

Česká zemědělská univerzita v Praze

Institut vzdělávání a poradenství

Katedra pedagogiky



Možnosti zvyšování kvalifikace zaměstnanců

ve vybraném oboru

Bakalářská práce

Autor: Kristýna Stuchlíková

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Tomšíková

2019

Zadávací list

Zadávací list

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „Možnosti zvyšování kvalifikace zaměstnanců ve vybraném oboru“ vypracovala samostatně a citovala jsem všechny informační zdroje, které jsem v práci použila a které jsem rovněž uvedla na konci práce v seznamu použitých zdrojů.

Jsem si vědoma, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

Jsem si vědoma, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním dle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Jsem si vědoma, že moje bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitní databázi a bude veřejně přístupná k nahlédnutí.

Svým podpisem rovněž prohlašuji, že elektronická verze práce je totožná s verzí tištěnou a že s údaji uvedenými v práci bylo nakládáno v souvislosti s GDPR.

.....

V dne

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji všem, kteří mi pomohli svými radami, zkušenostmi a cennými připomínkami k dokončení mé bakalářské práce. Především děkuji paní Ing. Kateřině Tomšíkové za vedení bakalářské práce, cenné rady a odborné konzultace. Moje poděkování patří rovněž pracovníkům vzdělávacího institutu VISK, ředitelce a učitelkám mateřské školy, kteří mi věnovali svůj čas a poskytli mi důležité informace.

Abstrakt

V bakalářské práci na téma „Možnosti zvyšování kvalifikace zaměstnanců ve vybraném oboru“ byly v teoretické části definovány základní pojmy jako jsou řízení lidských zdrojů, celoživotní vzdělávání a celoživotní učení dospělých, kvalifikace a kompetence, předškolní vzdělávání a pedagogičtí pracovníci. Také zde byly zmíněny právní normy, které se zabývají vzděláváním zaměstnanců. Vybrané pojmy byly vysvětleny na základě studia odborné literatury, která se zabývá tímto tématem. Praktická část bakalářské práce byla zaměřena na charakteristiku Středočeského kraje, nabídku vzdělávacích možností v tomto kraji a charakteristiku konkrétní mateřské školy, která se zde nachází. V praktické části byly využity metody analýzy stávající nabídky vzdělávacích akcí a individuální hloubkové rozhovory s metodikem dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, dále s ředitelkou a učitelkami mateřské školy. Hlavním cílem této analýzy a individuálních hloubkových rozhovorů bylo zjistit, kolik vzdělávacích programů se nabízí učitelům mateřských škol, kterých témat se tyto programy týkají a o jaké vzdělávací téma mají nejvíce učitelé mateřských škol zájem. Na základě zjištěných výsledků byl zpracován návrh vzdělávacího programu s názvem „Environmentální výchova v MŠ“.

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, zvyšování kvalifikace, pedagogičtí pracovníci

Abstract

In this bachelor thesis on the theme „Opportunity to improve qualifications of employees in selected sectors“, elemental concepts like human resources management, lifetime education, adult life time education, qualification and competencies, pre-school education and pedagogical workers has been defined. Also, mentioned were certain law standards, which deal with the education of employees. Chosen concepts were described, based on profesionall literature concerning this subject. The practical part of bachelor thesis was focused on the characteristics of the Middle Czech region, education options in this region and characteristics of a specific nursery school, which is located here. In addition, analysis of the existing educational programmes and in-depth interviews with the methodology specialist for teacher education, with the Principal and with the kindergarten teachers were used. Main objective of the analysis and in-depth interviews was to find how many educational programmes are offered to kindergarten teachers, on which subjects these programmes are focused and which subject is the most interesting for those teachers. Based on the results, a concept of a new educational program called „Environmental education in nursery school“ was created.

Keywords

human resource management, improve qualifications, pedagogical workers

OBSAH

| | |
|--|----|
| ÚVOD | 10 |
| TEORETICKÁ VÝCHODISKA | 12 |
| 1 Cíl a metodika | 12 |
| 2 Řízení lidských zdrojů | 13 |
| 2.1 Cíle řízení lidských zdrojů | 13 |
| 2.2 Činnosti řízení lidských zdrojů | 14 |
| 3 Celoživotní vzdělávání a celoživotní učení dospělých | 16 |
| 3.1 Celoživotní vzdělávání dospělých..... | 17 |
| 3.2 Celoživotní učení dospělých | 19 |
| 3.2.1 Formy celoživotního učení | 19 |
| 3.3 Specifika vzdělávání a učení dospělých..... | 20 |
| 4 Pojmy kvalifikace a kompetence | 23 |
| 4.1 Kvalifikace | 23 |
| 4.2 Kompetence..... | 23 |
| 4.2.1 Kompetenční požadavky k výkonu povolání..... | 23 |
| 5 Školský vzdělávací systém s důrazem na předškolní vzdělávání | 24 |
| 5.1 Předškolní vzdělávání | 24 |
| 5.2 Pedagogičtí pracovníci | 25 |
| 5.2.1 Učitel mateřské školy..... | 26 |
| 6 Právní normy zabývající se vzdělávání zaměstnanců..... | 29 |
| 6.1 Zákon č. 262/2006 Sb. – Zákoník práce | 29 |
| 6.2 Zákon č. 563/2004 Sb. Zákon o pedagogických pracovnících | 29 |
| 6.3 Vyhláška č. 317/2005 Sb. Vyhláška o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků | 30 |

| | |
|---|----|
| PRAKTICKÁ ČÁST | 32 |
| 7 Charakteristika Středočeského kraje..... | 32 |
| 7.1 Nabídka vzdělávacích možností ve Středočeském kraji | 33 |
| 7.1.1 Národní institut pro další vzdělávání | 33 |
| 7.1.2 Vzdělávací institut Středočeského kraje | 34 |
| 7.2 Analýza stávající nabídky vzdělávacích akcí..... | 36 |
| 7.2.1 Syntéza informací ze stávající nabídky vzdělávacích akcí..... | 37 |
| 8 Charakteristika konkrétní mateřské školy..... | 39 |
| 9 Individuální hloubkové rozhovory s odborníky..... | 40 |
| 9.1 Individuální rozhovor s metodičkou dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků Vzdělávacího institutu Středočeského kraje | 40 |
| 9.2 Individuální rozhovor s ředitelkou mateřské školy | 45 |
| 9.3 Individuální rozhovory s učitelkami mateřské školy | 47 |
| 9.4 Zhodnocení výsledků individuálních hloubkových rozhovorů..... | 52 |
| 9.5 Vlastní doporučení | 54 |
| ZÁVĚR | 56 |
| SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ | 58 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK | 62 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | 63 |

ÚVOD

Bakalářská práce na téma „Možnosti zvyšování kvalifikace zaměstnanců ve vybraném oboru“ se zabývala zvyšováním kvalifikace pedagogických pracovníků, konkrétně učitelů mateřských škol. Tato oblast je autorce velice blízká, jelikož se v předškolním vzdělávání pohybuje již 15 let. Tématu vzdělávání dospělých se věnovalo mnoho autorů, například Michael Armstrong, Josef Koubek, Iveta Bednaříková, Tomáš Langer či Jaroslav Mužík. S jejich odbornou literaturou autorka pracovala a uvedla relevantní informace v teoretické části.

V moderní společnosti se neustále mění požadavky na dovednosti a znalosti člověka, které si musí neustále prohlubovat a rozšiřovat. Dříve člověku vystačilo po celou svojí pracovní kariéru to, co se naučil před nástupem do povolání. V dnešní době se stává vzdělávání a formování pracovních schopností celoživotním procesem. V mnoha případech organizace vyžadují průběžné vzdělávání svých zaměstnanců. Organizace chtějí být úspěšné a konkurenceschopné. Mezi hlavní důvody vzdělávání zaměstnanců jsou proměnlivost lidských potřeb a proměnlivost trhu, měnící se technika a technologie v organizacích a objevují se nové poznatky (Koubek, 2001, s. 237).

V teoretické části byly definovány základní pojmy jako jsou řízení lidských zdrojů, celoživotní vzdělávání a celoživotní učení dospělých, kvalifikace a kompetence, předškolní vzdělávání a pedagogičtí pracovníci. Také zde byly zmíněny právní normy, které se týkají vzdělávání zaměstnanců. Hlavní metodou této části byla analýza informací z odborných monografií a vybraných internetových zdrojů. Praktická část byla zaměřena na charakteristiku Středočeského kraje, nabídku vzdělávacích možností v tomto kraji a charakteristiku konkrétní mateřské školy, která se v regionu nachází. V praktické části byla použita hlavní metoda analýza stávající nabídky vzdělávacích akcí a individuální hloubkové rozhovory s odborníky, kteří se věnují předškolnímu vzdělávání. V závěru práce byla využita metoda komparace názorů obou skupin respondentů. Hlavním cílem metod využitých v praktické části bylo zjistit, kolik vzdělávacích programů se nabízí učitelům mateřské školy, kterých témat se tyto programy týkají a o jaké vzdělávací témata

mají nejvíce učitelé mateřských škol zájem. Hlavním cílem bakalářské práce bylo na základě zjištěných výsledků zpracovat návrh vzdělávacího programu.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1 Cíl a metodika

Hlavním cílem bakalářské práce byl návrh doporučení pro realizaci vzdělávací akce pro vybraný segment, a to na základě analýzy potřeb této skupiny. Dílčím cílem bylo vytvořit teoretickou základnu vybraných pojmů na základě studia odborné literatury.

Hlavní metodou použitou v praktické části byla analýza stávající nabídky vzdělávacích akcí a individuální hloubkové rozhovory s odborníky, zabývajícími se touto problematikou. Další metodou byla pak komparace názorů obou skupin respondentů.

V teoretické části byla hlavní metodou analýza informací z odborných monografií a vybraných elektronických zdrojů.

2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je rozvíjeno od osmdesátých let 20. století. Dříve byl používán název personální řízení (Průcha, Veteška, 2012, s. 223). Pojem řízení lidských zdrojů je odvozen z anglického human resource management, který se běžně používá ve dvou významech. První význam vyjadřuje personální práci zabývající se řízením a vedením lidí v organizaci. Druhý význam označuje nynější pojetí personální práce a současné přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci (Šikýř, 2014, s. 20).

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako 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 organizace“ (Armstrong, 2007, s. 27).

2.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Armstrong (2007, s. 30-32) uvádí, že cílem řízení lidských zdrojů je zajistit úspěšné plnění cílů organizace pomocí svých zaměstnanců. Plnění cílů se konkrétně věnují následující oblasti:

- ❖ **Efektivnost organizace** – zlepšování efektivnosti organizace pomocí účinných postupů jakou jsou řízení znalostí, řízení talentů a vytváření úspěšného pracoviště.
- ❖ **Řízení lidského kapitálu** – na úspěšném podnikání závisí hlavně lidé, kteří v organizaci pracují a tvoří lidský kapitál. Cílem je, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, spolehlivé a kladně motivované pracovní síly.
- ❖ **Řízení znalostí** – cílem je podpořit rozvoj specifických znalostí a dovedností, které jsou výsledkem procesů učení probíhajících v organizaci.
- ❖ **Řízení odměňování** – cílem je zajistit, aby lidé byli hodnoceni a odměňováni podle toho, co dělají, jaké dosahují výsledky a také jaké mají dovednosti a schopnosti.
- ❖ **Zaměstnanecké vztahy** – cílem je udržovat pracovní klima s produktivními a harmonickými vztahy.

- ❖ **Uspokojování rozdílných potřeb** – cílem je vyvážit a respektovat potřeby všech zapojených stran.
- ❖ **Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou** – cílem je provést různé způsoby, aby se aspirace přeměnily na soustavné a efektivní akce.

2.2 Činnosti řízení lidských zdrojů

„Naplnění úkolu řízení lidských zdrojů slouží jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů, které organizaci umožňují systematicky získávat, využívat a rozvíjet odpovídající počet schopných a motivovaných lidí a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace“ (Šikýř, 2014, s. 22).

Jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů obsahují (Koubek, 2001, s. 21 a Šikýř, 2014, s. 22-23):

- ❖ **vytváření a analýzu pracovních míst** – zahrnuje informace o pracovním místě a formuluje požadavky na pracovní místo, jako jsou pracovní úkoly, pravomoc, odpovědnost a také vymezení potřebných dovedností, schopností a znalostí jedince, které musí splňovat;
- ❖ **plánování lidských zdrojů** – pro organizaci je velmi důležité plánovat kvantitu a kvalitu pracovníků, kteří jsou nezbytní pro dosahování cílů organizace;
- ❖ **obsazování volných pracovních míst** – příprava a zveřejňování veškerých informací o volných pracovních místech, vedení databáze uchazečů o zaměstnání, třídění a výběr nejvhodnějších kandidátů na volné pracovní místo, přijímání a adaptace nového pracovníka;
- ❖ **řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců** – kontrolování pracovní náplně pracovníka a způsobu jeho vystupování na pracovišti, poskytování zpětné vazby a zlepšení pracovního výkonu pracovníka;
- ❖ **odměňování zaměstnanců** – zhodnocení skutečného pracovního výkonu zaměstnance a motivace k lepšímu pracovnímu nasazení, poskytování zaměstnaneckých výhod;

- ❖ **vzdělávání a rozvoj zaměstnanců** – prohlubování dovedností, znalostí a schopností zaměstnanců dle potřeb organizace a výsledky rozvoje zaměstnanců;
- ❖ **péči o zaměstnance** – organizace je povinna utvářet vhodné pracovní podmínky pro zaměstnance, jako jsou bezpečnost a ochrana zdraví při výkonu práce, pracovní doba, pracovní prostředí, sociálně hygienické podmínky práce;
- ❖ **využívání personálního informačního systému** – účelem informačního systému je zjišťování, uschovávání, zpracování a rozbor všech údajů, které se týkají pracovních míst a zaměstnanců.

3 Celoživotní vzdělávání a celoživotní učení dospělých

V současné době je velmi probíraným tématem vzdělávání dospělých, které čím dál víc nabývá na důležitosti v oblasti řízení lidských zdrojů. Vzdělání zaměstnanců patří mezi důležité činitele ekonomického růstu a zřetelně ovlivňuje schopnost prosadit se na trhu práce v určitém oboru v porovnání s konkurencí. Vzdělávání lidí je nejen trendem, ale i nutností současné doby (Zormanová, 2017, s. 21).

„Vzdělávání se v dospělosti jeví jako nutný doprovodný jev, neboť v dospělosti nastávají situace, kdy dospělý jedinec zjišťuje, že již v některém směru nepostačuje nárokům a požadavkům, které na něj klade jeho profese, pracovní pozice, zaměstnavatel, rodina či veřejná nebo politická činnost. Vzdělávání se v dospělém věku jeví jako nástroj k dosažení kariérního postupu, větší prestiže, vyššího mzdového ohodnocení, seberealizace, řešení problémů“ (Zormanová, 2017, s. 44).

Tabulka č. 1: Rozdíly mezi celoživotním vzděláváním a celoživotním učením

| Celoživotní vzdělávání | Celoživotní učení |
|--|---|
| rozdívají se v 60. a 70. letech 20 století | rozdívají se od první poloviny 90. let 20. století |
| orientuje se na společnost | orientuje se na jedince |
| důraz je kladen na instituce a struktury | důraz je kladen na aktivitu jedince |
| holistické pojetí | užší (ekonomizující) pojetí |
| hlavním cílem je komplexní rozvoj jedince a komunit | hlavním cílem je adaptování na nové podmínky v měnícím se světě práce |
| prostředek zdokonalování jedince | nástroj k uplatnění se na trhu práce |
| celoživotní vzdělávání je obsaženo v základních občanských právech | celoživotní vzdělávání jako předpoklad pro uplatnění se na trhu práce |
| zdůrazňuje význam neformálního vzdělávání | zdůrazňuje význam informálního učení |

Zdroj: Šerák, Dvořáková, 2009, s. 25

Pojetí vzdělávání a učení dospělého (Smékalová, 2016, s. 27)

- ❖ Jedná se o nutný doprovodný jev.
- ❖ Zaměřuje se na potřeby jedince.
- ❖ Jde o pomoc při řešení profesních a životních problémů.

- ❖ Jedinec vyžaduje využití výsledků učení a vzdělávání nejlépe ihned.
- ❖ Znárodnuje vzdělávání a učení potřebného.

3.1 Celozivotní vzdělávání dospělých

Vzdělávání dospělých zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity, které jsou realizované jako školské vzdělávání dospělých či vzdělávání seniorů anebo jako další vzdělávání. „*Jedná se o proces cílevědomého a systematického zprostředkování, osvojování a upevňování schopností, znalostí, dovedností, návyků, hodnotových postojů i společenských norem jednání a chování*“. Probíhá až po ukončení určitého stupně vzdělání, respektive po prvním vstupu člověka na trh práce (Indrák, 2011, s. 33).

„*Vzdělávání je proces, v němž si prostřednictvím vyučování jedinec osvojuje soustavu poznatků a činností, kterou vnitřním zpracováním – učením – přetváří ve vědomosti, znalosti, dovednosti a návyky*“. Vzdělávání se uskutečňuje mezi vzdělavatelem (lektorem, učitelem) a vzdělávaným (studentem, účastníkem). Z pohledu vzdělávaného se jedná o učení a z pohledu vzdělavatele o vyučování. V dnešní době se pedagogické a andragogické teorie a praxe mění pod vlivem ekonomických přístupů a teorií. Obecně platí, že absolventi škol, kteří dosáhnou vyšší úrovně vzdělání, mají snazší uplatnění na trhu práce (Veteška, Tureckiová, 2008b, s. 4).

Vzdělávání dospělých je vnímáno jako důležitá hodnota pro společenské a profesní uplatnění jedince. V rychle se vyvíjejícím světě je zcela nutné neustále obnovovat své dovednosti a vědomosti tak, aby člověk obstál ve společenském, profesním, ale i soukromém životě. Velmi rychlý vývoj technologií a komunikace zvyšuje nárok na další vzdělávání především u starší generace, jejichž vzdělání je v tomto ohledu nesrovnatelné se vzděláním mladší generace (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, 2009, s. 7).

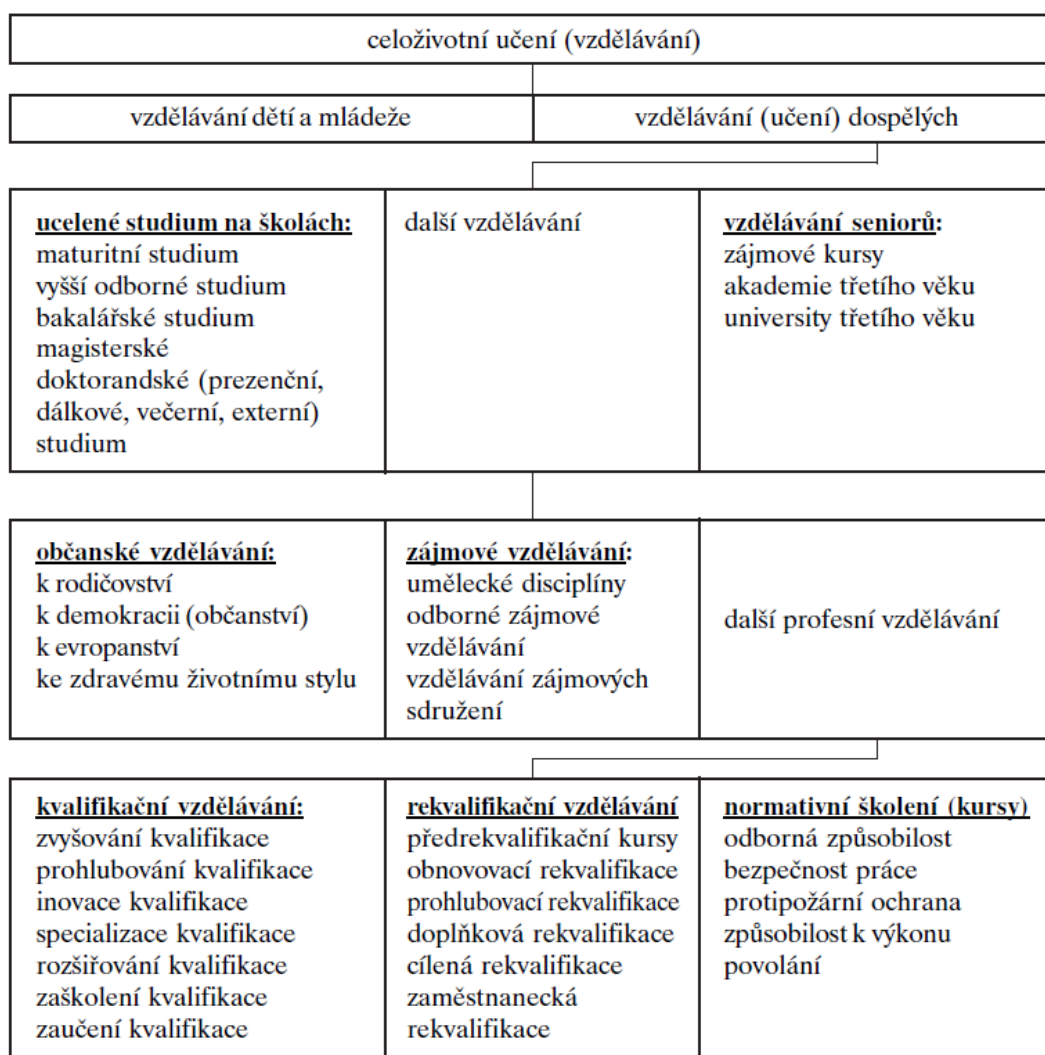
Důvody pro vzdělávání v dospělosti jsou:

- ❖ konkurence schopnost na trhu práce a ve společnosti;
- ❖ elektivní využití volného času;
- ❖ sebeuspokojení;

- ❖ rozšíření osobních obzorů;
- ❖ úspěšnost v profesním životě (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, 2009, s. 7).

Obrázek č. 1: Struktura vzdělávání dospělých

Místo vzdělávání dospělých v rámci celoživotního vzdělávání:



Zdroj: Bednaříková, 2006, s. 57

„Základní principy celoživotního vzdělávání:

- ❖ Každý jedinec má mít možnost vzdělávat se.
- ❖ Celoživotní vzdělávání je nezbytné pro realitu učící se společnosti.

- ❖ *Celoživotní vzdělávání zahrnuje všechny aspekty vzdělávání“ (Šerák, Dvořáková, 2009, s. 20).*

3.2 Celoživotní učení dospělých

Celoživotní učení vyjadřuje zásadní koncepční změnu pojetí vzdělávání. Možnosti učení v rámci vzdělávacího systému či mimo vzdělávací systém jsou brány jako propojený celek, který připouští přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním. Umožňuje též získávat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami a kdykoli za život. Celoživotním učením se rozumí veškeré učení od narození až po stáří. Nejdůležitější je vysoce kvalitní základní a všeobecné vzdělávání pro všechny, a to již od nejtělejšího dětství. Smyslem celoživotního učení je, aby měl člověk pozitivní přístup k učení a naučil se učit (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, 2007, s. 8).

„Celoživotní učení je v rozhodnutí Evropského parlamentu a Rady EU č. 1720/2006/ES ze dne 15. listopadu 2006, kterým se zavádí akční program v oblasti celoživotního učení, definováno jako veškeré všeobecné vzdělávání, odborné vzdělávání a odborná příprava, neformální vzdělávání a informální učení v průběhu života, jejichž výsledkem je zdokonalení znalostí, dovedností a schopností v osobní, občanské, sociální nebo se zaměstnáním související perspektivě“ (Veteška, Tureckiová, 2008a, s. 13).

