

**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**  
**Zemědělská fakulta**  
**Katedra řízení**

---

**Studijní program:**  
**Studijní obor:**

**M 4101 Zemědělské inženýrství**  
**Provozně podnikatelský**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE VE**  
**VYBRANÉ ORGANIZACI**

**The Analysis of Training System and Development in the chosen**  
**Organisation**

**Vedoucí diplomové práce:**

**Doc. Ing. Darja Holátová, Ph. D.**

**Autor:**

**Radka Nekvindová**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Analýza systému vzdělávání a rozvoje ve vybrané organizaci“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích 20. dubna 2009

.....

Děkuji Doc. Ing. Darje Holátové, Ph. D. za metodické vedení a odbornou pomoc při vypracování diplomové práce.

Mé poděkování patří též eminentnímu řediteli Mgr. Antonínu Scheichlovi za konzultaci a poskytnuté informace na téma vzdělávání zaměstnanců na Základní škole Máj I.

## **OBSAH:**

<b>1. Úvod</b> .....	1
<b>2. Literární přehled</b> .....	3
2. 1 Vzdělávání zaměstnanců.....	4
2. 2 Identifikace potřeb vzdělávání.....	11
2. 3 Plánování a rozpočtování.....	15
2. 4 Metody vzdělávání.....	19
2. 5 Hodnocení vzdělávání.....	22
<b>3. Cíl práce a metodika</b> .....	25
<b>4. Analýza systému vzdělávání</b> .....	27
4. 1 Charakteristika ZŠ Máj I. ....	27
4. 2 Pedagogický sbor a žáci.....	29
4. 3 Povinné a nepovinné vzdělávání.....	33
4. 4 Systém vzdělávání na ZŠ Máj I. ....	40
4. 5 Analýza nákladů a aktivit.....	42
4. 6 Vzdělávání a osobní rozvoj.....	49
<b>5. Diskuze a návrh změn</b> .....	52
<b>6. Závěr</b> .....	59
<b>7. Summary</b> .....	61
<b>8. Seznam použité literatury</b> .....	62
<b>9. Seznam příloh</b> .....	66

## 1. Úvod

Systém vzdělávání pracovníků je důležitým faktorem jak v soukromém sektoru tak i v sektoru státním. Soukromé firmy vynakládají značné finanční prostředky na vzdělávání svých zaměstnanců ve všech oblastech jejich působení. Státní instituce podporují v dalším vzdělávání své zaměstnance ze státních dotací a vypsanych grantů.

Vzdělávání v oblasti školství je o to důležitější, protože pedagogičtí pracovníci a výchovní poradci vzdělávají a vychovávají děti a mládež. Pedagogický pracovník musí dále rozvíjet své odborné znalosti a dovednosti a tím zvyšovat svou odbornou kvalifikaci. Pedagogičtí pracovníci absolvují povinné a nepovinné (kariérní) vzdělávací programy. Tyto programy jsou zaměřeny převážně na rozšíření a zdokonalení jejich odborných znalostí, vedení a řízení lidí, vychovatelskou a poradenskou činnost.

Školské instituce si uvědomují důležitost a potřebnost ve vzdělávání svých pedagogických pracovníků a výchovních poradců. I v oblasti školství je již velká konkurence a školy mezi sebou bojují o každého nového žáka, tím se škole zvýší státní dotace a může vynaložit větší finanční prostředky na vzdělávání svých zaměstnanců.

Vzdělávací instituce se zaměřují, plánují a následně vyhodnocují své profesně-vzdělávací programy. Škola využívá veškeré dostupné finanční prostředky na vzdělávání svých pedagogických pracovníků, tím zvyšuje odbornost svého pedagogického sboru a jméno školy.

Vzdělávání lze zařadit do nového výrobního faktoru, kterým jsou informace. Tento nehmotný faktor zařazují do výrobního procesu právě zaměstnanci, kterým je potřeba věnovat v této oblasti zvýšenou pozornost. Při zvyšujícím se

pracovním výkonu je třeba tuto oblast informací neustále rozšiřovat a tím zároveň prohlubovat znalosti a dovednosti zaměstnanců.

O tom, že vzdělávání pracovníků a jejich rozvíjení nabývá na významu, svědčí i podpora Evropské unie. Evropská unie investuje do rozvoje lidských zdrojů v rámci fondů, které vytváří.

## 2. Literární přehled

Celoživotní vzdělávání je považováno za hlavní zdroj zvyšování produktivity. Je klíčem k nejnovějším informacím a znalostem, k pochopení a využití stále se zrychlujících změn a způsobem, jak se naučit učit se. V mnoha podnicích, i malých a středních, se efektivnost a účinnost vzdělávání zvyšuje uplatněním informačních technologií, e-learningu a dalších jeho elektronických podob (STÝBLO, 2003)

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnaný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat (KOUBEK, 2004)

O dnešní ekonomice se čím dál častěji hovoří jako o ekonomice znalostí. Toto tvrzení se opírá o jednu z nepopíratelných vývojových tendencí posledních let, kterou je vkládání čím dál většího množství rozličných lidských poznatků tvořících základ přidané hodnoty výrobků a služeb do všech lidských činností, které probíhají nejen v organizacích, ale i ve společnosti vůbec (DVOŘÁKOVÁ A KOL. 2001).

Zabezpečováním rozvoje zaměstnanců personální oddělení snižuje závislost organizace na přijímání nových pracovníků. Rozvíjí-li se zaměstnanci správně, volná místa, která se objeví v důsledku personálního plánování, lze obsazovat z vlastních zdrojů. Povýšení a přeřazení zaměstnanců také zaměstnancům ukazuje, že dosahují určitého pracovního postupu (WERTNER, DAVIS, 1992).

## 2. 1 Vzdělávání zaměstnanců

O vzdělání a rozvoji zaměstnanců lze bez nadsázky říci, že se jedná o jednu z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů, která má pro organizaci mimořádně strategický význam (KRNINSKÁ, 2002).

Obecně lze konstatovat, že podnikové vzdělávání pracovníků je v poslední době v moderně řízených podnicích zřejmě nejvýznamnější personální činností (KOUBEK, 2003).

Je mimořádně důležité, aby si manažeři byly vědomi toho, že se musejí soustavně učit a rozvíjet. Mnozí manažeři mají pocit, že musejí předstírat, že znají vše, jinak ztratí tvář. V rychle se měnícím světě, ve kterém žijeme, budou však úspěšní jenom ti, kteří jsou otevřeni novým myšlenkám a kteří hledají příležitost ke svému vzdělávání a rozvoji (KAMP, 2000).

Politika vzdělávání je výrazem podnikové filozofie vzdělávání. Poskytuje vodítko k tomu, kolik vzdělávání má být poskytnuto (např., že každý pracovník ve funkci manažera, specialisty, technika nebo mistra by měl absolvovat alespoň pět dní formálního vzdělávání ročně), jaké množství a jaká proporce prostředků má být vynaložena na vzdělávání a kdo je za vzdělávání odpovědný (ARMSTRONG, 2002).

Jak formální, tak neformální vzdělávání, ať už jsou realizovány jakoukoliv metodou, jsou jedněmi z mnoha význačných aktivit směřujících ke kýženému cíli rozvíjet podnikovou sílu tak, aby bylo dosaženo růstu produktivity, míry inovací a konkurenceschopnosti (WALKER, 2003).

Strategie vzdělávání se týká dlouhodobého pohledu na potřebu organizace a v oblasti dovedností, znalostí a schopností jejích pracovníků. Filozofie



vzdělávání zdůrazňuje, že vzdělávání a rozvoj by měly být integrální součástí procesu řízení (ARMSTRONG, 1999).

Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem (KOUBEK, 2004). Celoživotní vzdělávání je považováno za hlavní zdroj zvyšování produktivity. Je klíčem k nejnovějším informacím a znalostem, k pochopení a využití stále se zrychlujících změn a způsobem, jak se naučit učit se (STÝBLO, 1998).

Manažeři se musí uvědomit, jakou roli při budování úspěšné organizace lidé sehrávají. Zároveň je třeba si uvědomit, že personální aspekty nelze posuzovat odděleně od aspektů ekonomických a provozních. V této souvislosti je zdůrazňována důležitost motivace pracovníků a jejich správného vedení. Uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů je tak první podmínkou prosperity a konkurenceschopnosti organizace (ARMSTRONG, 1999).

Stálý proces zvyšování kvalifikace působí, že také starší pracovníci jsou schopni se učit, a jsou proto se zřetelem ke svým předpokladům zapojováni do dalšího vzdělávání (VÍTEK, 1991).

Vzdělávání tedy zajišťuje, aby pracovníci podniku měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i budoucnosti, aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s technickým rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na podnik. (KOUBEK, 2003).

Společenství by mělo spět k vzdělanostní společnosti, tj. vzdělávání by se mělo týkat všech tak, aby nezúčastnění jedinci nezůstávali na jejím okraji v pasivitě, či dokonce v odporu (KRNINSKÁ, 2002).

Rozvoj lidských zdrojů je ve své podstatě poskytování příležitostí pracovníků, a to k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání. Je tak činěno za účelem zlepšení výkonu jedince, týmu i organizace. Všeobecně se za klíčové složky rozvoje lidských zdrojů, dle odborné literatury pokládají – učení se, vzdělávání, rozvoj, odborné vzdělávání (BRODSKÝ, 2005).

Vzdělávání pracovníků je personální činností zahrnující následující aktivity:

- a) Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností.
- b) Neméně důležité je však i zvyšování použitelnosti pracovníků, při kterém dochází k rozšiřování pracovních schopností.
- c) Rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci mající povolání, které organizace nepotřebuje, jsou přeškolení na povolání, které naopak organizace potřebuje.
- d) Přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod.
- e) Stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníků(KOUBEK, 2001).

Programy vzdělávání a rozvoje zahrnují řadu aktivit, jejichž smyslem je informovat zaměstnance o pravidlech a postupech, formovat jejich kvalifikaci a rozvíjet je pro potřeby budoucího pověřování náročnějšími úkoly a vyššími funkcemi. Význam vzdělávání a rozvoje pro organizace nemůže být nikdy dostatečně doceněn. Získávání a výběr mohou sice přivést do podniku dobré pracovníky, ale ti potřebují orientaci a neustále vzdělávání a rozvoj proto, aby byly uspokojovány jejich potřeby a současně aby bylo možné dosahovat vytyčených cílů organizace (DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH, 1997).

