace				
Hraní rolí				
Assessment centre				
Učení se hrou				
Učení online				

34) Jakým způsobem se dozvídáte o nabídce dalšího vzdělávání? (Vyberte jednu nebo více odpovědí)

- Sám/sama vyhledávám Od kolegů
- Od vedení školy Z médií
- Jiný způsob.....

35) Hodnotíte nabídku dalšího vzdělávání jako dostatečnou? Pokud ne, co v ní postrádáte? (Vyberte jednu odpověď)

- Nabídka je dostatečná
- V nabídce postrádám.....

34) Zde můžete poznamenat Vaše další poznatky, připomínky, myšlenky související s rozvojem a vzděláváním lidských zdrojů na ZŠ Březí.

**Děkuji za Vaši ochotu a čas.
Dominika Kopřivová**

PŘÍLOHA D – PŘEHLED DVPP ZAMĚSTNANCŮ ŠKOLY 2019/2020 A 2020/2021

Individuální DVPP

- Soubor aktivit pro vzdělávání Matematiky pro 1. ročník
- Matematika a násobení
- Kyberdítě a jeho síť
- Anglický jazyk s rodilým mluvčím
- Etické dílny – stanovení hranic
- Celeroční kurz AJ
- Setkání VP
- Inkluzivní vyhláška 27/2016
- Internet s rozumem
- Setkání ŠMP
- Šikana, kyberšikana a netolismus
- Vzdělávání žáků s SVP
- Matematická gramotnost
- Čtenářská gramotnost

Hromadné DVPP pro všechny pedagogické pracovníky

- Finanční gramotnost
- MS Teams
- Seminář k uvolněným úlohám ČŠI
- Komunikace s rodiči

Samostudium pro všechny pedagogické pracovníky

- Distanční výuka
- Covid-19
- Nové vyhlášky
- Metody a formy práce
- BOZP, BOZ
- Šikana
- IVP, IVýP
- Práce s nadanými žáky

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Dominika Kopřivová

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinovaná

**Název práce: Systém vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů na Základní škole Březí,
okres Břeclav**

Rok: 2021

Počet stran textu bez příloh: 92

Celkový počet stran příloh: 10

Počet titulů českých použitých zdrojů: 17

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 26

Vedoucí práce: PaedDr. Josef Petrášek