3.2.1 Formy celoživotního učení

Celoživotní učení zahrnuje tři základní formy:

- ❖ **Formální vzdělávání** – jedná se o cílevědomě řízený proces, jehož cílem je budoucí uplatnění na trhu práce. Probíhá ve školském vzdělávacím systému a získáváme při něm určitý stupeň vzdělání (vysvědčení, diplom). Jednotlivé stupně na sebe navzájem navazují (základní, střední, vysokoškolské). Cílem tohoto vzdělávání jsou vývojové změny s dlouhodobou a trvalou povahou.
- ❖ **Neformální vzdělávání** – probíhá mimo školský vzdělávací systém, je uskutečňováno v různých vzdělávacích institucích (soukromé, příspěvkové či školské organizace) či přímo u zaměstnavatele. Cílem je získání

dovedností, vědomostí, zkušeností a kompetencí či doplnění a prohlubování znalostí, které si již dříve vzdělávané osoby osvojily. Charakteristickým rysem je nárazové působení, zaměřenost na určité cílové skupiny účastníků, pružnost vzhledem k potřebám, zájmům, dovednostem, vědomostem a očekáváním dospělých jedinců. Jde například o zájmové vzdělávání (výtvarné, hudební a sportovní aktivity), kurzy jazykových a počítačových dovedností nebo rekvalifikační kurzy.

- ❖ **Informální učení** – jde o učení záměrné, ale i nezáměrné, jedinec nemusí rozpoznat, že dosahuje k získávání vědomostí a dovedností. Je to neorganizované, nekoordinované žádnou institucí, nesystematické osvojování dovedností, získávání vědomostí a postojů z každodenního života. Vede k rozvíjení samostatného myšlení, schopnosti řešení problémů a smysluplnému jednání. Typickým informálním učením je mentoring, koučing, brainstorming a firemní workshop (Národní ústav pro vzdělávání, 2000, s. 6-7 a Zormanová, 2017, s. 22-23).

3.3 Specifika vzdělávání a učení dospělých

Mezi vzděláváním dospělých a vzděláváním dětí a mládeže existují značné rozdíly. Právě z důvodu odlišnosti od jiných cílových skupin se stalo vzdělávání dospělých vědní disciplínou nazvanou andragogika. Tato vědní disciplína se postupem času odpojila od pedagogiky (Langer, 2016, s. 128).

Dospělí mají v porovnání s dětmi a mládeží rozdílný přístup ke vzdělávání, k učitelům a celkově k výuce. Pro dospělé je velmi důležitá zpětná vazba nejen na konci svého učení, ale i v průběhu. Dospělý jedinec má velkou výhodu, že může uplatnit své zkušenosti ve výuce, například při diskusi. Někdy se mohou vyskytnout i situace, kdy je vzdělávaný jedinec v konkrétní problematice odborně způsobilější než lektor, jelikož má v dané oblasti více pracovních zkušeností. Ve výuce dospělých je nezbytně nutná možnost aktivně se podílet při řešení modelových úkolů. U těchto studentů by mělo docházet ve vzdělávání k celkovému osobnostnímu rozvoji (Mužík, 2004, s. 24-37).

Dospělost se dělí do čtyř vývojových etap, pro které jsou typické rozdílné vnímání, myšlení i sociální chování člověka (Zormanová, 2017, s. 43).

- ❖ **Časná dospělost** (od 20. do 25. až 30. roku života) – pro první etapu je důležitá osobní zralost a seberealizace jedince.
- ❖ **Střední dospělost** (od 30. roku do 45 let) – pro druhou etapu je charakteristický zájem o budování vlastní profesní kariéry a péči o rodinu a děti.
- ❖ **Pozdní dospělost** (od 45. do 60. až 65. roku života) – třetí etapu je pro člověka samotného či jeho okolí obdobím změn, změny v profesní kariéře, odchod dětí z domova. V tomto období začínají lidé myslet více na sebe, na svou seberealizaci a na to, že mohou ještě něčeho dosáhnout.
- ❖ **Starší dospělost** (mezi 50. a 60. rokem) – v tomto období již lidé nepovažují učení za důležité. V tomto věku je pro lidi učení obtížnější, trvá jim delší dobu z důvodu rychlejší únavy a menší míry koncentrace (Zormanová, 2017, s. 43).

Podle Dvořákové a Langer (2014, s. 5) jsou dospělí specifictví v těchto oblastech:

- ❖ **Zkušenost** – dospělí jedinci mají více předchozích zkušeností než děti, mohou tak porovnávat nové informace s těmi, které již získali dříve při předchozím studiu, praxi či z odborné literatury. Pro dospělé je velmi důležité propojení teorie a praxe, z hlediska společného řešení skutečných situací.
- ❖ **Životní priority** – pro dospělé jsou na prvních místech rodina, práce a osobní zájmy, nikoliv vzdělávání.
- ❖ **Zralost** – tito jedinci jsou již zralými osobnostmi po stránce biologické (vyvinutost všech biologických funkcí), sociální (schopnost navazovat a udržovat sociální vztahy), psychické (stabilně rozvinutá osobnost) a ekonomické (finanční a materiální soběstačnost).
- ❖ **Motivace** – ve vzdělávání dospělých je motivace velmi zásadní faktor. Ve většině případů převládá motivace vnitřní: jedinec se chce vzdělávat, dále se rozvíjet, uspokojovat své potřeby, dokázat si, že vzdělávání zvládne.

- ❖ **Záměrnost vzdělávání** – dospělí lidé vědí, proč se chtějí vzdělávat, mají jasné a zcela konkrétní cíle. Učit se pouze to, co dospělí potřebují a využít, se nazývá andragogický utilitarismus: využít získané znalosti a dovednosti nejlépe ihned.
- ❖ **Změny fyziologických a psychických funkcí** – v dospělosti dochází k řadě změn: zhoršení zraku a sluchu, snížení psychomotorického tempa, zhoršuje se schopnost přenosu pozornosti na více objektů najednou.
- ❖ **Charakteristiky osobnosti** – pod touto oblastí je zahrnuta obava ze selhání a zesměšnění při vzdělávání, obtížnost přiznat chybu či změnit názor, vysoká míra kritičnosti vůči svému okolí.

Tabulka č. 2: Shrnutí rozdílů ve vzdělávání dětí, mládeže a dospělých

| Děti, mládež | Dospělí |
|--|---|
| <i>„Vzdělávání jako příprava na život“</i> | <i>„Vzdělávání jako nutný doprovodný jev života“</i> |
| <i>„Zaměření na vzdělávací normativy“</i> | <i>„Vzdělávání na potřeby účastníka“</i> |
| <i>„Učení potencionálního“</i> | <i>„Učení potřebného“</i> |
| <i>„Nápodoba a kontrola chování“</i> | <i>„Pomoc při řešení profesních a životních problémů“</i> |

Zdroj: Mužík, 2004, s. 30

4 Pojmy kvalifikace a kompetence

4.1 Kvalifikace

Kvalifikace je soustava vědomostí, schopností, dovedností, návyků a zkušeností potřebných k získání potřebné způsobilosti k výkonu určitého povolání (Palán, 2002, s. 107). „Kvalifikace má formální (odborné vzdělání a profesní příprava) a neformální (zkušenosti získané praxí, například pracovní návyky a osvojené dovednosti)“. Kvalifikace, které jedinec získal v počátečním vzdělávání, jsou dále rozvíjeny v systému dalšího profesního vzdělávání (Průcha, Veteška, 2012, s. 157).

4.2 Kompetence

Kompetence jde definovat jako pravomoc nebo schopnost vykonávat určitý soubor činností. Kompetence je chápána jako „soubor způsobů chování, které určité osoby ovládají lépe než jiné, což jim umožňuje lépe zvládat dané situace“ (Palán, 2002, s. 99). „Obecně řečeno, kompetence bývají v kontextu zvládnutí pracovních situací a úkolů nejčastěji vyjádřeny znalostmi, schopnostmi, povahovými rysy, postoji, dovednostmi a zkušenostmi konkrétního pracovníka. Být kompetentní tedy znamená být schopný“ (Veteška, Tureckiová, 2008b, s. 36).

4.2.1 Kompetenční požadavky k výkonu povolání

- ❖ **Odborné dovednosti** – schopnost aplikovat teoretické vědomosti v praxi.
- ❖ **Odborné znalosti** – jedná se o teoretické vědomosti, které jsou potřebné pro výkon povolání.
- ❖ **Odborné kompetence obecné** – jsou to odborné požadavky potřebné pro výkon práce, které zcela nesouvisí s určitým povoláním, například práce na počítači.
- ❖ **Měkké kompetence** – jsou to požadavky potřebné pro kvalitní výkon práce, které závisí na komplexních schopnostech člověka, jedná se například o vedení lidí či tvořivé myšlení (Národní soustava povolání, 2017).

5 Školský vzdělávací systém s důrazem na předškolní vzdělávání

Vzdělávací systém „zahrnuje na sebe navazující vzdělávací stupně a typy, které jsou určeny buď celé populaci (např. základní povinné vzdělání), nebo určitým skupinám (např. středoškolské a vysokoškolské vzdělání)“. Absolvování tohoto vzdělávání je potvrzováno vysvědčením či diplomem. Jde o formální vzdělávání. (Palán, 2002, s. 65).

Školský vzdělávací systém České republiky je sestaven z:

- ❖ předškolního vzdělávání;
- ❖ základního vzdělávání;
- ❖ středního vzdělávání;
- ❖ vyššího odborného vzdělávání;
- ❖ vysokoškolského vzdělávání (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, 2018a).

5.1 Předškolní vzdělávání

Předškolní vzdělávání podporuje rodinnou výchovu, doplňuje ji, rozvíjí a obohacuje ji o specifické podněty. Jde o etapu vzdělávání, při kterém dítě získává v první řadě základní poznatky o životě kolem sebe, sociální zkušenosti a první podněty pro pokračující vzdělávání i celoživotní učení. Předškolní vzdělávání je pro děti zpravidla od 3 do 6 let (nejdříve pro děti od 2 let), které zajišťují veřejné, soukromé nebo firemní mateřské školy. Mateřské školy fungují jako samostatná školská zařízení, ale také jako součást základní školy (Národní ústav pro vzdělávání, 2011, 2019). Od 1. 1. 2017 je předškolní vzdělávání povinné pro dítě, které dosáhne pátého roku v daném školním roce. „*Mateřská škola je legislativně zakotvena v rámci vzdělávací soustavy jako druh školy. V procesu vzdělávání i v jeho organizaci se proto řídí obdobnými pravidly jako školy ostatní*“ (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, 2018b).

5.2 Pedagogičtí pracovníci

Pedagogický pracovník vykonává přímou výchovnou, vyučovací, speciálně pedagogickou a pedagogicko-psychologickou činnost přímým působením na vzdělávaného. Pedagogický pracovník je zaměstnancem právnické osoby vykonávající činnost školy nebo zaměstnancem státu nebo ředitelem školy. Je to též zaměstnanec, který vykonává přímou pedagogickou činnost v zařízení sociálních služeb (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, 2019a).

„Přímou pedagogickou činnost vykonává:

- ❖ učitel;
- ❖ pedagog v zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků;
- ❖ vychovatel;
- ❖ speciální pedagog;
- ❖ psycholog;
- ❖ pedagog volného času;
- ❖ asistent pedagoga;
- ❖ trenér;
- ❖ metodik prevence v pedagogicko-psychologické poradně;
- ❖ vedoucí pedagogický pracovník“ (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, 2019a).

Předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka

Pedagogický pracovník:

- ❖ je bezúhonný;
- ❖ je zdravotně způsobilý;
- ❖ prokázal znalost českého jazyka;
- ❖ je plně způsobilý k právním úkonům;
- ❖ má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, 2019a).

5.2.1 Učitel mateřské školy

Učitel mateřské školy uskutečňuje vzdělávací a výchovnou činnost dětí v mateřské škole, případně ve třídách a mateřských školách, které jsou zřízené pro děti se speciálními vzdělávacími potřebami, v souladu se školním vzdělávacím programem (Národní soustava povolání, 2017).