V systému formování pracovních schopností člověka se obvykle rozlišují tři oblasti:

- a) oblast všeobecného vzdělávání – formují se základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti a v návaznosti na ně získávat a rozvíjet specializované pracovní schopnosti i další vlastnosti. Oblast všeobecného vzdělávání je tedy orientována v převážné míře na sociální rozvoj jedince, ne jeho osobnost. V této oblasti se neuplatňuje aktivita organizací. Je to oblast řízená státem.
- b) oblast odborného vzdělávání (také se používá výraz oblast formování kvalifikace nebo také oblast odborné/profesní přípravy) – uskutečňuje se zde proces přípravy na povolání, formování specifických, na určité míře zaměstnání orientovaných znalostí a dovedností i jejich aktualizace či přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovního místa. Oblast odborného vzdělávání je tedy orientována na zaměstnání a zahrnuje jednak základní přípravu na povolání, jednak doškolování neboli prohlubování kvalifikace. Zvláštním případem je pak přeškolování čili rekvalifikace. Stále častěji se do této oblasti zahrnuje i tzv. orientace pracovníků.
- c) oblast rozvoje (dalšího vzdělávání, rozlišování kvalifikace) – je orientováno na získávání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání. Rozvoj je spíše orientován více na kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci. Formuluje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci, vytváří tak z jedince adaptabilní pracovní zdroj. V neposlední řadě formuje osobnost jedince tak, aby lépe přispíval k plnění cílů organizace a k zlepšování mezilidských vztahů v organizace (KOUBEK, 2004).

Znát a vědět je předností a učit se nutností – to se uznávalo i v minulosti, ale až v informační (znalostní) společnosti se tyto vlastnosti stávají hlavní konkurenční výhodou a jsou považovány za základ tvorby bohatství (TRUNEČEK, 2004).

Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející se zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírají se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání (KOUBEK, 2004, HOLÁTOVÁ, 2002).

Systematické vzdělávání je vzdělávání, které je vytvořeno specificky k uspokojení definovaných potřeb. Je plánované a zabezpečované lidmi, kteří vědí, jak vzdělávat, a dopad vzdělávání je pečlivě vyhodnocován (ARMSTRONG, 1999).

Současná evoluce znalostí se spustila tzv. vlna ekonomických, technických a sociálních změn. Podnik a instituce jsou nuceny vést si novým měnícím se způsobem, který se zásadně liší od postupů předchozího období a zasahuje do celého spektra jejich činností (GIBSON, 1998).

Mezi základní východiska pro systém vzdělávání v podniku patří přístup podniku ke vzdělávání. Existují zhruba tři možné varianty řešení této problematiky:

- a) Podnik přijímá jen plně kvalifikované pracovníky, jejich vzdělávání je omezeno na minimum. Tento přístup je náročný na získávání a výběr pracovníků i na ostatní personální činnosti v podniku.

- b) Podnik realizuje vzdělávání pracovníků tehdy, když to velmi naléhavě potřebuje nebo když mu hrozí určité sankce (př. povinné školení v oblasti bezpečnosti práce). Vzdělávání je náhodné, nepravidelné, často má charakter jednorázové kampaně.
- c) Podnik věnuje vzdělávání pracovníků trvalou pozornost, vzdělávání je trvalou součástí podnikových činností. Tento přístup má v praxi několik podob. Ideálním případem je přijetí podnikové politiky učící se podnik, kdy je vzdělávání pracovníků pevně zabudováno do řídicích, personálních, marketingových, prodejních a dalších oblastí činností podniku.
- d) Další možný přístup ke vzdělávací činnosti se vyznačuje tím, že podnik má určitou koncepci vzdělávání a specializované pracovníky, kteří se touto činností zabývají. Vzdělávání pracovníků je tímto podnikem považováno za hlavní prvek řízení pracovního výkonu a za prostředek posilování jeho konkurenční schopnosti. Jinými slovy – podnik akceptuje vzdělávací činnost jako systematickou činnost s cílem zjistit pracovní způsobilost všech kategorií svých pracovníků (MUŽÍK, 2000).

Vzdělávací proces být zabudován do kontextu organizace i okolního prostředí a zohledňovat vliv jiných procesů nejen personální práce. Každá organizace je jedinečná a vytváří si svoji správnou strukturu pro organizaci rozvoje lidských zdrojů s více či méně rozvinutými funkcemi (BELCOURT, WRIGHT, 1998).

Vzdělávací proces je neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad podnikové politiky vzdělávání sledující cíle podnikové strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Cílem vzdělávacích programů je dosažení dovedností, potřebných pro efektivní vykonávání práce, zvyšování produktivity a dosahování vysoké jakosti produkce (WEIHRICH, KOONTZ , 1993).

Vzdělávací proces je proces, v jehož průběhu si účastník osvojuje soustavu vědomostí, dovedností a návyků, rozvíjí své psychické a tělesné schopnosti a současně formuje celou svou osobnost (BOČKOVÁ, 1883).

Vazby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na ostatní personální činnosti:  
*Tvorba a analýza pracovních míst* – je předpokladem pro identifikaci potřeb vzdělávání.

*Personální informační systém* – archivuje informace, které jsou nutné pro rozpočtování potřeby vzdělávání; usnadňuje proces identifikace potřeby vzdělávání (automatizace vyhodnocování).

*Personální plánování* – z plánování zaměstnanců vyplývají úkoly pro vzdělávání.

*Získávání a výběr zaměstnanců* – vhodný výběr zaměstnanců snižuje potřebu vzdělávání řízeného organizací.

*Adaptace zaměstnanců* – pokud je důkladně prováděna, tak snižuje požadavky na další vzdělávání nových zaměstnanců.

*Hodnocení zaměstnanců* – poskytuje jeden z nejvýznamnějších podkladů pro potřebu vzdělávání.

*Rozmístování zaměstnanců* – potřeba rozmístění zaměstnanců může vyvolat potřebu jejich dalšího vzdělávání.

*Řízení a organizace práce* – změny v systému řízení pomáhají definovat věcnou stránku vzdělávacího procesu.

*Pracovní vztahy* – korektní pracovní vztahy na pracovišti jsou předpokladem pro využití širší škály metod vzdělávání.

*Odměňování a zaměstnanecké výhody* – vzdělávání samo o sobě určitou formou odměny.

*Péče o zaměstnance* – mnohá opatření z této oblasti směřují k tomu, aby se zaměstnanci vzdělávali i rozvíjeli (DVOŘÁKOVÁ A KOL., 2001).

## 2. 2 Identifikace potřeb vzdělávání

Informace od klíčových lidí o organizaci, pracovních místech a zaměstnancích s cílem stanovení povahy nedostatků shromažďuje analytik potřeb. Tyto informace identifikují problém, který je prostě rozdílem mezi způsobem, jak je práce prováděna, a nejefektivnějším způsobem provádění této práce (BELCOURT, WRIGHT, 1998).

Potřeba vzdělávání může vyplynout i ze soustavného sledování pracovního výkonu pracovníků, kvality výrobků či služeb, využívání zdrojů, využívání pracovní doby, stability pracovníků na jednotlivých pracovištích i v celé organizaci apod. Možných zdrojů informací využitelných pro účely identifikace potřeby vzdělávání je tedy značné množství a jen zřídka lze bezpečně stanovit nějaké pořadí důležitosti jednotlivých faktorů určujících aktuální potřebu vzdělávání či perspektivní potřebu kvalifikace a vzdělávání v organizaci (KOUBEK, 2004).

Analýza potřeb vzdělávání se zčásti soustřeďuje na definování rozdílu mezi tím, co se děje a tím, co by se měli díť. (ARMSTRONG, 1999).

Potřeby vzdělávání by měly být za prvé analyzovány u organizace jako celku – tedy jako podnikové potřeby; za druhé by měly být analyzovány u útvarů, týmů, funkcí nebo zaměstnání v rámci organizace – tedy jako skupinové potřeby; za třetí by měly být analyzovány u jednotlivých pracovníků – tedy jako individuální potřeby. Tyto tři oblasti jsou vzájemně propojeny (ARMSTRONG, 1999).

Důvody pro vzdělání v dané organizaci jsou identifikovány a verifikovány v analýze potřeb vzdělávání. Tato analýza probíhá ve třech úrovních:

- a) Úroveň organizace – zaměřuje se především na dlouhodobé cíle a potřeby organizace.
- b) Úroveň úkolu – zaměřuje se na zlepšení konkrétních znalostí a dovedností.
- c) Úroveň jednotlivce – zaměřuje se na chování a výkon jednotlivých pracovníků a specifikuje konkrétní vzdělávání, které zlepší výkon pracovníků (NĚMEC, 2002).

V praxi se podstupuje tak, že se analyzuje širší nebo užší škála údajů získaných jednak z běžného informačního systému organizace, jednak ze zvláštních šetření. Obvykle jde o tři skupiny údajů:

- a) Údaje týkající se celé organizace, tj. údaje o struktuře organizace, jejích výrobním programu, či programu činnosti, odpovídajícímu trhu, zdrojích atd.
- b) Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností, tedy popisy pracovních míst a jejich specifikace.
- c) Údaje o jednotlivých pracovnících, tedy údaje, které je možné získat např. ze záznamů o hodnocení pracovníka, záznamů o vzdělávání, kvalifikaci atd.

(KOUBEK, 2001)

Pro organizaci existují tři dobré důvody, proč by měla být aktivnější v diagnostikování potřeb výcviku:

*a) Základní východisko*

Definovat základ pro výkonnost, podle něž je možné měřit proces zlepšování. Tato základní informace umožňuje: určit, co školený již zná; odhadnout náklady současného výkonu; navrhnout program, aby školený byl vycvičen jen v oblastech, které potřebují zlepšení; testovat zlepšení; provést analýzu poměru vynaložených prostředků a výsledného přínosu daného programu.



*b) Právní zodpovědnost*

Zaměstnavatelé mají také právní zodpovědnost za posouzení znalosti a dovednosti pracovníka v oblastech, které jsou regulovány vládou. Zaměstnavatelé mají ze zákona zodpovědnost zajišťovat oficiální přezkoušení zaměstnanců pro určité druhy práce a zmíněné úřady musí dostat doklad o přezkoušení a vyškolení zaměstnanců.

*c) Morální závazek*

Někteří odborníci tvrdí, že zaměstnavatelé mají morální závazek posuzovat potřeby zaměstnanců, aby se snížil vliv zapomínání zastarávání a jejich dovednosti (BELCOURT, WRIGHT, 1998).

Metody analýzy potřeb vzdělávání:

*a) Analýza podnikových a personálních plánů*

Tyto plány by měly dostatečně obecně ukazovat typy dovedností a schopností, které by mohly být v budoucnu zapotřebí, a také počty lidí s těmito dovednostmi a schopnostmi. Tyto obecné ukazatele je třeba převést do konkrétnějších plánů, které se budou zaměřovat například na výsledky vzdělávacích programů v podobě lidí se specifickými dovednostmi nebo kombinací dovedností (víceoborová či flexibilní kvalifikace).

*b) Analýza pracovních míst*

Pro vzdělávací účely znamená detailní zjišťování obsahu práce, norem výkonu z hlediska kvality a množství znalostí, dovedností a schopností potřebných k úspěšnému vykonávání práce na pracovním místě, a tedy k plnění norem výkonu.

*c) Analýza hodnocení pracovního výkonu (hodnocení pracovníků)*

Proces řízení výkonu by měl být primárním zdrojem informací o potřebách vzdělávání a rozvoje jednotlivců. Přístup ke vzdělávání založený na řízení výkonu se soustřeďuje na přípravu programů

zlepšování pracovního výkonu a na dohody či smlouvy o vzdělávání nebo plány osobního rozvoje propojené se společně vypracovanými plány činností.

d) *Šetření o vzdělávání*

Shromažďuje všechny informace získané jinými metodami analýzy. Jeho účelem je poskytnout vyčerpávající, úplnou základnu pro vytvoření strategie vzdělávání a pro její realizaci (ARMSTRONG, 1999).

e) *Porady manažerských týmů*

Soustřeďují nejpřirozenějším a nejlogičtější způsobem skupiny pro zjišťování potřeb vzdělávání a rozvoje. Jedná se o více nebo méně stále skupiny lidí, u nichž se vyvinul určitý charakteristický styl spolupráce v různých situacích za poměrně dlouhou dobu.

f) *Kritické události (incidenty)*

Jsou důležité události v životě organizace, které se liší od běžné denní rutiny. Předpokládá se, že při řešení těchto událostí budou manažeři demonstrovat určité dovednosti, nebo nebudou schopni určité činnosti, protože jsou na takovou situaci špatně připraveni.

g) *Techniky kolektivní tvořivosti*

Využívají tvořivého myšlení ke spojení myšlenek nebo jevů, které dříve v žádném vztahu nebyly. Tato technika je vhodná zejména u těch problémů managementu, které mají značný počet možných řešení, z nichž žádné není zcela jasné a jednoznačné (PROKOPENKO A KOL. 1996).

h) *Monitorování výsledků porad a diskusí*

Týkajících se současných pracovních problémů a perspektivních pracovních úkolů.

i) *Analýzy dotazníků* či jiných forem průzkumu názorů, postojů a požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání (KOUBEK, 2001)

Nejběžnější metody identifikace potřeb: sledování, dotazníky, konzultace, tisková média, rozhovory, testy, záznamy, zprávy a pracovní vzorky. Použití kombinovaných metod pomůže analytikovi rozlišovat mezi domnělými potřebami (jaké kursy si zaměstnanci myslí, že potřebují), požadovanými kursy (co manažeři požadují) a normativními potřebami (výcvik potřebný k tomu, aby se vyhovělo průmyslovým nebo komparativním normám) (BELCOURT, WRIGHT, 1998).

Zákoník práce věnuje péči zaměstnavatele o kvalifikaci zaměstnanců poměrně hodně místa. Je to dáno významem kvalifikace pro kvalitu a množství práce, kde však mají normy zákoníku práce především doporučující charakter (FOOT, HOOK, 2002).

## **2. 3 Plánování a rozpočtování**

Na fázi identifikace potřeby vzdělávání plynule navazuje fáze plánování vzdělávání, ve které je potřeba porovnat zjištěné potřeby s možnostmi organizace, zabezpečit proces přesunu stávajícího stavu k stavu žádoucímu (KRNINSKÁ, 2002).

Již ve fázi identifikace potřeby vzdělávání se objevují návrhy plánů a předběžné plány, formují se první úkoly a priority vzdělávání a z nich vyplývající návrhy programů a návrhy rozpočtů. Všechny tyto návrhy se postupně upřesňují a projednávají až vznikne definitivní podoba rozpočtu a programu. Program se pak dále specifikuje, takže v definitivní podobě vymezuje oblasti (předměty), na něž se vzdělávání zaměří, stanovuje počty a kategorie pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, metody a prostředky vzdělávání a v neposlední řadě pak časový plán vzdělávání (KOUBEK, 2004).

Obsah vzdělávacího programu by do značné míry měly determinovat analýza potřeby vzdělávání a vyhodnocení toho, co je třeba udělat pro dosažení projednaných a odsouhlasených cílů vzdělávání. Délka vzdělávacího programu samozřejmě závisí na jeho obsahu. Ale je také třeba pečlivě zvážit to, jak lze vzdělávání urychlit pomocí takových metod, jako je například vzdělávání pomocí počítačů (ARMSTRONG, 1999).

Před tím než jsou vybrány a školení a plány rozvoje, musí se zvážit tři druhy potřeb. Potřeby organizace obsahují takové tři body jako jsou cíle podniku, dostupnost manažerů a rychlost obratu investic (KOONTZ, WEINHRICH, 1990).

Existují různé možnosti, kde je možné realizovat vzdělávání:

*a) v podniku, při výkonu práce ( na pracovišti)*

Může spočívat ve vyučování nebo doučování manažery, vedoucími týmů nebo školitelů, v individuálním nebo skupinovém pověření úkolem či přidělení projektu. Je to jediný způsob, jak rozvíjet a uplatňovat specifické manažerské, vůdcovské, technické, prodejní, manuální a administrativní dovednosti, které organizace potřebuje. Poskytuje výhodu reality a bezprostřednosti. Většina učení se uskutečňuje přirozeným způsobem jako součást procesu řízení výkonu a prostřednictvím každodenních kontaktů. Nevýhodou je to, že efektivnost vzdělávání silně závisí na kvalitě vedení a koučování poskytovaného při práci. Patří sem: demonstrování, koučování, rotace práce, plánované zážitky a monitoring.

*b) v podniku, mimo výkon práce (mimo pracoviště)*

Může se odehrávat ve zvláštních kursech nebo ve vzdělávacích zařízeních, které jsou speciálně zařízeny pro vzdělávání a vybaveny i příslušným personálem. Je to nejlepší způsob, jak získat pokročilejší manuální či administrativní dovednosti, dovednosti v oblasti služeb zákazníkům či prodeje a naučit se spoustě věcí o podnikových procedurách a produktech

podniku. Pomáhá to zvyšovat identifikaci školeného s podnikem jako celkem a používání systematických metod vzdělávání, speciálního zařízení a školených školitelů znamená, že základní dovednosti a znalosti je možné si osvojit rychle a často také hospodárně. Hlavní nevýhoda souvisí s přechodem školených pracovníků ze vzdělávacího kursu na pracovní místo, aby tam aplikovali své znalosti a dovednosti v praxi. Patří sem: instruktáž, otázky a odpovědi, učení se akcí, pověření úkolem, projekty, usměrňované čtení, vzdělávání pomocí počítačů, interaktivní video a video.

*c) externí vzdělávání (vzdělávání mimo podnik)*

Je užitečné pro rozvoj znalostí a dovedností manažerů a vedoucích týmů a také pro rozvoj technických a sociálních znalostí a dovedností, zejména v případech, týkají-li se kursy standardní teorie a praxe, kdy lze snadno aplikovat obecné přístupy na specifické a konkrétní záležitosti. Externí vzdělávání by mělo být schopno nabídnout takovou kvalitu vyučování, jakou by bylo neekonomické zajišťovat pomocí vnitřních zdrojů. Lze je použít ke vštěpování vysoce specializovaných znalostí nebo pokročilých dovedností. Hlavní nevýhodu představuje přenášení naučených znalostí a dovedností do praxe, zejména pak u externích kursů. Může být také obtížné vybrat z ohromného množství nabízených kursů ty, které odpovídají potřebám organizace. Patří sem: přednášky, debaty, diskuse, metoda objevování, případové studie, hraní rolí, simulace, skupinová cvičení, team building, distanční vzdělávání, školení nebo učení se hrou a semináře (ARMSTRONG, 1999).

Provádění kalkulace je složitý a časově náročný úkol, kterému se mnoho specialistů zabývajících se výchovou a vzděláváním tradičně vyhýbá. Důvodů je mnoho, někteří manažeři jsou skeptičtí k teoretickým základům kalkulací, jiní tvrdí, že v obchodě a podnikání není možné všechno kvalifikovat (BELCOURT, WRIGHT, 1998).

Výdaje na vzdělávání a rozvoj pracovníků představují dlouhodobou investici nutnou pro perspektivu výkonnosti organizace (KLEIBL A KOL., 2001).

Vzdělávání vyžaduje značné finanční prostředky od organizace, zvyšuje náklady organizace a přesto jsou tyto výdaje nutné pro další existenci a rozvoj organizace. Potřeba zvyšování kvalifikace je evidentní, včetně výuky cizích jazyků a zvyšování kulturní úrovně zaměstnanců (HORALÍKOVÁ, 1999).

Rozpočtování a financování vzdělávacích aktivit vychází z priorit celopodnikové strategie a strategie řízení lidských zdrojů. Rozpočet vzdělávání by měl mít tři složky:

- a) *fixní složku* - financující dlouhodobé vzdělávací programy, které zohledňují dlouhodobé a střednědobé cíle.
- b) *variabilní složku* - zajišťující operativní vzdělávací programy v rámci časového horizontu plánu zaměřeného na krátkodobější potřeby organizace a rozvojové aktivity.
- c) *rezervní složku* - který by zabezpečila úplné, nebo alespoň částečné pokrytí náhlé nebo neplánované potřeby vzdělávání (KRNINSKÁ, 2002).

Důležitost výdajů na rozvoj lidských zdrojů by měla být vysvětlena dlouho před začátkem formálního procesu tvorby rozpočtů. Kalkulace výcvikové činnosti je důležitá. Provádění kalkulací je složitý a časově náročný úkol (BELCOURT, WRIGHT, 1998).

## 2. 4 Metody vzdělávání

Při výběru metod vzdělávání má manažer daleko větší volnost, protože možností je více, a kdo jiný než manažer, který zná své lidi, by měl (popřípadě konzultace s odborníkem na lidské zdroje), vědět, která forma rozvoje schopností jim bude nejvíce vyhovovat (PLAMÍNEK, 2002).

Metody vzdělávání při výkonu práce (na pracovišti), které se používají v každodenní praxi jako součást speciálně na míru šitého vzdělávacího programu. Zahrnují:

- *Demonstrování (ukázka pracovního postupu)*

Je to jedna z nejpoužívanějších a také nejzneužívanějších metod vzdělávání. Je to bezprostřední metoda a vzdělávaná osoba je při ní aktivně zapojena.

- *Koučování*

Metoda založená na vztahu dvou lidí a používá se k rozvoji individuálních dovedností, znalostí a postojů, je nejefektivnější, jestliže se může uskutečňovat neformálně, jako součást normálního procesu řízení nebo vedení týmu.

- *Mentoring*

Metoda používající speciálně vybraných a školených jedinců, kteří vedou a radí, čímž pomáhají rozvíjet kariéru svých „chráněnců“, kteří jsou jim přiděleni, účelem mentoringu je doplňovat učení se při výkonu práce, které je vždy nejlepším způsobem osvojování si konkrétních dovedností a znalostí, které držitel určitého pracovního místa potřebuje.