Učitel mateřské školy získává odbornou kvalifikaci, kterou potřebuje pro výkon své práce:

- ❖ vysokoškolským vzděláním v akreditovaném studijním programu v oblasti pedagogických věd, který je zaměřen na přípravu učitelů mateřské školy;
- ❖ vysokoškolským vzděláním v akreditovaném studijním programu studijního oboru pedagogika či v oblasti pedagogických věd, který je zaměřen na přípravu učitelů prvního stupně základní školy, vychovatelství či pedagogiku volného času a vzděláváním na vysoké škole v rámci programu celoživotního vzdělávání, který je zaměřen na přípravu učitelů mateřských škol;
- ❖ vyšším odborným vzděláváním u akreditovaného vzdělávacího programu vyšší odborné školy v oboru určeném pro přípravu učitelů mateřských škol;
- ❖ vyšším odborným vzděláním u akreditovaného vzdělávacího programu vyšší odborné školy v oboru, který je zaměřen na přípravu vychovatelů a vzděláním na vysoké škole v rámci programu celoživotního vzdělávání, které je zaměřené na přípravu učitelů mateřských škol;
- ❖ středním vzděláním s maturitní zkouškou v oboru, který je zaměřen na přípravu učitelů mateřské školy;
- ❖ středním vzděláváním s maturitní zkouškou v oboru, který je zaměřen na přípravu vychovatelů (svým obsahem a formou odpovídá maturitní zkoušce z předmětu zaměřeného na pedagogiku předškolního věku);
- ❖ vysokoškolským vzděláním v akreditovaném studijním programu v oblasti pedagogických věd, který je zaměřen na speciální pedagogiku;
- ❖ vyšším odborným vzděláním v akreditovaném vzdělávacím programu vyšší odborné školy v oboru, který je zaměřen na speciální pedagogiku (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, 2019a).

Pracovní činnosti učitele mateřských škol

- ❖ výchova a vzdělávání dětí v rámci školního vzdělávacího programu mateřské školy;
- ❖ rozvoj osobnosti dítěte předškolního věku, osvojení pravidel chování;
- ❖ vyrovnávat nerovnosti v osobním vývoji dětí před vstupem do základního vzdělávání, pedagogická komunikace o vzdělávání dětí s rodiči;
- ❖ vykonávat veškeré úkoly, které souvisejí s přímou pedagogickou činností (dohled nad dětmi, hodnocení vzdělávacích programů, spolupráce s jinými zařízeními, vedení evidence o pedagogické činnosti);
- ❖ tvořit vzdělávací program pro třídu mateřské školy;
- ❖ aplikovat vzdělávací a výchovné metody, mezi ně patří i individuální práce s dětmi se speciálními vzdělávacími potřebami;
- ❖ tvořit a koordinovat školní vzdělávací program mateřské školy nebo tvořit vzdělávací programy pro děti se speciálními vzdělávacími potřebami (Národní soustava povolání, 2017).

Kompetenční požadavky k výkonu povolání učitele mateřské školy:

- ❖ *„Odborné dovednosti – důležité k výkonu tohoto povolání:*
 - *Rozvíjení rozumových, jazykových, výtvarných, tělesných dovedností a zručnosti předškolních dětí.*
 - *Vedení předškolních dětí k osvojování hygienických návyků.*
 - *Učení předškolních dětí říkankám, básničkám, písničkám.*
- ❖ *Odborné znalosti – důležité k výkonu tohoto povolání:*
 - *obecná pedagogika;*
 - *předškolní vzdělávání a výchova;*
 - *didaktika a didaktická technika.*
- ❖ *Obecné dovednosti*

Vysoká kvalifikační úroveň:

 - *počítačová způsobilost;*
 - *numerická způsobilost;*
 - *jazyková způsobilost v češtině.*

Střední kvalifikační úroveň:

- *ekonomické povědomí;*
- *právní povědomí;*
- *jazyková způsobilost v angličtině.*

❖ **Měkké kompetence**

Vysoká kvalifikační úroveň:

- *celoživotní učení;*
- *aktivní přístup;*
- *samostatnost;*
- *řešení problémů;*
- *efektivní komunikace.*

Střední kvalifikační úroveň:

- *zvládnání zátěže;*
- *objevování a orientace v informacích;*
- *vedení lidí;*
- *ovlivňování ostatních;*
- *plánování a organizování práce;*
- *kooperace (spolupráce);*
- *flexibilita;*
- *uspokojování zákaznických potřeb;*
- *výkonnost.*

Nižší kvalifikační úroveň:

- *kreativita“ (Národní soustava povolání, 2017).*

6 Právní normy zabývající se vzdělávání zaměstnanců

6.1 Zákon č. 262/2006 Sb. – Zákoník práce

❖ § 230 Prohlubování kvalifikace

Zaměstnanec je povinen si průběžně doplňovat, udržovat a obnovovat svoji kvalifikaci, aby mohl dále vykonávat sjednanou práci. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci prohlubování jeho kvalifikace pomocí školení či studií. Zaměstnanci, který se zúčastní školení či jiných forem prohlubování své kvalifikace, náleží mzda nebo plat, jelikož se to považuje za výkon práce. Zaměstnavatel má povinnost uhradit zaměstnanci náklady vynaložené na prohlubování kvalifikace. Žádá-li zaměstnanec absolvování školení či studia finančně náročnějšího, může se na nákladech podílet (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2019).

❖ § 231-234 Zvýšení kvalifikace a kvalifikační dohoda

Zvýšením kvalifikace se rozumí její získání, rozšíření nebo změna hodnoty kvalifikace. Zvyšování kvalifikace dochází při studiu, vzdělávání, školení nebo při jiné formě přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, vše musí být v souladu s potřebami zaměstnavatele (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2019).

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

❖ § 24 Další vzdělávání pedagogických pracovníků

Pedagogičtí pracovníci si mají povinnost po dobu výkonu své pedagogické činnosti doplňovat, obnovovat a udržovat svoji kvalifikaci. Pedagogičtí pracovníci si mohou dalším vzděláváním zvyšovat kvalifikaci. Zvýšení kvalifikace se též rozumí její získání či rozšíření. Ředitel školy organizuje další vzdělávání pedagogických pracovníků, musí přihlížet ke studijním zájmům pedagogického pracovníka, potřebám a rozpočtu školy (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, 2019a).

Další vzdělávání pedagogických pracovníků se realizuje:

- na vysokých školách, ve vzdělávacích institucích pro další vzdělávání pedagogických pracovníků;
- samostudiem;
- dalším vzděláváním učitelů zdravotnických studijních oborů (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, 2019a).

Po absolvování dalšího vzdělávání dostávají pedagogičtí pracovníci osvědčení vydané vzdělávací institucí, která toto vzdělávání realizovala. Pedagogickým pracovníkům přísluší volno k dalšímu vzdělávání v rozsahu 12 pracovních dnů ve školním roce. Ředitel školy určuje dobu, kdy bude zaměstnanec čerpat volno. Při čerpání tohoto volna přísluší zaměstnanci náhrada platu, která se rovná výši ušlého platu. Při trvání pracovního poměru kratšího, než školní rok přísluší zaměstnanci za každý měsíc pracovního poměru jedna dvanáctina volna. Zaměstnanec, který má nižší pracovní úvazek, získá úměrně tomu i rozsah volna. Nevycerpané volno zaniká (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, 2019a).

6.3 Vyhláška č. 317/2005 Sb. Vyhláška o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků

§ 1-10 Druhy dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků

❖ Studium ke splnění kvalifikačních předpokladů

- Studium v oblasti pedagogických věd;
- Studium pedagogiky;
- Studium pro asistenty pedagoga;
- Studium pro ředitele škol a školských zařízení;
- Studium k rozšíření odborné kvalifikace (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, 2019b).

Studia se ukončují obhajobou závěrečné písemné práce a závěrečnou zkouškou před komisí (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, 2019b).

❖ **Studium ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů**

- Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky;
- Studium pro výchovné poradce;
- Studium k výkonu specializovaných činností (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, 2019b).

Studia se ukončují obhajobou závěrečné písemné práce a závěrečnou zkouškou před komisí (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, 2019b).

❖ **Studium k prohlubování odborné kvalifikace**

- Průběžné vzdělávání (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, 2019b).

Z výše uvedených druhů dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, které jsou úspěšně absolvované, získává absolvent osvědčení (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, 2019b).

PRAKTICKÁ ČÁST

Cílem praktické části bylo pomocí metod analýzy stávající nabídky vzdělávacích akcí a individuálních hloubkových rozhovorů zjistit, kolik vzdělávacích programů se nabízí učitelům mateřských škol, kterých témat se tyto programy týkají a o jaká vzdělávací témata mají nejvíce učitelé mateřských škol zájem. Na základě zjištěných výsledků individuálních hloubkových rozhovorů byl zpracován návrh vzdělávacího programu.

7 Charakteristika Středočeského kraje

Středočeský kraj leží uprostřed České republiky (dále jen ČR), patří mezi největší kraje, nejen velikostí, ale i počtem obcí a počtem obyvatel. Jeho rozloha (10 929 km²) zabírá 14 % území ČR. Kraj zcela obstupuje hlavní město Prahu a sousedí téměř se všemi českými kraji. Středočeský kraj se dělí na 12 okresů s 10 okresními městy a nachází se zde 1 144 obcí. Jako jediný kraj nemá krajské město, jeho krajský úřad sídlí v Praze. K roku 2017 měl Středočeský kraj 1 348 840 obyvatel a patřil mezi nejlidnatější regiony ČR. Hustota obyvatelstva byla 123 osob na km² (Český statistický úřad, 2019a).

Tabulka č. 3: Statistika předškolního vzdělávání za rok 2017/2018

| Mateřské školy | Třídy | Děti | z toho dívky | Učitelé (přepočtené na plně zaměstnané) | z toho ženy |
|----------------|--------|---------|--------------|---|-------------|
| 785,0 | 2226,0 | 50315,0 | 24301,0 | 4243,3 | 4223,0 |

Zdroj: Český statistický úřad, 2019b

- ❖ Z výsledků statistiky předškolního vzdělávání za rok 2017/2018 vyplývá, že předškolním vzděláváním se zabývá 785 mateřských škol, z toho každá mateřská škola má průměrně 2,84 tříd; 64,1 dětí (z toho 30,96 dívek); 5,41 učitele (z toho 5,38 žen).

Tabulka č. 4: Počet mateřských škol dle zřizovatele k datu 20.02.2019

| Zřizovatel mateřské školy | Počet mateřských škol |
|---------------------------|-----------------------|
| Obec | 688 |
| Privátní sektor | 93 |
| Kraj | 13 |
| Církev | 7 |
| Celkem | 801 |

Zdroj: vlastní zpracování podle Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, 2019c

- ❖ Na základě porovnání celkového počtu mateřských škol z Tabulky č. 3 a z Tabulky č. 4 bylo zjištěno, že došlo ve školním roce 2018/2019 k navýšení o 16 mateřských škol.
- ❖ Nejvíce mateřských škol zřizuje obec: 85,89 % z celkového počtu.
- ❖ Nejméně mateřských škol zřizuje církev: 0,87 % z celkového počtu.

7.1 Nabídka vzdělávacích možností ve Středočeském kraji

Byly vybrány dvě největší vzdělávací instituce, které se zabývají vzděláváním pedagogických pracovníků. Obě tyto instituce působí již více jak 10 let na území Středočeského kraje.

7.1.1 Národní institut pro další vzdělávání

Národní institut pro další vzdělávání (dále jen NIDV) je organizace, která je přímo řízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT) s celostátní garancí profesního rozvoje a dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků škol a školských zařízení včetně školských zařízení, které se zabývají zájmovým vzděláváním. Pro pedagogické pracovníky zajišťují celostní nabídku vzdělávacích a konzultačních služeb, metodickou a odbornou podporu. Zabývají se aktuálními i specifickými potřebami a požadavky škol a pedagogů v jednotlivých krajích České republiky. Podporují pedagogy v práci se specifickými skupinami žáků a ručí za systémovou péči o nadané či mimořádně nadané děti a mládež. NIDV realizuje projekty, které jsou spolufinancované z Evropského sociálního fondu, díky nimž

NIDV zavádí inovativní prvky v systému školství a podporuje pedagogické pracovníky při zvyšování jejich odborných i profesních kompetencí (NIDV, 2019a).

„Národní institut pro další vzdělávání:

- ❖ *je partnerem na cestě profesního rozvoje pedagogických pracovníků škol a školských zařízení a institucí působících v oblasti volného času dětí a mládeže;*
- ❖ *garantuje dostupnost, kvalitu a komplexnost metodické podpory a vzdělávacích a konzultačních služeb;*
- ❖ *vytváří platformu pro sdílení informací, názorů a zkušeností mezi veřejností, regionálním školstvím, ministerstvem školství a dalšími subjekty v oblasti vzdělávání a výchovy“ (NIDV, 2019b).*

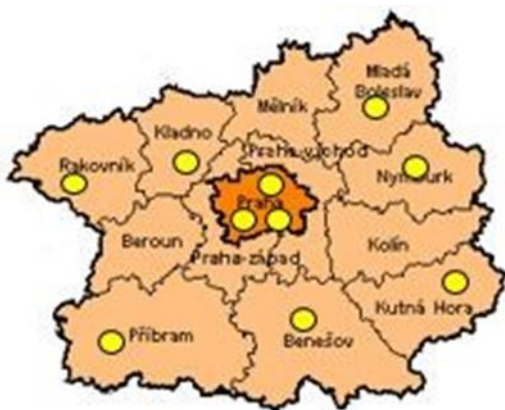
NIDV s centrálním pracovištěm v Praze má dalších 12 krajských pracovišť s celostátní působností a dvě učební a rekreační střediska, jedno v Krkonoších a druhé na Slovensku (NIDV, 2019c).

7.1.2 Vzdělávací institut Středočeského kraje

„Vzdělávací institut Středočeského kraje (dále jen VISK) je příspěvkovou organizací zřízenou Středočeským krajem za účelem poskytování veřejně prospěšné činnosti v oblasti vzdělávání dospělých“ (VISK, 2018).

VISK realizuje své aktivity v 7 vzdělávacích střediscích, která sídlí v bývalých okresních městech Středočeského kraje a v Praze. Rovněž připravuje svoje kurzy na zakázku dle potřeb zadavatele v místě jeho sídla (VISK, 2018).

Obrázek č. 2: Sídla vzdělávacího střediska VISK



Zdroj: VISK, 2018

VISK se zabývá dalším profesním vzděláváním:

- ❖ **pedagogických pracovníků** – nabízí více než 600 akreditovaných vzdělávacích programů, které jsou připraveny pro všechny kategorie pedagogických pracovníků a všechny druhy a typy škol a školských zařízení;
- ❖ **veřejné správy** – poskytují více než 100 vzdělávacích programů, které jsou zaměřené na vzdělávání úředníků a volených členů zastupitelstev;
- ❖ **sociálních služeb** – zajišťují téměř 100 kurzů akreditovaných Ministerstvem práce a sociálních věcí, které zvyšují kvalifikační úroveň vzdělávání sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách (VISK, 2018).

Dále VISK zajišťuje:

- ❖ **vzdělávání seniorů** – dvousemestrální, jednosemestrální studijní programy, jazykové a jiné kurzy, které probíhají ve více než 10 městech Středočeského kraje;
- ❖ **vzdělávání veřejnosti** – krátkodobé vzdělávací kurzy, které jsou zaměřené na rozvoj osobnosti a volnočasové aktivity;
- ❖ **centrum pro rekvalifikace** – metodika a koordinace středočeských středních škol v oblasti profesních kvalifikací a rekvalifikací;

- ❖ **projektová činnost;**
- ❖ **mezinárodní spolupráce** – aktivity v rámci dohody čtyř regionů – Česká republika, Německo, Polsko, Francie (VISK, 2018).

7.2 Analýza stávající nabídky vzdělávacích akcí

Analýza stávající nabídky vzdělávacích akcí se týkala vzdělávacích programů určených pro pedagogické pracovníky předškolního vzdělávání. Na základě programové nabídky dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků na 2. pololetí školního roku 2018/2019, která je uvedena na webových stránkách NIDV a VISK, bylo zjištěno následující:

- ❖ VISK nabízí 42 vzdělávacích programů s různorodými tématy, která nejsou určena pouze pro pedagogické pracovníky předškolního vzdělávání, ale i pro učitele základního vzdělávání, vychovatele školních družin a pedagogy volného času. VISK také doporučuje určité vzdělávací programy pro šablony, které se využívají v rámci podpory škol a školských zařízení formou projektů zjednodušeného vykazování. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy v rámci těchto šablon poskytuje finanční prostředky na aktivity, které se zaměřují na vzdělávání pedagogických pracovníků.
 - 1x logopedická prevence;
 - 6x přírodovědná gramotnost;
 - 2x matematická pregramotnost;
 - 2x vzdělávání dětí se speciálními vzdělávacími potřebami;
 - 7x polytechnická výchova;
 - 7x pohybová výchova;
 - 4x hudební výchova;
 - 1x výuka anglického jazyka u předškolních dětí;
 - 1x komunikace s rodiči;
 - 3x osobnostní rozvoj dětí;
 - 1x portfolio v předškolním vzdělávání;
 - 1x dramatická výchova;
 - 2x prosociální chování;

- 1x školní zralost;
 - 1x osobnostně sociální rozvoj pedagogických pracovníků;
 - 1x práce s dvouletými dětmi;
 - 1x diagnostika dětí v mateřské škole (vlastní zpracování podle VISK, 2019).
- ❖ NIDV nabízí 29 vzdělávacích programů s rozmanitými tématy, které se cílově nezaměřují pouze na pedagogické pracovníky mateřských škol, ale i na učitele základních, speciálních a středních škol a vychovatele školských zařízení.
- 2x komunikace v cizím jazyce;
 - 3x jazyková podpora pedagogických pracovníků (anglický jazyk);
 - 2x individualizace vzdělávání v mateřské škole;
 - 4x logopedická prevence;
 - 4x vzdělávání dětí se speciálními vzdělávacími potřebami;
 - 2x přírodovědná gramotnost;
 - 1x portfolio v předškolním vzdělávání;
 - 2x osobnostně sociální rozvoj předškolních pedagogů;
 - 1x diagnostika dětí v mateřské škole;
 - 2x hudební výchova;
 - 1x polytechnická výchova v mateřské škole;
 - 1x práce s dvouletými dětmi;
 - 1x dramatická výchova;
 - 2x matematická pregramotnost;
 - 1x výuka anglického jazyka u předškolních dětí (vlastní zpracování podle NIDV, 2019).

7.2.1 Syntéza informací ze stávající nabídky vzdělávacích akcí

Na 2. pololetí školního roku 2018/2019 je nabízeno pedagogickým pracovníkům předškolního vzdělávání celkově 71 vzdělávacích programů. Většina těchto vzdělávacích programů není určena pouze pro pedagogické pracovníky předškolního vzdělávání, ale i pro další pedagogické pracovníky jiných školských

zařízení. Hodinová dotace vzdělávacích programů se pohybuje v rozmezí mezi 4 až 8 vyučovacími hodinami, většinou se jedná o jednodenní semináře, ve kterých se vzájemně propojuje teorie s praxí. Cena vzdělávacích programů se odvíjí od hodinové dotace a náročnosti, nejnižší sazba je 560 Kč a nejvyšší 7500 Kč.

Tabulka č. 5: Celkové shrnutí vzdělávací nabídky VISK a NIDV

| Téma vzdělávacího programu | Počet vzdělávacích programů | Poměr z celkového počtu vzdělávacích programů (v %) |
|--|------------------------------------|--|
| Přírodovědná gramotnost | 8 | 11,27 |
| Polytechnická výchova | 8 | 11,27 |
| Pohybová výchova | 7 | 9,86 |
| Hudební výchova | 6 | 8,45 |
| Vzdělávání dětí se speciálními vzdělávacími potřebami | 6 | 8,45 |
| Logopedická prevence | 5 | 7,04 |
| Matematická pregramotnost | 4 | 5,63 |
| Osobnostně sociální rozvoj pedagogických pracovníků | 3 | 4,23 |
| Jazyková podpora pedagogických pracovníků (anglický jazyk) | 3 | 4,23 |
| Osobnostní rozvoj dětí | 3 | 4,23 |
| Portfolio v předškolním vzdělávání | 2 | 2,82 |
| Výuka anglického jazyka u předškolních dětí | 2 | 2,82 |
| Dramatická výchova | 2 | 2,82 |
| Prosociální chování | 2 | 2,82 |
| Práce s dvouletými dětmi | 2 | 2,82 |
| Diagnostika dětí v mateřské škole | 2 | 2,82 |
| Komunikace v cizím jazyce | 2 | 2,82 |
| Individualizace vzdělávání v mateřské škole | 2 | 2,82 |
| Komunikace s rodiči | 1 | 1,41 |
| Školní zralost | 1 | 1,41 |

Zdroj: vlastní zpracování podle VISK, NIDV, 2019

8 Charakteristika konkrétní mateřské školy

Zvolená mateřská škola leží ve Středočeském kraji a byla postavena v 70. letech 20. století. Nachází se na kraji malého města, kde mají možnost děti bližšího kontaktu s přírodou. V bezprostřední blízkosti se nalézají přírodní společenství, jako je les, louka, pole a řeka. Škola disponuje velkou zahradou s herními prvky, kterou také využívají k pěstování rostlin. Ve škole jsou dvě heterogenní třídy, které navštěvuje 50 dětí ve věku od 3 let do 6 let. Každá třída má dvě paní učitelky, které upravily vzdělávací program podle věkových kategorií, s přihlédnutím na mladší a starší děti. Během dne se děti setkávají se vzdělávacími činnostmi, které probíhají jak spontánně, tak i řízeně učitelkou dané třídy. Přihlíží se ovšem i na individuální potřeby dětí.

Mateřská škola začíná podporovat u dětí environmentální citění.

9 Individuální hloubkové rozhovory s odborníky

Individuální hloubkový rozhovor (z anglického překladu in-depth interview) patří mezi nejčastěji využívané metody průzkumu. Tazatel vede rozhovor s respondentem, který mu odpovídá na předem připravené otázky (Soukup, 2009). Důležité je správně otázky zformulovat. Na základě respondentových odpovědí zjistí tazatel stanovený cíl průzkumu.

Byla zvolena metoda individuálních hloubkových rozhovorů, které byly vedeny s metodičkou dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, která je zaměstnancem vzdělávacího institutu VISK, dále s ředitelkou mateřské školy a čtyřmi učitelkami z jedné konkrétní mateřské školy. Na uvedené rozhovory byl předem připraven soubor otázek pro každou skupinu jinak postavené, ale zaměřené na stejný cíl – zjistit, jaké vzdělávací téma vyžadují učitelé mateřských škol. Níže uvedené rozhovory byly uskutečněny v měsíci únor roku 2019. Přesné přepisy rozhovorů byly vloženy do přílohové části bakalářské práce.

9.1 Individuální rozhovor s metodičkou dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků Vzdělávacího institutu Středočeského kraje

Rozhovor s metodičkou dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků byl realizován 22. února 2019. Autentický přepis viz Příloha 1.

Otázka č. 1 – Jak dlouho pracujete ve Vzdělávacím institutu Středočeského kraje?

19 let (od roku 2000).

Otázka č. 2 – Jakým způsobem ve Vaší instituci probíhá další vzdělávání pedagogických pracovníků?

Vzdělávání pedagogických pracovníků se realizuje na pracovištích:

- ❖ Vzdělávací středisko Nymburk;
- ❖ Vzdělávací středisko Kladno;
- ❖ Vzdělávací středisko Kutná Hora;

- ❖ Vzdělávací středisko Mladá Boleslav;
- ❖ Vzdělávací středisko Praha;
- ❖ Vzdělávací středisko Příbram;
- ❖ Vzdělávací středisko Rakovník;
- ❖ Vzdělávací středisko Benešov.

Využívané formy:

- ❖ Prezenční: seminář, přednáška, kurz, cyklus seminářů, workshop, dílna, exkurze, vzorová hodina vedená lektorem (lesson study).
- ❖ Distanční, kombinovaná forma: E-learning, webinář.
- ❖ Na podporu některých kurzů využíváme studijní podpory MOODLE.