- *Rotace práce/plánované zážitky*

Cílem rotace práce je rozšiřovat zkušenosti lidí tím, že budou postupně pracovat na různých útvarech. Je lepší používat spíše termín „plánované pořadí zážitků (zkušeností)“ než termín „rotace práce“ (BELCOURT, WRIGHT, 1998).

Vzdělávací metody mimo pracoviště, používáme ve formálních vzdělávacích kursech konaných ve vzdělávacích zařízeních. Zahrnují:

- *Přednáška*

Efektivnost přednášky závisí na schopnosti přednášejícího prezentovat látku s rozumným použitím vizuálních pomůcek. Spojená s diskusí je méně formální přednáška pro malou skupinou, nepřesahující dvacet lidí, se spoustou času věnovaného diskusi.

- *Hraní rolí*

Účastníci předvádějí nějakou situaci a berou na sebe role postav zapojených do této situace, používá se proto, aby poskytovalo manažerům, vedoucím týmů nebo obchodním zástupcům určitou obratnost pro zvládnutí takových situací, v nichž spolu jednají lité tváří v tvář.

- *Simulace*

Tato metody kombinuje případové studie a hraní rolí, aby se dosáhlo v podmínkách učebny maximální míry realismu.

- *Skupinová dynamika*

Má tři vzájemně propojené a často se překrývající cíle: za prvé, zlepšit fungování skupiny (team building), za druhé, zvýšit sebepochopení uvědomování si sociálních procesů, za třetí, rozvinout dovednosti orientované na vzájemnou součinnost a vzájemné působení.

- *Semináře (workshopy)*

Tvoří speciálně sestavená skupina lidí, kteří s pomocí jakéhosi moderátora společně zkoumají záležitosti organizace nebo posuzují svou týmovou efektivnosti (ARMSTRONG, 1999).

Metody používané na pracovišti i mimo pracoviště zahrnují:

- *Učení se akcí* – je metodou pomáhající manažerům v rozvíjení jejich schopností tím, že je vystavuje skutečným problémům. Metoda je



v souladu s tvrzením, že manažeři se nejlépe učí tím, když něco konkrétního dělají, než když se jim něco říká.

- *Instruktaž pro práci* – postup při instruktáži by měl mít čtyři fáze (příprava, prezentace – vysvětlení a demonstrování, procvičování a testování, používání a zdokonalování).
- *Pověření úkolem* – představuje specifický úkol nebo šetření, které vzdělávaný pracovník provádí na žádost vzdělavatele nebo manažera.
- *Projekty* – jsou v hrubých rysech zpracované studie nebo úkoly, které mají účastníci vzdělávání dodělat, často na základě obecných pokynů svého vzdělavatele nebo manažera.
- *Tzv. E-learning* – je formou individualizovaného vzdělávání se, a jako takové projevem vzdělávací technologie. Využívá schopností počítače pomáhat při soustavném formování kvalifikace a při rekvalifikace lidí, týkající se nových procesů a postupů.
- *Video* – schopnost prezentovat informace vizuálně představuje nepochybně značnou pomoc při vzdělávání všude tam, kde je nedostatek dobrých vzdělavatelů. Vzdělávání je efektivnější, je-li doplněno vedením nějakého vzdělavatele.
- *Interaktivní video* – je individualizováno a interaktivní, je založeno na splynutí dvou významných vzdělávacích technologií – vzdělávání pomocí počítačů a videa – jejichž kombinace znamená, že výsledný efekt je větší než součet efektů obou částí.
- *Multimediální vzdělávání* – používá řady médií, včetně audia, videa, textu, grafiky, fotografie a animace, které jsou vzájemně propojeny, je velmi vhodné ke vzdělávání lidí zaměřenému na procedury, postupy, metody, směrnice a jejich dodržování (ARMSTRONG, 1999).

Tři fáze vzdělávacího procesu představuje organizační zajištění vzdělávacích akcí. Radíme sem – rozhodnutí o dodavateli vzdělávacího programu, popř.

jmenovitý výběr školitelů; vyjednání podmínek se smluvními partnery; zhotovení a uzavření smluv; zajištění patřičného zařízení a množství studijních materiálů; distribuce instrukcí a akcí. Odpovědnost za realizaci zpravidla přebírají odpovědní zaměstnanci personálního útvaru nebo přímo útvaru vzdělávání, každá akce by měla mít svůj kontrolní seznam (checklist) pro všechny aktivity, které je třeba zajistit (KRNINSKÁ, 2002).

## **2. 5 Hodnocení vzdělávání**

Hodnocení uzavírá celý proces rozvoje lidských zdrojů, který začíná identifikací potřeb. Pro procesy identifikace potřeb a hodnocení slouží společné metody měření. Analýza potřeb identifikuje problém, který má být řešen, závěrečné hodnocení je pak proces, který stanoví, zda byl problém vyřešen (BELCOURT, WRIGHT, 1998).

Je to analytický proces stanovení hodnoty posuzovaného objektu. V případě vzdělávání a rozvoje se zaměřuje na zjištění, zda byly čas a peníze vynaložené na vzdělávací proces skutečně efektivně použity k dosažení požadovaných cílů (KRNINSKÁ, 2002).

K hodnocení je nezbytný systematický sběr informací, zejména pro zefektivnění výcvikových rozhodnutí ve vztahu k výběru, přijetí, hodnotě a modifikaci různých instrukčních aktivit (ŠTIKAR A KOL., 1996).

Výcvik není nikdy zadarmo. Dokonce i výcvik na pracovišti stojí čas toho, kdo jej vede. Je proto nutné pokud možno co nejpřesněji měřit jeho přínos a efekt (COLEMAN, BARRIE, 1997).

Pro vyhodnocování vzdělávání definoval Hamblin (1974) jako: „Jakýkoliv pokus získat informace (zpětnou vazbou) o účincích určitého vzdělávacího programu

a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světě této informace“. Vyhodnocování vyúsťuje do řízení, tj. rozhodování, zda mělo dané vzdělávání smysl (především z hlediska poměru nákladů a přínosů) či nikoliv a co zlepšit, aby bylo nákladově efektivnější.

Vyhodnocování je integrální součástí vzdělávání. Ve své nejhrubší formě je to porovnávání cílů (žádoucí chování) s výsledky (výsledné chování), odpovídající na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo své cíle. Stanovování cílů a vytváření metod měření výsledků je, nebo mělo by být, podstatnou součástí fáze plánování jakéhokoliv vzdělávacího programu.

Vyhodnocování může být obtížné, protože je často těžké definovat měřitelné cíle a ještě těžší je shromáždit informace o výsledcích nebo rozhodnout o tom, na jaké úrovni by se mělo vyhodnocování provádět (ARMSTRONG, 1999).

Hamblin uvádí (ARMSTRONG, 1999), že existuje pět úrovní vyhodnocování vzdělávání. Jsou to:

- a) *Reakce školených osob na zážitky ze vzdělávání* – co si myslí o užitečnosti či dokonce o zábavnosti či příjemnosti vzdělávání, co by zařadily navíc, nebo co by vypustily apod.
- b) *Hodnocení poznatků* spočívá v zjišťování toho, co se školené osoby v důsledku vzdělávání naučily – nové znalosti a dovednosti, které získaly, nebo změny v postojích, ke kterým u nich po vzdělání došlo.
- c) *Hodnocení pracovního chování* se týká zjišťování míry, v jaké absolventi vzdělávání uplatňují své poznatky při výkonu práce. Spočívá v odhadu toho, do jaké míry daná osoba uplatňuje ve své práci poznatky a zkušenosti získané v kursech vzdělávání mimo pracoviště.
- d) *Hodnocení na úrovni organizační jednotky* se pokouší zjistit dopad změn v pracovním chování absolventů vzdělávání na fungování té části organizace, v níž tito lidé pracují.

e) *Hodnocení konečné hodnoty* se zaměřuje na zjišťování toho, jaký má organizace jako celek prospěch ze vzdělávání z hlediska větší ziskovosti, zachování organizace nebo jejího růstu. Je však velice obtížné ocenit a vyčíslit to, do jaké míry vzdělávání přispělo ke konečným výsledkům organizace.

Vyhodnocování může začít na jakékoliv úrovni. Někteří lidé říkají, že ideálně začíná i končí na čtvrté a páté úrovni – na úrovni organizační jednotky a konečné hodnoty. Ale zjišťování a měření efektu vzdělávání může být na této úrovni velmi obtížné či dokonce nemožné.

V každém případě je žádoucí postupovat sestupně a v případě, že konečné výsledky vzdělání neodpovídají, hledat, co fungovalo na předchozích úrovních špatně. Vyhodnocování se musí zaměřit na jednotlivé podstatné věci nebo jiné body vzdělávacího programu tak, aby v případě nezbytnosti bylo možné podniknout kroky k revizi cílů a obsahu programu, ke zlepšení vzdělávání nebo k zabezpečení efektivní aplikace naučených poznatků a dovedností (ARMSTRONG, 1999).

Funkce vzdělávání pro vyhodnocování úspěchu – zpětná vazba školitele, zpětná vazba studenta, funkce motivační, funkce sociální (společenská), funkce vyrovnaných příležitostí, funkce rozmístění investic, funkce řídicí proces učení, poradenská funkce, hodnotící funkce, funkce dodržování kázně (SEEBAUR A KOL. 2001).

### 3. Cíl práce a metodika

Diplomová práce s názvem „Analýza systému vzdělávání a rozvoje ve vybrané organizaci“ je zaměřena na oblast vzdělávání pedagogických pracovníků, neboť vzdělávání je důležitým faktorem pro efektivní řízení. Vzdělávání pracovníků má stále rostoucí význam na využití lidského kapitálu jak v organizacích, tak i v podnicích.

Diplomová práce je zaměřena na proces rozvoje a vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci, která byla Základní škola Máj I. Rozvoj pracovníků a jejich vzdělávání jako přínos kvality práce, seberealizaci pracovníků a jejich zapojení do procesu řízení.

Cílem diplomové práce je analýza vzdělávání a rozvoje pracovníků, analýza nákladů na vzdělávání a rozvoj, systém hodnocení procesu rozvoje a vzdělávání. Návrhy a doporučení změn.

Česká i zahraniční odborná literatura, která se týká problematiky vzdělávání pracovníků, vedoucích manažerů a rozvoje lidského kapitálu, je shrnuta v literárním přehledu.

Analytická část diplomové práce se nejprve zabývá charakteristikou školy, pedagogických pracovníků a žáků. Vlastní analýza systému vzdělávání je rozčleněna do dílčích částí, které se zabývají jak povinným a nepovinným vzděláváním, tak i samotným systémem vzdělávání, který je uplatněn na Základní škole Máj I. Samotná analýza nákladů a aktivit, která je další podkapitolou, podrobně rozebírá jednotlivé aktivity a s tím spojené a využívané instituce, dále pak i náklady, které byly na vzdělávání využity. Je zde také analyzován systém vzdělávání a osobní rozvoj na Základní škole Máj I.