Nabízené vzdělávací programy:

- ❖ prohlubování kvalifikace: obory – Řízení, školský management; Předškolní vzdělávání; I. stupeň základní školy; Český jazyk a komunikace; Cizí jazyky, jazykové vzdělávání; Matematika a její aplikace; Společenskovědní předměty (Dějepis, Občanská výchova, Rodinná výchova, Základy společenských věd); Přírodovědné předměty (Fyzika, Chemie, Biologie, Přírodopis, Ekologie, Zeměpis); Hudební výchova, Výtvarná výchova, Dramatická výchova; Tělesná výchova, Výchova ke zdraví; Pracovní činnosti; Kariérové poradenství, výchova k podnikavosti; Programy doporučené pro šablony; Pedagogika, psychologie, výchovné poradenství, prevence; Společné vzdělávání, inkluze; Mimoškolní vzdělávání; Exkurze; Akce na zakázku.
- ❖ zvyšování kvalifikace: akreditované vzdělávání podle vyhlášky č. 317/2005 Sb. – studium ke splnění kvalifikačních předpokladů; studium ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů.

Vzdělávací nabídku sestavují metodici. Akreditaci vzdělávacího programu připravují metodici spolu s lektorem dané problematiky.

Nová nabídka vychází:

- ❖ ze vzdělávací potřeby prostřednictvím zpětné vazby;
- ❖ z reakcí na zjištění České školní inspekce;
- ❖ sledováním písemných i telefonických dotazů;

- ❖ z nově vycházející odborné literatury;
- ❖ na základě požadavků zřizovatele;
- ❖ z přímé dotační podpory MŠMT.

Vzdělávací programy určené pro pedagogický sbor se realizují přímo na škole nebo jako výjezdové vícedenní kurzy. Jazykové vzdělávání se též realizuje přímo na školách.

Doplňující otázka – Kdo ho má na starosti?

Organizačně zajišťují metodici a organizační pracovníci.

Organizační struktura:

- ❖ hlavní metodik pro vzdělávání a projektovou činnost;
 - metodik manažer dalšího vzdělávání;
 - metodici a organizační pracovníci.

Doplňující otázka – Kolik lektorů dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků máte k dispozici?

VISK spolupracuje v oblasti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků se 750 lektory.

Otázka č. 3 – Jaká je cílová skupina účastníků dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků?

Pedagogičtí pracovníci:

- ❖ učitelé;
 - mateřských škol;
 - základních škol;
 - středních škol;
 - gymnáziích;
 - středních odborných škol;
 - středních odborných učilištích;
- ❖ vychovatelé školních družin;

- ❖ asistenti pedagoga;
- ❖ pedagogové volného času.

Otázka č. 4 – Jaký je minimální a maximální počet účastníků na vzdělávací akci?

Odvíjí se od formy:

- ❖ semináře, workshopy, dílny, interaktivní semináře
 - minimálně 7 účastníků
 - maximálně 18 účastníků
- ❖ jazykové kurzy
 - minimálně 7 účastníků
 - maximálně 12 účastníků
- ❖ přednášky
 - minimálně 10 účastníků
 - maximálně 35 účastníků

Otázka č. 5 – Kolik kurzů pro další vzdělávání pedagogických pracovníků nabízíte ročně a kolik zájemců se ročně vzdělávacích programů zúčastní?

Za školní rok 2016/2017:

- ❖ celkem akcí pro další vzdělávání pedagogických pracovníků: 461
 - počet účastníků: 7 043
- ❖ z toho: akcí pro mateřské školy: 123
 - počet účastníků: 1 181

Za školní rok 2017/2018:

- ❖ celkem akcí pro další vzdělávání pedagogických pracovníků: 634
 - počet účastníků: 9 711
- ❖ z toho: akcí pro mateřské školy: 141
 - počet účastníků: 1 719

Otázka č. 6 – Jakým způsobem Vaše aktivity propagujete?

Propagace pomocí:

- ❖ elektronického katalogu – pololetní nabídka (v regionech – měsíční nebo týdenní nabídka);
- ❖ webových stránek – nabídka s možností objednávky;
- ❖ facebooku;
- ❖ osobních informací účastníkům akce – jaké vzdělávací programy se připravují a nabízí v příštím období.

Otázka č. 7 – Jakým způsobem zajišťujete evaluaci vzdělávacích akcí dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků?

Nejčastěji využíváme:

- ❖ hodnotící dotazníky a vyhodnocení zpětné vazby;
- ❖ osobní pozorování – účast metodika na semináři, kurzu;
- ❖ osobní rozhovor s vybraným účastníkem, účastníky;
- ❖ osobní rozhovor s lektorem.

Otázka č. 8 – Kolik vzdělávacích programů nabízíte konkrétně pro učitele mateřských škol?

Za školní rok 2016/2017:

- ❖ 123 vzdělávacích programů pro mateřské školy.

Za školní rok 2017/2018:

- ❖ 141 vzdělávacích programů pro mateřské školy.

Otázka č. 9 – Jakých témat se týkají vzdělávací programy pro učitele mateřských škol?

Témata vzdělávacích programů:

- ❖ čtenářská pregramotnost;
- ❖ matematická pregramotnost;
- ❖ školní zralost a připravenost, děti s potřebou podpůrných opatření;

- ❖ rozvoj jemné a hrubé motoriky, rozvoj grafomotoriky, hra, tvořivá hra a individualizace výuky v mateřské škole;
- ❖ logopedická prevence;
- ❖ pedagogicko-psychologická témata;
- ❖ hudební aktivity, tělesné aktivity a výchova ke zdraví;
- ❖ polytechnické činnosti a environmentální výchova;
- ❖ osobnostní růst pedagogických pracovníků.

Otázka č. 10 – O jaká témata mají učitelé mateřských škol největší zájem?

Největší zájem o:

- ❖ polytechnické činnosti;
- ❖ environmentální výchovu.

9.2 Individuální rozhovor s ředitelkou mateřské školy

Rozhovor s ředitelkou mateřské školy byl uskutečněn 13. února 2019. Autentický přepis rozhovoru viz Příloha 2.

Otázka č. 1 – Jak dlouho pracujete v této mateřské škole a kolik let máte praxi v oboru předškolního vzdělávání?

39 let (od roku 1980), praxi v oboru 41 let.

Otázka č. 2 – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání v oboru předškolní a mimoškolní pedagogika?

Nejvyšší dosažené vzdělání – doktorské studium na Univerzitě Karlově v Praze obor Učitelství pro mateřské školy.

Otázka č. 3 – Jak dlouho vykonáváte funkci ředitelky této mateřské školy?

29 let (od roku 1990).

Otázka č. 4 – Je pro Vás zvyšování kvalifikace důležité? Vyžadujete to po svých zaměstnancích?

Ano. Zaměstnanec to více motivuje k práci a vyměňují si mezi sebou navzájem zkušenosti.

Otázka č. 5 – Kdo nebo co určuje, v jakém směru se budou zaměstnanci dále vzdělávat?

Sami zaměstnanci.

Otázka č. 6 – Je stávající nabídka kurzů vzdělávacích institucí z Vašeho pohledu aktuální a nabízí témata, která jsou pro Vaše zaměstnance zajímavá a potřebná? S jakou institucí spolupracujete nejčastěji?

- ❖ Předškolní vzdělávání méně zastoupené;
- ❖ vzdělávací programy zůstávají stejné;
- ❖ vzdělávací programy se opakují;
- ❖ kurzy by se měly aktualizovat.

Spolupráce – Vzdělávací institut Středočeského kraje a Národní institut dalšího vzdělávání.

Otázka č. 7 – Jakým způsobem se dozvídáte o nabídce kurzů vzdělávacích institucí?

Vzdělávací instituce zasílají 2x do roka emailem nabídky vzdělávacích programů.

Otázka č. 8 – Jak často využívá Vaše škola nabídky vzdělávacích institucí?

V prvním a druhém pololetí školního roku. Každý pedagogický pracovník má nárok na jedno školení za půl roku.

Doplňující otázka – Jakým způsobem nabízíte svým zaměstnancům školení?

Vytisknuté nabídky vzdělávacích programů předávané zaměstnancům na pracovní poradě.

Doplňující otázka – Jakým kurzům dáváte přednost z hlediska délky trvání?

Jednodenní kurzy.

Otázka č. 9 – Realizujete nějakým způsobem zpětnou vazbu od svých zaměstnanců, abyste získali informace, zda bylo školení pro ně přínosné?

Zpětná vazba je realizována:

- ❖ v den po konání školení;

- ❖ na pracovních poradách;
- ❖ při hospitacích.

Otázka č. 10 – Ve kterých tematických oblastech by se měli Vaši zaměstnanci dále vzdělávat a víte, o jaká témata mají nejvíce zájem?

- ❖ Dále vzdělávat v matematické pregramotnosti a environmentální výchově.
- ❖ Největší zájem o témata – praktické činnosti (hudební, tělesná, výtvarná či dramatická výchova) a environmentální výchova.

9.3 Individuální rozhovory s učitelkami mateřské školy

Rozhovory s učitelkami mateřské školy byly realizovány:

- ❖ Učitelka 1 14. února 2019
- ❖ Učitelka 2 18. února 2019
- ❖ Učitelka 3 19. února 2019
- ❖ Učitelka 4 20. února 2019

Autentický přepis viz Příloha 3.

Tabulka č. 6: Otázka č. 1 – Jak dlouho pracujete v této mateřské škole a jaká je délka Vaší praxe v předškolním vzdělávání?

| Učitelka | Odpověď |
|-----------------|---|
| Učitelka 1 | V mateřské škole pracuje 37 let, délka praxe 40 let. |
| Učitelka 2 | V mateřské škole pracuje 5 let, délka praxe je 5 let. |
| Učitelka 3 | V mateřské škole pracuje 33 let, délka praxe 36 let. |
| Učitelka 4 | V mateřské škole pracuje 6 let, délka praxe 14 let. |

Zdroj: vlastní zpracování

- ❖ Ze zjištěných odpovědí je zřejmé, že dva respondenti pracují v mateřské škole více jak 30 let a délka praxe v oboru předškolního vzdělávání je u těchto dvou respondentů více jak 35 let.
- ❖ Další dva respondenti pracují v této mateřské škole v rozmezí mezi 5-6 roky, u jednoho respondenta je délka praxe v oboru předškolního vzdělávání více jak 10 let a u druhého respondenta je délka praxe v tomto oboru 5 let.

Tabulka č. 7: Otázka č. 2 – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání v oboru předškolní a mimoškolní pedagogika?

| Učitelka | Odpověď |
|-----------------|---|
| Učitelka 1 | Vysokoškolské vzdělání – doktorský studijní program, obor Učitelství v mateřské škole |
| Učitelka 2 | Střední vzdělání s maturitní zkouškou, obor Předškolní a mimoškolní pedagogika |
| Učitelka 3 | Střední vzdělání s maturitní zkouškou, obor Předškolní pedagogika |
| Učitelka 4 | Střední vzdělání s maturitní zkouškou, obor Předškolní a mimoškolní pedagogika |

Zdroj: vlastní zpracování

- ❖ Z výsledků je zřejmé, že v mateřské škole pracují tři respondenti se středním vzděláním s maturitní zkouškou v oboru Předškolní a mimoškolní pedagogika a jeden respondent s vysokoškolským vzděláním v oboru Učitelství v mateřské škole.

Tabulka č. 8: Otázka č. 3 – Nabízí Vám zaměstnavatel školení či kurzy, které zvyšují či rozšiřují Vaši kvalifikaci?

| Učitelka | Odpověď |
|-----------------|----------------|
| Učitelka 1 | Ano |
| Učitelka 2 | Ano |
| Učitelka 3 | Ano |
| Učitelka 4 | Ano |

Zdroj: vlastní zpracování

- ❖ Všichni čtyři respondenti se shodli, že jim zaměstnavatel nabízí školení či kurzy, které zvyšují či rozšiřují jejich kvalifikaci.

Tabulka č. 9: Otázka č. 4 – Pokud ano, hraří Vám tyto kurzy zaměstnavatel a je jejich počet nějak omezen?

| Učitelka | Odpověď |
|-----------------|-----------------------------------|
| Učitelka 1 | Ano, hraří dvakrát za školní rok. |
| Učitelka 2 | Ano, hraří dvakrát za školní rok. |
| Učitelka 3 | Ano, hraří dvakrát za školní rok. |
| Učitelka 4 | Ano, hraří dvakrát za školní rok. |

Zdroj: vlastní zpracování

- ❖ Všichni čtyři respondenti se shodli, že jim zaměstnavatel hraří kurzy a jejich počet je omezen na dva kurzy za školní rok.

Tabulka č. 10: Otázka č. 5 – Kolik vzdělávacích kurzů jste přibližně absolvovala během své profesní kariéry a na jaké téma?

| Učitelka | Odpověď |
|-----------------|---|
| Učitelka 1 | 35 kurzů, téma – hudební výchova, výtvarná výchova, vzdělávání starších předškolních dětí. |
| Učitelka 2 | 8 kurzů, téma – diagnostika předškoláka, výtvarná výchova, předmatematické dovednosti předškolních dětí. |
| Učitelka 3 | 30 kurzů – téma – psychologická témata, environmentální výchova, výtvarná výchova. |
| Učitelka 4 | 14 kurzů – téma – pohybová výchova, výtvarná výchova, vzdělávání starších předškolních dětí, předmatematické dovednosti předškolních dětí, environmentální výchova. |

Zdroj: vlastní zpracování

- ❖ Z výsledků je zřejmé, že respondenti absolvovali minimálně jeden vzdělávací kurz ročně vzhledem ke své délce profesní kariéry.
- ❖ Všichni čtyři respondenti se shodli, že absolvovali kurz na téma výtvarná výchova, vždy dva respondenti se shodli na tématech vzdělávání starších předškolních dětí, předmatematické dovednosti předškolních dětí, environmentální výchova.

Tabulka č. 11: Otázka č. 6 – Máte Vy sama zájem o další vzdělávání ve svém oboru? Z jakého důvodu si zvyšujete kvalifikaci?

| Učitelka | Odpověď |
|-----------------|---|
| Učitelka 1 | Ano, má. Důvod – získat novinky, změna prostředí. |
| Učitelka 2 | Ano, má. Důvod – být vzdělanější. |
| Učitelka 3 | Ano, má. Důvod – být moderní, jít s dobou. |
| Učitelka 4 | Ano, má. Důvod – učit se nové věci. |

Zdroj: vlastní zpracování

- ❖ Všichni respondenti mají zájem o další vzdělávání ve svém oboru.
- ❖ Dva respondenti odpověděli, že si zvyšují kvalifikaci z důvodu získávání novinek a další dva respondenti chtějí být vzdělanější a učit se nové věci.

Tabulka č. 12: Otázka č. 7 – Jakým způsobem zjišťujete nabídku školení a jakým kurzům dáváte přednost z hlediska délky trvání?

| Učitelka | Odpověď |
|-----------------|--|
| Učitelka 1 | Nabídka školení pomocí internetu. Dává přednost jednodenním kurzům. |
| Učitelka 2 | Nabídka školení pomocí internetu. Dává přednost jednodenním kurzům. |
| Učitelka 3 | Nabídka školení pomocí internetu. Dává přednost jednodenním kurzům. |
| Učitelka 4 | Nabídka školení pomocí internetu. Dává přednost jednodenním kurzům. |

Zdroj: vlastní zpracování

- ❖ Z výsledků je patrné, že všichni respondenti se shodli, že zjišťují nabídku školení pomocí internetu a dávají přednost jednodenním kurzům.

Tabulka č. 13: Otázka č. 8 – Jak hodnotíte současnou nabídku kurzů? Shledáváte školení přínosné pro Vaši praxi?

| Učitelka | Odpověď |
|-----------------|--|
| Učitelka 1 | Nabídka je různorodá, méně vzdělávacích programů pro mateřské školy, inovace v oblasti předškolního vzdělávání. Přínosnost školení záleží na osobnosti lektora a propojenost teorie s praxí. |
| Učitelka 2 | Nabídka je velmi zúžená. Přínosnost školení záleží na osobnosti lektora. |
| Učitelka 3 | Nabídka se stále opakuje. Přínosnost školení záleží na osobnosti lektora. |
| Učitelka 4 | Nabídka je různorodá, ale školení se stále opakují. Přínosnost školení záleží na osobnosti lektora a propojenost teorie s praxí. |

Zdroj: vlastní zpracování

- ❖ Vždy dva respondenti odpověděli, že nabídka kurzů je různorodá či stále se opakující či malá nabídka školení v oblasti předškolního vzdělávání.
- ❖ Všichni respondenti se shodli, že kvalita školení záleží na osobnosti lektora.
- ❖ Dva respondenti dále uvedli, že je pro přínosnost školení důležitá propojenost teorie s praxí.

Tabulka č. 14: Otázka č. 9 – Co se Vám na vzdělávacích programech líbí a co naopak nelíbí?

| Učitelka | Odpověď |
|-----------------|---|
| Učitelka 1 | Líbí – konkrétní, praktické příklady. Nelíbí – lektor, který nemá v daném oboru praxi. |
| Učitelka 2 | Líbí – občerstvení, přednášky (monolog lektora). Nelíbí – mluvit před ostatními. |
| Učitelka 3 | Líbí – nově získané dovednosti. Nelíbí – mluvit před ostatními. |
| Učitelka 4 | Líbí – konkrétní, praktické příklady. Nelíbí – lektor, který nemá v daném oboru praxi. |

Zdroj: vlastní zpracování

- ❖ Dvěma respondentům se na vzdělávacích programech líbí konkrétní a praktické příklady a nelíbí se jim lektor bez praxe v daném oboru.
- ❖ Dalším dvěma respondentům se na vzdělávacích programech nelíbí, když mluví na školení před ostatními účastníky.

Tabulka č. 15: Otázka č. 10 – Máte možnost si kurzy vybírat sama a jaká konkrétní témata Vás nejvíce zajímají?

| Učitelka | Odpověď |
|-----------------|--|
| Učitelka 1 | Ano, má. Zájem o environmentální výchovu a psychologická témata. |
| Učitelka 2 | Ano, má. Zájem o environmentální výchovu, předmatematická gramotnost a výtvarná výchova. |
| Učitelka 3 | Ano, má. Zájem o environmentální výchovu a diagnostiku dítěte. |
| Učitelka 4 | Ano, má. Zájem o environmentální výchovu a psychologická témata. |

Zdroj: vlastní zpracování

- ❖ Na základě výsledků bylo zjištěno, že si všichni respondenti vybírají kurzy sami.
- ❖ Všichni respondenti se shodli na tématu, který je nejvíce zajímá a tím je environmentální výchova.
- ❖ Dva respondenti odpověděli, že mají zájem o psychologická témata.

9.4 Zhodnocení výsledků individuálních hloubkových rozhovorů

Individuální hloubkové rozhovory byly vedeny s metodikem dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, ředitelkou a učitelkami mateřské školy.

Shrnutí získaných informací od metodika dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků:

- ❖ Vzdělávací střediska se nachází po celém Středočeském kraji.
- ❖ Tyto střediska poskytují vzdělávací programy jak v prezenční, tak i v distanční formě.
- ❖ Nabízené programy jsou nejen na prohlubování kvalifikace, ale i na zvyšování kvalifikace.
- ❖ Nabídka vzdělávacích programů vychází především ze zpětné vazby od účastníků.
- ❖ Minimální a maximální počet účastníků se odvíjí od formy vzdělávacího programu.

- ❖ VISK nabízí přibližně 500 kurzů ročně pro pedagogické pracovníky, z toho je více jak 100 kurzů určené učitelům mateřských škol.
- ❖ Své aktivity propagují elektronickou formou.
- ❖ Evaluaci provádějí nejvíce pomocí hodnotících dotazníků.
- ❖ Témata vzdělávacích programů zacílených na učitele mateřských škol jsou různorodá a obsahují aktuální problematiku.

Shrnutí získaných informací od ředitelky mateřské školy:

- ❖ Zvyšování kvalifikace je velmi důležité.
- ❖ Zaměstnanci si vybírají obor vzdělávání sami.
- ❖ Nabídka kurzů pro mateřské školy je méně zastoupena a stále se opakují ty samé kurzy.
- ❖ Dává přednost jednodenním kurzům.
- ❖ Spolupracujeme s VISK a NIDV.
- ❖ Nabídka od vzdělávacích institucí přichází elektronicky.
- ❖ Využíváme nabídky dvakrát ročně.
- ❖ Zpětná vazba je realizovaná většinou ústním sdělením.
- ❖ Zaměstnanci mají zájem o environmentální výchovu.

Shrnutí získaných informací od učitelek mateřské školy:

- ❖ Všechny učitelky jsou kvalifikované.
- ❖ Zaměstnavatel jim nabízí a hraří školení dvakrát ročně.
- ❖ Mají zájem o další vzdělávání.
- ❖ Školení hledají pomocí internetu a dávají přednost jednodenním kurzům.
- ❖ Současnou nabídku shledávají jako různorodou, která se ale neustále opakuje.
- ❖ Kvalita vzdělávacího programu závisí na osobnosti lektora a propojenosti teoretické části s praktickou.
- ❖ Na vzdělávacích programech se učitelům mateřských škol líbí použité konkrétní a praktické příklady, a naopak se jim nelíbí nekvalifikovanost lektora v daném oboru.
- ❖ Mají možnost si vybírat kurzy sami a největší zájem mají o environmentální výchovu.

Na základě porovnání získaných informací od ředitelky a učitelek mateřské školy došlo k následující shodě:

- ❖ Vzdělávání je pro ně důležité a mají zájem o další vzdělávání.
- ❖ Zaměstnanci si sami vybírají směr vzdělávání.
- ❖ Způsob nabídky vzdělávacích programů si zjišťují elektronicky.
- ❖ Učitelé mají možnost této nabídky využít dvakrát za školní rok.
- ❖ Školení jsou různorodé, ale vzdělávací programy se neustále opakují.
- ❖ Z hlediska délky trvání vzdělávacích programů dávají přednost jednodenním kurzům.
- ❖ Největší zájem mají o environmentální výchovu.

9.5 Vlastní doporučení

Vzdělávací středisko by se více než na kvantitu vzdělávacích programů mělo zaměřit na kvalitu. Ze získaných informací od ředitelky a učitelek mateřské školy je zřejmé, že nabízená školení se neustále opakují, a tím se snižuje možnost výběru kurzů, které vedou ke zvyšování kvalifikace.

Z komparace odpovědí od všech uvedených respondentů na otázku číslo 10 je zřejmé, že učitelé mateřských škol mají největší zájem o vzdělávací programy zabývající se environmentální výchovou.

Na základě zjištěných výsledků individuálních hloubkových rozhovorů byl zpracován návrh vzdělávacího programu s názvem „Environmentální výchova v MŠ“, který je konkrétně popsán v Příloze 4.

Environmentální výchova je téma velice obsáhlé. Není to jen péče o přírodu či ochranu životního prostředí, ale také vztah člověka k sobě samému, k ostatním lidem a společnosti. Závěrem je třeba zdůraznit důležitost budování vztahu člověka k přírodě již od raného dětství.

Stručné informace o vzdělávacím programu s názvem „Environmentální výchova v MŠ“:

- ❖ Obsah – zaměřen na rozšíření znalostí a dovedností v oblasti environmentálního vzdělávání.

- ❖ Cíl – seznámit účastníky s environmentální výchovou nejen teoreticky, ale i prakticky.
- ❖ Forma – prezenční, jednodenní seminář.
- ❖ Cílová skupina – učitelé mateřských škol.
- ❖ Profil absolventa – užívají prakticky své dovednosti a znalosti z environmentální výchovy.
- ❖ Hodinová dotace – 8 vyučovacíh hodin.
- ❖ Minimální počet – 10 účastníků, maximální počet – 25 účastníků.
- ❖ Místo konání – VISK.
- ❖ Lektorka – Kristýna Stuchlíková.
- ❖ Cena vzdělávacího programu – 1 300,- Kč.