Informace pro zpracování analýz byly čerpány z vnitropodnikové dokumentace a z internetových stránek školy. V analýze byly dále využity rozhovory s ředitelem školy, jeho zástupci, výchovnými poradci a samotnými pedagogickými pracovníky.

Výstupem diplomové práce je zhodnocení systému vzdělávání, jeho posouzení a zjištění nedostatků. Byla navržena řešení na zlepšení procesu vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků s doporučením možností získávání a následného využívání finančních prostředků z vyhlášených programů České republiky a Evropské unie.

## **4. Analýza systému vzdělávání**

### **4. 1 Charakteristika ZŠ Máj I.**

Diplomová práce na byla zpracována na Základní škole Máj I. Tato škola je umístěna na okraji Českých Budějovic, ve velmi pěkné přírodní lokalitě – v těsné blízkosti se nachází les a četné rybníky. Je součástí moderního sídliště Máj.

Škola panelového typu byla otevřena v roce 1988, jako 26 třídní s mnoha odbornými učebnami. Kapacita, která byla stanovena na 960 žáků, dosáhla v roce 1996 kapacity až 1200 žáků ve 41 třídách. Proto bylo v roce 1996 přistoupeno k přístavbě hlavního pavilonu školy o třetí atypické patro. Snižující se stav populace počet dětí ubýval, až se ustálil na 2 až 3 třídách na ročník. Součástí školy je i školní družina, kterou navštěvují děti prvního stupně, a dále školní jídelna, která zajišťuje stravování i pro žáky sousední ZŠ Máj II.

Areál školy je rozsáhlý. Venkovní plochy tvoří moderní sportoviště (dvě antuková hřiště na odbíjenou, tenis, nově otevřené víceúčelové hřiště s umělým povrchem, asfaltová hřiště na malou kopanou) a školní pozemek (skleník, nářadovna, pergola, záhonky, sad). I vnitřní zařízení školy je nadstandardní.

Je zde dostatečný počet kmenových tříd vybavených výškově nastavitelnými žakovskými lavicemi, v učebnách prvního stupně jsou části tříd koberce, patra jsou zde pro lepší orientaci malých dětí barevně rozlišena.

Specializovaná výuka probíhá v odborných učebnách – fyziky, chemie, přírodopisu, výtvarné výchovy a hudební výchovy, školních dílnách, učebně šití a vaření, legoučebně, keramické dílně a školním zvěřinci.

Dvě velké tělocvičny se sprchami a šatnami jsou pronajímány i veřejnosti, a tak jsou maximálně využity.

K výuce cizích jazyků slouží dvě multimediální učebny se sluchátkovým systémem, interaktivní tabulí, videodataprojektorem, televizí a počítači s odpovídajícími výukovými programy.

Dvě učebny informatiky jsou dostatečně kapacitně vybaveny pro individuální výuku na počítačích, další počítače jsou umístěny v každé třídě, většina je připojena na internetový okruh. Sadu počítačů jedné z učeben lze používat v rámci informačního centra, kam mohou žáci docházet v odpoledních hodinách a mimo jiné využít i nabídku výpůjčky knih ve školní knihovně, která je jeho součástí.

Pro vlastní výuku je k dispozici dostatek moderních učebních pomůcek, výukových programů, dataprojektorů, TV, videa a CD i DVD přehrávačů a další didaktické techniky, např. digitální kamera, digitální fotoaparáty, hardware a software na zpracování digitálního audio a video záznamu, ozvučovací aparatura, kopírovací stroje, tiskárny. Učebnice jsou v dostatečném množství v ucelených řadách a jsou průběžně modernizovány.

Prostorné školní chodby a vestibuly (koberce, stoly na stolní tenis) a venkovní plochy se vstupy přímo z prvních tříd umožňují aktivní trávení přestávek, po úpravě pak mohou vestibuly sloužit i k netradiční formě výuky, případně k setkávání rodičů na různých třídních besídkách, hudebních vystoupeních atd.

Pedagogičtí pracovníci mají dostatečné pracovní zázemí (sborovny, kabinety, knihovnu a fitcentrum).



Školní družina využívá k svému provozu nejen školní, ale i vlastní prostory – samostatná oddělení a netradičně uspořádané herny s bohatým vybavením.

Stravování žáků je zajištěno v prostorné školní jídelně s vlastní kuchyní, z výběru dvou jídel je možné si čipovou kartou předvolit „své menu“. Nabídku doplňuje školní bufet.

Z důvodů bezpečnosti jsou vstupy do budovy školy a žákovské šatny monitorovány kamerami, u hlavních vchodů je nainstalováno centrální otevírání.

#### **4. 2 Pedagogický sbor a žáci**

Pedagogický sbor je smíšený s převahou žen. Vedení školy tvoří ředitel a zástupci pro první a druhý stupeň (zároveň statutární zástupce). Na škole dále působí výchovný poradce, preventista sociálně patologických jevů, učitel informatik, vedoucí školní družiny. Všichni učitelé mají potřebnou kvalifikaci, na prvním stupni vyučují učitelé plně odborně způsobilí, na druhém stupni aprobovaní učitelé převažují. Ve školní družině jsou vychovatelky plně kvalifikované.

Tab. č. 1: Přehled zaměstnanců v evidenčním listu (v roce 2006)

Kategorie	Fyzický počet
Učitelé I. stupně	12
Učitelé II. stupně	15
Zástupci	2
Ředitel	1
Výchovný poradce	1
Asistent pedagoga	1
Vychovatelé	7
<b>Pedagogičtí pracovníci celkem</b>	<b>39</b>
THP	2
Prac. dělnických povolání	7
Obch. prov. prac. strav.	11
<b>Nepedagog. zam. celkem</b>	<b>20</b>
<b>Pracovníci celkem</b>	<b>59</b>

Tab. č. 2: Přehled zaměstnanců v evidenčním listu (v roce 2007)

Kategorie	Fyzický počet
Učitelé I. stupně	13
Učitelé II. stupně	15
Zástupci	2
Ředitel	1
Výchovný poradce	1
Asistent pedagoga	1
Vychovatelé	7
<b>Pedagogičtí pracovníci celkem</b>	<b>40</b>
THP	2
Prac. dělnických povolání	7
Obch. prov. prac. strav.	12
<b>Nepedagog. zam. celkem</b>	<b>21</b>
<b>Pracovníci celkem</b>	<b>61</b>

Protože ZŠ Máj I je spádovou školou pro sídliště Máj, navštěvují ji žáci z tohoto obvodu, jen výjimečně i žáci z jiných městských částí nebo obcí. Nejlepší žáci

dosahují čelných umístění v didaktických olympiádách a soutěžích na okresní, krajské i republikové úrovni. Vysokou úspěšnost mají žáci u přijímacího řízení na střední školy, menší část žáků odchází na učební obory.

Další skupinu žáků tvoří žáci se speciálními vzdělávacími potřebami – se zdravotním postižením nebo sociálním znevýhodněním. Část těchto žáků se vzdělává formou individuální integrace v běžné třídě, všem je pak věnována zvláštní pozornost.

Žáci se podílejí na řízení školy prostřednictvím školního žakovského parlamentu, kde vznášejí připomínky, dotazy a podněty ke zlepšení vzájemné spolupráce, klimatu školy. Zde organizují i vlastní projekty (např. barevné dny, valentýnky, apod.).

Tab. č. 3: Počet žáků a tříd podle ročníků (v roce 2006)

	Počet tříd	Počet žáků		
		celkem	dívky	z toho postižení žáci
1. stupeň	12	318	168	6
2. stupeň	10	246	118	9
<b>Celkem</b>	<b>22</b>	<b>564</b>	<b>286</b>	<b>15</b>
1. ročník	3	81	47	3
2. ročník	2	58	27	0
3. ročník	2	51	27	0
4. ročník	2	54	29	0
5. ročník	3	74	38	3
6. ročník	3	64	30	1
7. ročník	2	58	26	1
8. ročník	3	72	35	3
9. ročník	2	52	27	4

U postižených žáků se uvádějí pouze žáci, u nichž byly speciální vzdělávací potřeby zjištěny speciálně pedagogického popř. psychologického vyšetření školským poradenským zařízením, a jsou integrováni v běžných třídách, kde je jim věnována zvýšená péče.

Tab. č. 4: Počet žáků a tříd podle ročníků (v roce 2007)

	Počet tříd	Počet žáků		
		celkem	dívky	z toho postižení žáci
1. stupeň	12	301	154	3
2. stupeň	11	239	116	6
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>540</b>	<b>270</b>	<b>9</b>
1. ročník	3	64	24	0
2. ročník	3	75	45	3
3. ročník	2	56	27	0
4. ročník	2	53	29	0
5. ročník	2	53	29	0
6. ročník	3	69	33	2
7. ročník	3	58	29	1
8. ročník	2	52	25	1
9. ročník	3	60	29	2

### Spolupráce s rodiči a jinými subjekty

Rodiče získávají informace o výsledcích vzdělávání prostřednictvím žákovských knížek, na třídních schůzkách, na Dnech otevřených dveří nebo na dojednané osobní schůzce či telefonicky dle vlastního přání. Oboustranně vítaná jsou vzájemná setkání při kulturních vystoupeních pěveckého sboru nebo dětí ze školní družiny, besídkách prvňáčků, akademiích žáků, atp. Dlouhodobě dobrá je spolupráce se Sdružením rodičů, přátel školy a dětí školy, jeho hlavním výborem a třídními důvěrníky.

Před třídními schůzkami docházejí ke společné schůzce, je hovořeno o současné školní práci, jsou zodpovězeny dotazy a řešeny případné připomínky. Společné závěry a získané informace přenášejí třídní důvěrníci do třídních kolektivů rodičů.

Od roku 2006 působí na škole Školská rada, která se podílí na řešení problémů školy a její organizaci.

Na velmi dobré úrovni je spolupráce školy a zřizovatele Magistrátu města v Českých Budějovicích, který metodicky školu vede a spolupracuje při zajišťování financí na její rekonstrukci a údržbu. Krajský úřad spolupracuje při zajištění pedagogických asistentek a nabídkách některých přednášek EU.

Pravidelná a potřebná je spolupráce se vzdělávacími institucemi Zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků v Č. B. a Národním institutem pro další vzdělávání. Úzká součinnost je navázána s Pedagogicko-psychologickou poradnou v Č. B. Dalším partnerem pro jednání je i sociální odbor, oddělení péče pro mládež magistrátu města Českých Budějovic.

Při výchově nové učitelské generace škola spolupracuje s Pedagogickou fakultou Jihočeské univerzity, což je vzájemně výhodné. Studenti čerpají z bohatých praktických zkušeností pedagogů, sami pak vznášejí do práce pedagogů nové neotřelé přístupy nastupující mladé generace.

#### **4. 3 Povinné a nepovinné vzdělávání**

Vzdělávání pedagogických pracovníků na ZŠ Máj I. je povinné a nepovinné (kariérní). Toto dělení využívají i na ZŠ Máj I. Níže uváděné vyhlášky a zákony upravují jak povinné tak i nepovinné vzdělávání pedagogických pracovníků. Tyto zákony a vyhlášky přesně vymezují, kdy, kdo a za jakých podmínek má či musí dané školení (kurz) absolvovat. Přesně stanovují kam daný kurz patří, jestli jde o povinné či kariérní vzdělávání. Toto členění přesně dodržují i na ZŠ Máj I.

Vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků se řídí mnoha zákony a vyhláškami:

- Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi o kariérním systému pedagogických pracovníků
- 2005/74 Sb. Vyhláška o zájmovém vzdělávání
- 2003 č. j. 18620/2003 metodický pokyn, kterým se vyhl. rozvojový program „Vyrovnaní disproporcí ve vzdělání“
- 563/2004 Sb. Zákon o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů
- 2002 č. j. 592/2002 51 Koncepce dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků
- 561/2004 Sb. Zákon trvalé vzdělání
- Vyhláška 263/2007 Pracovní řád pro pedagogické pracovníky § 3 ods 1 b.

Na ZŠ Máj I. vzdělávání pedagogických pracovníků probíhá dle nařízených zákonů a vyhlášek. Selektují zde vzdělávání pedagogických pracovníků do skupin, které jsou studium ke splnění kvalifikačních předpokladů, studium ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů a studium k prohloubení odborné kvalifikace.

Studium ke splnění kvalifikačních předpokladů

Toto studium patří k dalšímu rozšiřování vzdělání pedagogických pracovníků v oblasti pedagogiky, pedagogických věd a rozšíření odborné kvalifikace. Z podrobné analýzy na ZŠ Máj I. vyplývá, že tento druh školení pedagogičtí pracovníci absolvují. Absolventi tímto studiem získají základní kvalifikační předpoklady. Následně se dělí do jednotlivých podskupin, které závisí na oblasti, kterou dané studium probírá.

Jednotlivé podskupiny této kategorie tedy jsou:

*a) studium v oblasti pedagogických pracovníků*

Tímto studiem získává jeho absolvent znalosti a dovednosti v oblasti pedagogických, speciálně pedagogických nebo psychologických věd, které jsou součástí jeho odborné kvalifikace.

Studium se uskutečňuje v rámci celoživotního vzdělávání na vysoké škole v délce trvání nejméně 250 vyučovacích hodin. Studium se ukončuje obhajobou závěrečné písemné práce a závěrečnou zkouškou před komisí. Po jejím úspěšném složení získává absolvent osvědčení.

*b) studium pedagogiky*

Studiem pedagogiky získává jeho absolvent znalosti a dovednosti v oblasti pedagogických věd, které jsou součástí jeho odborné kvalifikace. Toto studium se ukončuje obhajobou závěrečné písemné práce a závěrečnou zkouškou před komisí. Po jejím úspěšném složení získává absolvent osvědčení.

*c) studium pro asistenty pedagoga*

Studiem pro asistenty pedagoga získává jeho absolvent znalosti a dovednosti v oblasti pedagogických věd, které jsou součástí jeho odborné kvalifikace. Studium se uskutečňuje v zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků v délce trvání nejméně 120 vyučovacích hodin. Studium se ukončuje zkouškou před komisí. Po jejím úspěšném složení získává absolvent osvědčení.

*d) studium pro ředitele škol a školských zařízení*

Studium pro ředitele škol a školských zařízení získává jeho absolvent znalosti a dovednosti v oblasti řízení škol a školských zařízení a v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů, včetně ochrany zdraví, které jsou kvalifikačním předpokladem pro výkon funkce ředitele školy nebo školského zařízení.

Studium v délce trvání nejméně 100 vyučovacích hodin se ukončuje závěrečnou zkouškou před komisí. Po jejím úspěšném složení získává absolvent osvědčení. Za studium pro ředitele škol a školských zařízení se považuje též studium pro vedoucí pedagogické pracovníky podle § 7.

*e) studium k rozšíření odborné kvalifikace*

Studiem k rozšíření odborné kvalifikace získává jeho absolvent způsobilost vykonávat přímou pedagogickou činnost na jiném druhu školy nebo na jiném stupni školy, nebo způsobilost vyučovat další předměty, způsobilost vykonávat přímou speciálně pedagogickou činnost u zdravotně postižených dětí, žáků a studentů s jiným druhem postižení.

Studium se uskutečňuje v rámci programu celoživotního vzdělávání na vysoké škole v délce trvání nejméně 200 vyučovacích hodin, nebo v rámci programu celoživotního vzdělávání na vysoké škole v délce trvání nejméně 250 vyučovacích hodin. Jeho absolvent ukončuje toto



studium obhajobou závěrečné písemné práce a závěrečnou zkouškou před komisí, po jejím úspěšném složení získává osvědčení.

### Studium ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů

Jednotlivé podskupiny této kategorie jsou:

#### *a) studium pro vedoucí pedagogické pracovníky*

Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky získává jeho absolvent znalosti a dovednosti v oblasti řízení právnické osoby vykonávající činnost školy nebo školského zařízení, zejména znalosti teorie a praxe školského managementu, práva, ekonomiky, pedagogiky, psychologie, bezpečnosti a ochrany zdraví, komunikace a informačních technologií.

Studium se uskutečňuje v rámci programu celoživotního vzdělávání na vysoké škole v délce trvání nejméně 350 vyučovacích hodin. Studium se ukončuje obhajobou závěrečné písemné práce a závěrečnou zkouškou před komisí. Po jejím úspěšném složení získává absolvent osvědčení.

#### *b) studium pro výchovné poradce*

Studium pro výchovné poradce získává jeho absolvent specializaci v základním oboru zaměřenou na oblast pedagogiky, speciální pedagogiky a psychologie. Tato specializace je předpokladem pro výkon specializované metodologické činnosti výchovného poradce.

Studium se uskutečňuje v rámci programu celoživotního vzdělávání na vysoké škole v délce trvání nejméně 250 vyučovacích hodin. Studium se ukončuje obhajobou závěrečné písemné práce a závěrečnou zkouškou před komisí. Po jejím úspěšném složení získává absolvent osvědčení.

#### *c) studium k výkonu specializovaných činností*

Studiem získává jeho absolvent další kvalifikační předpoklady pro výkon specializovaných činností, kterými jsou koordinace v oblasti informačních a komunikačních technologií, tvorba a následná koordinace školních vzdělávacích programů a vzdělávacích programů a vzdělávacích programů vyšších odborných škol, prevence sociálně patologických jevů, specializovaná činnost v oblasti environmentální výchovy, specializovaná činnost v oblasti prostorové orientace zrakově postižených.

Studium v délce trvání nejméně 250 vyučovacími hodinami se ukončuje obhajobou závěrečné písemné práce a závěrečnou zkouškou před komisí. Po jejím úspěšném složení získává absolvent osvědčení.

#### Studium k prohlubování odborné kvalifikace

Průběžné vzdělávání je zaměřeno na aktuální teoretické a praktické otázky související s procesem vzdělávání a výchovy. Obsahem průběžného vzdělávání jsou zejména nové poznatky z obecné pedagogiky, pedagogické a školní psychologie, teorie výchovy, obecné didaktiky, vědních, technických a uměleckých oborů a jejich oborových didaktik, prevence sociálně patologických jevů a bezpečnosti a ochrany zdraví.

Průběžné vzdělávání může zahrnovat i jazykové vzdělávání pedagogických pracovníků. Tento druh školení se na ZŠ Máj I. se využívá nejčastěji. Pedagogičtí pracovníci absolvují především kurzy na zdokonalení anglického jazyka. Formy průběžného vzdělávání jsou zejména účast na kurzu a semináři. Délka trvání vzdělávacího programu průběžného vzdělávání činí nejméně čtyři vyučovací hodiny. Dokladem o absolvování průběžného vzdělávání je osvědčení.

#### Kariérní systém pedagogických pracovníků

Podmínky zařazení pedagogických pracovníků do kariérních stupňů upravuje vyhláška č. 317/2005 Sb. v přílohách č. 1 až 9. Pedagogičtí pracovníci se zařazují do kariérních stupňů podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané činnosti, vykonávané specializované činnosti a plnění odborné kvalifikace a dalších kvalifikačních předpokladů. Takovéto členění na ZŠ Máj I. evidují v evidenčních listech školy. Výše uvedené druhy dalšího vzdělávání se dále člení do podskupin, které stanovuje a vymezuje zákon č. 563/2004 Sb.

Každý druh vzdělávání je zakončen buď písemnou prací a závěrečnou zkouškou před akreditační komisí, nebo získáním osvědčení. Akreditační komise (dále jen komise) má 25 členů, skládá se z předsedy, 3 místopředsedů a dalších členů. Komise se člení na pracovní sekce, které vedou její místopředsedové. Předsedu a místopředsedy volí komise ze svých členů. Funkční období člena komise je pětileté. Funkci člena komise je možno vykonávat nejdéle ve dvou po sobě následujících funkčních obdobích.

Jednání komise organizačně a administrativně zabezpečuje tajemník komise, který není jejím členem. Účast členů v komisi je jiným úkonem v obecném zájmu, při němž členům komise může být ministerstvem poskytnuta odměna. Členům této komise dále náleží náhrada jízdních výdajů v prokázané výši, náhrada prokázaných výdajů za ubytování a stravné, poskytovatelem těchto náhrad je ministerstvo. Stravné se poskytuje ve výši a za podmínek stanovených zvláštním právním předpisem.

Komise zasedá podle potřeby na základě písemných žádostí o vydání akreditace vzdělávací instituce nebo vzdělávacího programu. Komise je usnášeníschopná, je-li přítomna nadpoloviční většina jejích členů, a usnází se nadpoloviční většinou přítomných členů.

Komise posuzuje žádosti o akreditaci vzdělávacích programů a vzdělávacích institucí na základě stanoviska pracovních sekcí. Stanovisko komise má charakter doporučení, o kterém tajemník komise vyhotoví protokol. Protokol vždy obsahuje číslo jednací, název vzdělávací instituce a její adresu, název vzdělávacího programu, stanovisko komise a jeho zdůvodnění, místo, datum a podpisy předsedy a jednoho místopředsedy.

#### **4. 4 Systém vzdělávání na ZŠ Máj I.**

Z analýzy systému vzdělávání pedagogických pracovníků prováděné na ZŠ Máj I. vyplývá, že management školy pravidelně posílá jednotlivé pracovníky na povinná školení a kurzy ve stanovených termínech a periodách. O těchto školeních vede ZŠ Máj I. podrobnou evidenci a následně souhrnný přehled o nákladech s tímto spojených. Periodicky také kontroluje, kdy a jaký pracovník má dané školení či kurz absolvovat.