ZÁVĚR

Bakalářská práce na téma „Možnosti zvyšování kvalifikace zaměstnanců ve vybraném oboru“ se v teoretické části zabývala metodou analýzy informací z odborných monografií a vybraných internetových zdrojů. V praktické části byla použita metoda analýzy stávající nabídky vzdělávacích akcí a individuálních hloubkových rozhovorů s odborníky, kteří se zabývají touto problematikou. V závěru práce byla využita metoda komparace názorů obou skupin respondentů a na základě syntézy byla vyslovena vlastní doporučení.

V teoretické části byly definovány základní pojmy, jako jsou řízení lidských zdrojů, celoživotní vzdělávání a celoživotní učení dospělých, kvalifikace a kompetence, předškolní vzdělávání a pedagogičtí pracovníci. Také zde byly zmíněny právní normy zabývající se vzdělávání zaměstnanců. Praktická část byla zaměřena na charakteristiku Středočeského kraje, nabídku vzdělávacích možností v tomto kraji a charakteristikou konkrétní mateřské školy, která se zde v regionu nachází.

Hlavním cílem praktické části bylo zjistit, kolik vzdělávacích programů se nabízí učitelům mateřských škol, kterých témat se tyto programy týkají a o jaké vzdělávací téma má tato cílová skupina nejvíce zájem. Metodami použitými v praktické části byly individuální hloubkové rozhovory s vybranými respondenty, komparace jejich názorů a metoda syntézy zjištěných poznatků, která vedla k vlastním doporučením.

Na základě zjištěných výsledků individuálních hloubkových rozhovorů byl zpracován vzdělávací program s názvem „Environmentální výchova v MŠ“. Podstatou vzdělávacího programu je tedy snaha zdůraznit význam environmentální výchovy na další rozvoj dítěte, což má také mimo jiné vliv na změny přístupu dospělých k životnímu prostředí. Dnešní děti totiž nemají představu o přírodních krásách či negativním působení na okolí. Problémy týkající se životního prostředí narůstají s tím, jak roste průmyslová výroba, náročnost a pohodlnost lidí. Současná společnost klade čím dál větší důraz na úspěch jednotlivce a na ekonomickou stránku života. Tyto aspekty narušují původní socioenvironmentální vztahy s negativním dopadem na prostředí kolem nás. Vytváření kladného vztahu, nejen k životnímu prostředí, ale i ke svému okolí, je proto nutné budovat již od raného věku.

Podle metodicky dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků ze vzdělávacího institutu VISK by mohl být vzdělávací program „Environmentální výchova v MŠ“ ihned uskutečněn. Jeho použitelnost dokládá i skutečnost, že principy tohoto vzdělávacího programu autorka zahrnula do třídního vzdělávacího programu a úspěšně je používá při své výuce v mateřské škole.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

MONOTEMATICKE PUBLIKACE

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDNAŘÍKOVÁ, Iveta. *Kapitoly z andragogiky 1*. 1. vydání. Texty k distančnímu vzdělávání v rámci kombinovaného studia. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. 77 s. ISBN 80-244-1192-X.
- DVOŘÁKOVÁ, Miroslava a LANGER, Tomáš. *Andragogika v praxi: odborný čtvrtletník pro vzdělávání dospělých*. č. 2–3. Za oponou vzdělávání dospělých: Publikum, 2014. ISSN 2336-5145.
- INDRÁK, Antonín. *Psychologické základy vzdělávání dospělých*. 2. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2011. 49 s. ISBN 978-80-244-2718-8.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- LANGER, Tomáš. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. 217 s. ISBN 978-80-271-0093-4.
- MŠMT ČR. *Strategie celoživotního učení ČR*. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2007. 89 s. ISBN 978-80-254-2218-2.
- MUŽÍK, Jaroslav. *Androdidaktika*. 2. vydání. Praha: ASPI, 2004. 146 s. ISBN 80-7357-045-9.
- PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník lidské zdroje: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- PRŮCHA, Jan a VETEŠKA, Jaroslav. *Andragogický slovník*. 1. vydání. Praha: Grada, 2012. 294 s. ISBN 978-80-247-3960-1.
- SMÉKALOVÁ, Lucie. *Didaktika vzdělávání dospělých: distanční text*. 1. vydání. Týn nad Vltavou: Nová Forma, 2016. 101 s. ISBN 978-80-7453-675-5.

ŠERÁK, Michal a DVOŘÁKOVÁ, Miroslava. *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. 1. vydání. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Institut vzdělávání a poradenství, 2009. 138 s. ISBN 978-80-213-2001-7.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada. Manažer, 2014. 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008a. 159 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008b. 140 s. ISBN 978-80-86723-54-9.

ZORMANOVÁ, Lucie. *Didaktika dospělých*. 1. vydání. Praha: Grada, 2017. 223 s. ISBN 978-80-271-0051-4.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Charakteristika kraje*. Krajská správa ČSÚ pro Středočeský kraj. [online]. 2019a. [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xs/charakteristika_kraje

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Předškolní vzdělávání*. Veřejná databáze. Statistiky. Tabulka. [online]. 2019b. [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_U~301_null_&katalog=30848&pvo=VZD14&str=v40&u=v40__VUZEMI__100__3026#w=

MPSV ČR. *Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce*. In: Sbíрка zákonů. [online]. 2019. [cit. 2019-01-27]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

MŠMT ČR. *Vyhláška č. 317/2005 Sb., Vyhláška o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariéřním systému pedagogických pracovníků*. In: Sbíрка zákonů. [online]. 2019b. [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-317>

MŠMT ČR. *Vzdělávací soustava*. [online]. 2018a. [cit. 2019-02-21]. <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/vzdelavaci-soustava>

MŠMT ČR. *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*. Praha, 2018b. [online]. [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/file/45303/>

MŠMT ČR. *Rejstřík škol a školských zařízení*. [online]. 2019c. [cit. 2019-02-20]. Dostupné

z: https://profa.uiv.cz/rejskol/?fbclid=IwAR0ghq6dTwFxVqPDt27y99cijOnIW6Aei1aN7Xk_y0ibHRtlfNe55Sbf8uY

MŠMT ČR. *Zákon č. 563/2004 Sb., Zákon o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů*. In: Sbirka zákonů. [online]. 2019a. [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-563>

MŠMT ČR. *Zpráva z průzkumu Vzdělávání dospělých v ČR*. [online]. 2009. 56 s. [cit. 2019-01-30]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/zprava-z-pruzkumu-vzdelavani-dospelych-v-cr>

NÁRODNÍ INSTITUT PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ. *Kontakty*. [online]. 2019a. [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <https://www.nidv.cz/kontakty>

NÁRODNÍ INSTITUT PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ. *O nás*. [online]. © 2019b. [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <https://www.nidv.cz/o-nas>

NÁRODNÍ INSTITUT PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ. *Poslání*. [online]. © 2019c. [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <https://www.nidv.cz/o-nas/poslani>

NÁRODNÍ INSTITUT PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ. *Vzdělávací programy*. [online]. © 2019. [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: https://www.nidv.cz/vzdelavaci-programy?filter_state%5B%5D=12&filter_type%5B%5D=120&search=

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Učitel mateřské školy*. Ministerstvo práce a sociálních věcí. [online]. © 2017. [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/jednotka-prace/ucitel-materske-skoly>

NÁRODNÍ ÚSTAV PRO VZDĚLÁVÁNÍ. *Memorandum o celoživotním učení*. Zpravodaj – Příloha II/2001 [online]. 2000. 28 s. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/uploads/Periodika/ZPRAVODAJ/2001/ZP01PIIa.pdf>

NÁRODNÍ ÚSTAV PRO VZDĚLÁVÁNÍ. *Předškolní vzdělávání*. [online].

© 2011-2019 [cit. 2019-01-30]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/predskolni-vzdelavani>

SOUKUP, Tomáš. *Individuální hloubkové rozhovory*. Výzkumy Soukup. [online].

© 2009. [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: <http://www.vyzkumysoukup.cz/vyzkumne-metody/individualni-hloubkove-rozhovory/?fbclid=IwAR0otPkzEU8wTjJqRj34TMdCuisV80fdk0CqFS3tW9-mzRWcilpYml1QxdI>

VZDĚLÁVACÍ STŘEDISKO STŘEDOČESKÉHO KRAJE. *O nás*. *Visk.cz* [online].

2018. [cit. 2019-01-11]. Dostupné z: <http://www.visk.cz/node/371>

VZDĚLÁVACÍ STŘEDISKO STŘEDOČESKÉHO KRAJE. *Programová nabídka*

DVPP. [online]. 2019. [cit. 2019-02-21]. Dostupné

z: [https://www.visk.cz/sites/default/files/visk_dvpp_2.pol_.2018-](https://www.visk.cz/sites/default/files/visk_dvpp_2.pol_.2018-19_el.katalog_0.pdf#overlay-context=clanek/programova-nabidka-dvpp-na-2-pololeti-skolniho-roku-201819)

[19_el.katalog_0.pdf#overlay-context=clanek/programova-nabidka-dvpp-na-2-pololeti-skolniho-roku-201819](https://www.visk.cz/sites/default/files/visk_dvpp_2.pol_.2018-19_el.katalog_0.pdf#overlay-context=clanek/programova-nabidka-dvpp-na-2-pololeti-skolniho-roku-201819)

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

| | |
|--|----|
| Obrázek č. 1: Struktura vzdělávání dospělých..... | 18 |
| Obrázek č. 2: Sídla vzdělávacího střediska VISK | 35 |
| Tabulka č. 1: Rozdíly mezi celoživotním vzděláváním a celoživotním učením | 16 |
| Tabulka č. 2: Shrnutí rozdílů ve vzdělávání dětí, mládeže a dospělých..... | 22 |
| Tabulka č. 3: Statistika předškolního vzdělávání za rok 2017/2018 | 32 |
| Tabulka č. 4: Počet mateřských škol dle zřizovatele k datu 20.02.2019 | 33 |
| Tabulka č. 5: Celkové shrnutí vzdělávací nabídky VISK a NIDV | 38 |
| Tabulka č. 6: Otázka č. 1 – Jak dlouho pracujete v této mateřské škole a jaká je délka Vaší praxe v předškolním vzdělávání? | 47 |
| Tabulka č. 7: Otázka č. 2 – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání v oboru předškolní a mimoškolní pedagogika? | 48 |
| Tabulka č. 8: Otázka č. 3 – Nabízí Vám zaměstnavatel školení či kurzy, které zvyšují či rozšiřují Vaši kvalifikaci? | 48 |
| Tabulka č. 9: Otázka č. 4 – Pokud ano, hradí Vám tyto kurzy zaměstnavatel a je jejich počet nějak omezen? | 49 |
| Tabulka č. 10: Otázka č. 5 – Kolik vzdělávacích kurzů jste přibližně absolvovala během své profesní kariéry a na jaké téma? | 49 |
| Tabulka č. 11: Otázka č. 6 – Máte Vy sama zájem o další vzdělávání ve svém oboru? Z jakého důvodu si zvyšujete kvalifikaci?..... | 50 |
| Tabulka č. 12: Otázka č. 7 – Jakým způsobem zjišťujete nabídku školení a jakým kurzům dáváte přednost z hlediska délky trvání? | 50 |
| Tabulka č. 13: Otázka č. 8 – Jak hodnotíte současnou nabídku kurzů? Shledáváte školení přínosné pro Vaši praxi? | 51 |
| Tabulka č. 14: Otázka č. 9 – Co se Vám na vzdělávacích programech líbí a co naopak nelíbí? | 51 |
| Tabulka č. 15: Otázka č. 10 – Máte možnost si kurzy vybírat sama a jaká konkrétní témata Vás nejvíce zajímají? | 52 |

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Autentický přepis odpovědí v rámci individuálního hloubkového rozhovoru s metodičkou dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků VISK

Příloha 2: Autentický přepis odpovědí v rámci individuálního hloubkového rozhovoru s ředitelkou mateřské školy

Příloha 3: Autentický přepis odpovědí v rámci individuálních hloubkových rozhovorů s učitelkami mateřské školy

Příloha 4: Vzdělávací program s názvem „Environmentální výchova v MŠ“