Škola aktualizuje přehled nepovinných vzdělávacích programů např. programovou nabídkou Národního institutu pro další vzdělávání, pravidelným zasíláním e-mailů s nabídkami kurzů pedagogickým pracovníkům, či projednávání těchto akcí na poradách.

Činnosti spojené s evidencí a finančními prostředky na ZŠ Máj I. jsou zaznamenávány. Činnosti spojené s nabídkou kurzů a který pedagogický pracovník absolvuje daný kurz spravují zástupci pro první a druhý stupeň a ředitel školy.

Pedagogičtí pracovníci dostanou přehledy nabízených kurzů v daném roce a mohou se sami navrhnout na jeho absolvování. Toto se následně projednává na poradě, rozhodující pozici má ředitel školy se svými zástupci. Finanční

prostředky se následně přerozdělí, aby nebyly přečerpány nebo nedočerpány. Pedagogičtí pracovníci tedy sami sebe navrhuji na nepovinné semináře. Povinná školení, která musí v daném roce absolvovat, pedagogickým pracovníkům navrhuji zástupci ředitele pro první a druhý stupeň. Podrobnou evidenci a jmenovitý seznam pedagogů a absolvovaných školení a s tím spojených i finančních prostředků škola vede až deset let zpětně. Žádný zaměstnanec školy však nekontroluje, zda již daný kurz pedagog v minulosti neabsolvoval.

Na škole provozují krátkodobé i dlouhodobé projekty, které dotvářejí obsah vzdělávacího procesu ročníků i školy. Příprava, realizace, výstupy a evaluace projektů zvyšují efektivitu vyučovacího procesu, motivují žáky, zvyšují jejich aktivitu, podporují interakce mezi žáky a učiteli. Uskutečňované dlouhodobé projekty: Výuka na míru (1.stupeň, ŠD), besídky (1. ročník), akademie (5. ročník), cvičení v přírodě (1. a 2. stupeň), Drak (1. a 2. stupeň, ve spolupráci s Magistrátem města Č. B. : nabídka rozmanitých odpoledních kroužků zdarma – cizí jazyky, počítače, sborový zpěv, výtvarné, keramické, dopravní, chovatelský a další).

V současné době ZŠ nerozvíjí žádný dlouhodobý systematický projekt mezinárodní spolupráce.

Na ZŠ Máj I. se uskutečňuje program Ministerstva školství Škola na míru. Tento pokrokový program umožňuje, aby si každý žák vybral své zaměření a tím i předměty, kterým se následně bude více věnovat a bude mít i více vyučovacích hodin těchto předmětů. Pedagogičtí pracovníci tedy musí absolvovat speciální školení a semináře. V analyzovaných letech však tímto směrem zaměřené semináře žádní pedagogičtí pracovníci neabsolvovali.

Při vyhodnocení absolvovaného školení využívá škola zpětné vazby ve formě předávání získaných dovedností a zkušeností ostatním kolegům. Absolvent také předá případné osvědčení o úspěšném ukončení kurzu svému zástupci školy a ten jej zaeviduje ve složce příslušného pedagogického pracovníka. Formulář o zpětné vazbě, ve kterém by absolvent mohl ohodnotit kurz a případně navrhnout řešení, není k dispozici. Škola Máj I. žádnou zpětnou vazbu od svých absolventů nevyžaduje. Absolventy také nikdo nepřezkouší a neověří jejich získané dovednosti a znalosti.

V pracovní době pedagogičtí pracovníci vykonávají přímou pedagogickou činnost a další práce související s přímou pedagogickou činností. Tato další činnost pedagogického pracovníka je dohodnuté s tímto pracovníkem, například příprava na přímou pedagogickou činnost, příprava učeních pomůcek, hodnocení písemných, grafických a jiných prací žáků.

Na ZŠ Máj I. sem dále zahrnují práce, jak ukládá zákon, které vyplývají z organizace vzdělávání a výchovy ve školách a školských zařízeních, jako je dohled nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a při akcích organizovaných školou, práce s ostatními pedagogickými pracovníky, s výchovným poradcem, se školním metodikem prevence, s metodikem informačních a komunikačních technologií, spolupráce se zákonnými zástupci žáků, odborná péče o kabinety, knihovny a další zařízení sloužící potřebám vzdělávání, výkon prací spojených s funkcí třídního učitele a výchovného poradce, účast na poradách svolaných vedoucím zaměstnancem školy nebo školského zařízení, studium a účast na dalším vzdělávání pedagogických pracovníků.

#### **4. 5 Analýza nákladů a aktivit**

Finanční prostředky jsou poskytovány krajským úřadem v dané oblasti a OŠMY. Rozdělování peněz ze státního rozpočtu na vzdělávání pedagogických pracovníků provádí Ministerstvo financí. Ministerstvo financí

přerozdělí jednotlivé přidělené peníze příslušným krajům a ty následně rozdělí dotace jednotlivým školám ve svém kraji.

#### Přehled vynaložených nákladů a výčet institucí v roce 2006

Za rok 2006 ZŠ Máj I. vyčerpala na vzdělávání pedagogických pracovníků částku 50 276 Kč, z toho bylo na semináře vyplaceno 36 610 Kč, na nákup odborné literatury 13 521 Kč a cestovné činilo 145 Kč.

Tab. číslo 5: Jednotlivé semináře a s tím spojené náklady – **první stupeň**

Kurzy	Náklady (v Kč)
Jazykové kurzy na zdokonalení anglického jazyka	15870
Čtení a psaní s porozuměním ve výuce českého jazyka	952
Keramika – obalové květináče	310
Tvorba ŠVP na prvním stupni - včetně osnovy	200
Vybrané legislativní zákony	160
ŠD a plánování její činnosti	550
Spisová služba ve škole	950
Studium pro ředitele škol	1000
Hudební rok	700
Kurz kreativní tvorby	280
<b>Celkem</b>	<b>20972</b>

Jazykové kurzy spojené s výukou anglického jazyka jsou počítány jako celková částka, pro lepší orientaci v analýze.

Z výše vyčíslených nákladů lze vyvodit, že nejvíce finančních prostředků na prvním stupni a tím preferování těchto seminářů, jsou semináře spojené s výukou anglického jazyka. Počet absolvovaných kurzů na zdokonalení anglického jazyka byl čtrnáct, z toho vyplývá, že průměrně jeden takovýto kurz stojí 1 134 Kč.

Analýza tedy ukázala, že mezi nejdražší kurzy patří právě semináře spojené s výukou anglického jazyka. Tato cena je odrazem vysoké poptávky škol po těchto kurzech a také s náklady spojených s kvalitními lektory a učebními materiály. Další kurzy jsou srovnatelně finančně náročné, částka se podstatně liší jen v případě, většího počtu vyučovacích hodin v daném kurzu.

Tab. číslo 6: Jednotlivé semináře a s tím spojené náklady – **druhý stupeň**

Kurz	Náklady (v Kč)
Jazykové kurzy spojené se zdokonalováním anglického jazyka	10 343
Textilní techniky	200
Nové názvosloví v organické chemii	200
Prezentace učebnice "Planet", německý jazyk	100
Tvorba účetních osnov, český jazyk	700
BOZP	1 085
Rozbor úloh MO	150
Jak pracovat s průběžnými tématy RVP	500
Od ŠVP ke každodenní praxi	300
Školský zákon	550
Kurz první pomoci	800
<b>Náklady celkem</b>	<b>14 928</b>



Jazykové kurzy spojené s výukou anglického jazyka a semináře BOZP jsou počítány jako celková částka, pro lepší orientaci v analýze.

I na druhém stupni se ukázalo, že největší prioritou je absolvování kurzů anglického jazyka, a tím je vynaloženo nejvíce finančních prostředků na tyto kurzy. V roce 2006 bylo na druhém stupni absolvováno osm seminářů anglického jazyka, z toho vyplývá, že průměrně jeden takovýto kurz stojí 1 293 Kč.

Tab. číslo 7: Jednotlivé semináře a s tím spojené náklady – školní družina

Kurz	Náklady (v Kč)
Vyhrazené legislativní otázky	550
ŠD a plánování její činnosti v souladu s RVP	160
<b>Náklady celkem</b>	<b>710</b>

Z analýzy vyplývá, že zvyšování odbornosti a kariérní postup u pedagogických pracovníků ve školní družině není prioritní. Vychovatelky absolvují pouze povinné semináře spojené s novými zákony, vyhláškami či směrnicemi. Nabídka seminářů pro tyto zaměstnance je omezená, z přehledů aktuálních nabídek seminářů vyplývá, že se vypisují pouze zákonné kurzy a školení, proto není škála tak různorodá, jako u předchozího prvního a druhého stupně.

Tab. číslo 8: Jednotlivé instituce a počet absolvovaných školení

Název instituce	Počet školení
Tandem	1
Tvořivá škola Brno	1
Vzdělávací centrum	1
Národní institut	4
VŠERS	2
DVPP (Středisko služeb školám)	39
<b>Počet školení celkem</b>	<b>48</b>

Z výše uvedených údajů vyplývá, že škola nejvíce utratila za jednotlivé semináře a kurzy, cestovné činilo pouhých 145 Kč z důvodu, že semináře se konají především v krajském městě Českých Budějovicích.

Podrobná analýza nákladů na jednotlivé stupně vyplynulo, že I. stupeň celkově čerpal 20 972 Kč, II. stupeň čerpal z poskytnutých dotací 14 928 Kč a školní družina 710 Kč.

Z tohoto vyplývá, že nejvíce seminářů absolvují učitelé na prvním stupni a že se upřednostňují pedagogičtí pracovníci, tzn. učitelé před vychovatelkami.

#### Analýza vynaložených nákladů na ZŠ Máj I. v roce 2007

Za rok 2007 vyčerpala Základní škola Máj I. 32 550 Kč, z toho bylo na semináře vyplaceno 32 550 Kč. Z analýzy vyplývá, že v tomto roce nebyly žádné finanční prostředky vynaloženy na nákup odborné literatury a že také nebylo propláceno žádné cestovné.

Tab. číslo 9: Jednotlivé semináře a s tím spojené náklady – **první stupeň**

Kurz	Náklady (v Kč)
Jazykové kurzy na zdokonalení anglického jazyka	19 750
Studium pro ředitele	2 600
Kurz pro první pomoc	1 000
Hudební díla	350
<b>Náklady celkem</b>	<b>23 700</b>

Jazykové kurzy spojené s výukou anglického jazyka jsou počítány jako celková částka, pro lepší orientaci v analýze.

Z výše uvedených nákladů vyplývá, že v tomto roce bylo nejvíce finančních prostředků vynaloženo na kurzy spojené s výukou anglického jazyka. Tento rok bylo absolvováno deset kurzů anglického jazyka, z čehož vyplývá, že jeden takovýto kurz průměrně stojí 1 975 Kč.

Tab. číslo 10: Jednotlivé semináře a s tím spojené náklady – **druhý stupeň**

Kurz	Náklady (v Kč)
Jazykové kurzy spojené se zdokonalením v anglickém jazyce	2 500
Lyžařský doškolovací kurz	5 200
Rozbor úloh MO	150
Jazykový metodický kurz ruského jazyka	1 000
<b>Náklady celkem</b>	<b>8 850</b>

V roce 2007 byly na druhém stupni absolvovány dva kurzy anglického jazyka a dva kurzy lyžařské, z toho vyplývá, že průměrně jeden kurz anglického jazyka stojí 1 250 Kč a jeden lyžařský kurz stojí 2 600 Kč. Tento rok bylo na druhém stupni absolvováno podstatně méně kurzů a tím i utraceno méně finančních prostředků než na prvním stupni. Na druhém stupni tento rok nepřevažuje počet absolvovaných seminářů na zdokonalení anglického jazyka nad ostatními kurzy.

### **Školní družina**

Vychovatelé v roce 2007 neabsolvovali žádný z nabízených kurzů.

Tab. číslo 11: Jednotlivé instituce a počet absolvovaných školení

Název instituce	Počet školení
Národní institut	1
Vzdělávací centrum	1
Tandem (soukromá vzdělávací agentura)	1
ZŠ J. Husa, Písek	2
ZVAS	21
<b>Školení celkem</b>	<b>26</b>

Podrobná analýza nákladů ukazuje, že v roce 2007 bylo na prvním stupni za vzdělávací semináře vynaloženo celkem 23 700 Kč, na druhém stupni 8 850 Kč a školní družina neabsolvovala žádný výukový kurz.

#### **4. 6 Vzdělávání a osobní rozvoj**

Součástí vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků na ZŠ Máj I., kromě ukládaných vyhláškami, je další vzdělávání pedagogických pracovníků a to formou interního personálního vzdělávacího programu.

Vzdělávací program si ZŠ Máj I. upravuje především podle koncepce předmětů, využití učebních pomůcek techniky, kontroly dokumentace žáků, četnosti a rozsahu domácích úkolů, péče o začínající učitele a vzájemné hospitace. Péče o začínající pedagogické pracovníky se provádí tím, že zkušenější učitelé (uvádějící) předávají své zkušenosti novým a začínajícím učitelům, tento plán uvádění se připravuje vždy na dva roky.

Koordinaci všech vzdělávacích aktivit vykonávají metodické orgány školy, které se dále dělí na metodická sdružení (první stupeň ZŠ a druhy stupeň ZŠ a pro školní družinu) a předmětové komise (jsou rozčleněny podle předmětů, komise musí mít nejméně tři členy, jednotlivé předměty se mohou libovolně sdružovat např. chemie, přírodopis a občanské výchovy).

Mezi priority v personálně-vzdělávacím programu na ZŠ Máj I. patří vzdělávání vedoucích pracovníků školského managementu, vzdělávání pedagogických pracovníků v oblasti cizích jazyků (aktuálně v angličtině), vzdělávání pedagogických pracovníků v oblasti státní informační politiky, vzdělávání pedagogických pracovníků k prohlubování odbornosti učitelů ve svých specializacích, rozšíření a probací učitelů na základě současné předmětové poptávky (formou studia při zaměstnání, finančně bez podílu organizace), doplnění vzdělání k získání odborné způsobilosti (formou studia při zaměstnání, k finančně bez podílu organizace).

Základní škola Máj I. ve svém programu preferuje, aby náklady byly co nejnižší. Další vzdělávání pedagogických pracovníků ZŠ Máj I. zaměřuje zejména na vzdělávání a výměnu zkušeností, poznatků, studium odborné literatury, oborových časopisů a dalších materiálů. Škola pečuje o začínající učitele a věnuje se jim. Škola je také koriguje, vzdělává a uvádí je do chodu školy a do učebních osnov. Škola spolupracuje a její pedagogičtí pracovníci se účastní na přednáškách, seminářích a dalších vzdělávacích akcích organizovaných Střediskem služeb školám a pedagogických center.

Pedagogičtí pracovníci školy Máj I. se rozvíjí i tím, že se podílí na vzdělávacích aktivitách organizovaných zařízeními s akreditací MŠMT, eventuálně jinými subjekty. Se vzdělávacími institucemi spolupracují zaměstnanci školy těmito uvedenými způsoby s pedagogickým centrem jako lektori a členové kabinetu řízení ZŠ se střediskem služeb školám, jako metodik chemie a technických

prací střediska služeb školám a lektor týchž předmětů, jako lektori pedagogického centra pro zeměpis, jako lektori střediska služeb školám – ICT, jako lektor občanské výchovy střediska služeb školám, jako lektor pedagogického centra pro 1. stupeň ZŠ a jako lektor SSŠ pro genetickou metodu výuky čtení – 1. stupeň.

Vyhodnocení personálně vzdělávacího programu se na ZŠ Máj I. realizuje každoročně po dvou liniích.

První linie je na konci kalendářního roku ve zprávě o hospodaření. Zde jsou podrobně sledovány účelové prostředky na další vzdělávání pedagogických pracovníků, tj. rozpočet a jeho následné čerpání (finanční vyjádření). Je zde uvedeno čerpání účelových prostředků dle priorit a osobní podíl pracovníků na čerpání finančních prostředků vyjádřený v Kč (normativní průměrný limit na jednoho pedagogického pracovníka v roce 2006 a 2007 činil 50 – 75 Kč).

Druhá linie se provádí na konci školního roku ve výroční zprávě školy. Zde je podrobně rozebráno vzdělávání pedagogických pracovníků a zpětná vazba do vyučovacího procesu a následně efekt vzdělávání. Dále se zde rozvádí vztah jednotlivých pedagogických pracovníků k osobnímu odbornému růstu a přehled pracovníků a absolvovaných forem dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

Výše uvedené vyhodnocení ZŠ Máj I. pravidelně dvakrát do roka plní. Toto plnění plánu rozvoje se vždy hodnoceno a zapracování do výroční zprávy. Výroční zpráva je k nahlédnutí ve sborovně, dokument se nesmí vynášet, ale je povoleno si pořizovat kopie.

## 5. Diskuze a návrh změn

Základní škola Máj I., kde byla diplomová práce zpracována se nachází na okraji krajského města České Budějovice. Škola byla otevřena v roce 1988, je velmi moderně vybavena a žáci i pedagogičtí pracovníci zde naleznou vše potřebné pro svou práci.

Pedagogický sbor je smíšený. Vedení školy tvoří ředitel a zástupci pro první a druhý stupeň (zároveň statutární zástupce). Celý pedagogický sbor má potřebnou kvalifikaci pro pedagogickou i výchovnou činnost. Na prvním stupni vyučují učitelé plně odborně způsobilí, na druhém stupni aprobovaní učitelé převažují. Na Základní škole Máj I. bylo zaměstnáno ve sledovaných letech 39 pedagogických zaměstnanců (rok 2006) a 40 pedagogických pracovníků v roce 2007.

Na Základní škole Máj I. absolvují povinnou školní docházku převážně žáci ze sídliště Máj. Žáci této školy mají vysokou úspěšnost u přijímacího řízení na střední školy, menší část žáků odchází na učební obory. Další skupinou žáků jsou žáci se speciálními vzdělávacími potřebami – se zdravotním postižením nebo sociálním znevýhodněním. Část těchto žáků se vzdělává formou individuální integrace v běžné třídě, všem je věnována zvláštní pozornost. Většina pedagogických pracovníků absolvovala speciální výukové programy, které umožňují dobrou komunikaci jak mezi žákem a pedagogem, tak i mezi žáky samotnými. Tato školení učí pedagogy, jak takovéto žáky začlenit mezi ostatní žáky. Počet postižených žáků, u nichž byly speciální vzdělávací potřeby zjištěny speciálně pedagogického popřípadě psychologického vyšetření školským poradenským zařízením a jsou integrováni v běžných třídách, byl 15 v roce 2006 a v roce 2007 to bylo 9 žáků. Celkový počet žáků na ZŠ Máj I. byl 564 v roce 2006 a v roce 2007 to bylo 540 žáků.



Trend ve vývoji počtu žáků a pedagogických pracovníků je tedy rozdílný. Počet pedagogických pracovníků v roce 2006 vzrostl oproti roku 2007 o jednoho pedagoga a počet žáků, kteří navštěvují ZŠ Máj I., klesl v těchto letech o 24 žáků.

Na ZŠ Máj I. vzdělávání pedagogických pracovníků probíhá dle zákonů, vyhlášek a nařízení. K prioritám v personálně-vzdělávacím programu na ZŠ Máj I. patří vzdělávání vedoucích pracovníků, pedagogických pracovníků v oblasti cizích jazyků (zejména anglického jazyka), v oblasti státní informační politiky, rozšíření a probací pedagogů a prohlubování odbornosti učitelů ve svých specializacích.

Finanční dotace, z Ministerstva školství tělovýchovy a mládeže následně přerozdělené na příslušné kraje, klesly v roce 2007 oproti roku 2006 o 17 726 Kč.

Za rok 2006 ZŠ Máj I. vyčerpala na vzdělávání pedagogických pracovníků částku 36 610 Kč a za rok 2007 vyčerpala částku 32 550 Kč. Na ZŠ Máj I. byla v roce 2006 vynaložena na nákup odborné literatury částka 13 521 Kč a v roce 2007 nebyla vynaložena žádná částka. Z podrobné analýzy vyplývá, že přestože počet kurzů klesl téměř o polovinu tj. o 52 %, náklady na uvedené kurzy se snížily pouze o cca 10 %. Škola upřednostňuje absolvování vzdělávacích kursů a seminářů před nákupem odborné literatury.

V roce 2007 bylo absolvováno 26 kurzů a v roce 2006 bylo absolvováno 51 kurzů. Z podrobných přehledů lze vypožorovat klesající trend v oblasti počtu kurzů. V obou letech 2006, 2007 byly absolvovány dle předpisu Ministerstva školství tělovýchovy a mládeže všechny kursy a aktivity, vzhledem k tomu, že tyto kursy a aktivity jsou povinné.

Škola vede podrobnou evidenci a jmenovitý seznam učitelů s částkami, názvy a daty konání jednotlivých seminářů. Z této evidence vyplývá, že daná školení absolvují opakující se jména pedagogických zaměstnanců. Žádný pracovník výše uvedené nekontroluje.

Navrhuji, aby evidence absolvovaných školení byla vyhodnocována a tedy korigována dle potřeb školy.

V obou sledovaných letech byly upřednostněny kurzy na zdokonalení anglického jazyka. Jejich počet v roce 2006 byl 22 a průměrná částka za jeden tento kurz činila 1 214 Kč. V roce 2007 těchto kursů bylo absolvováno 12 a průměrná částka za jeden kurs činila 1 613 Kč. Na tyto kursy bylo vynaloženo nejvíce finančních prostředků jak v roce 2006 tato částka činila 36 213 Kč, tak i v roce 2007 tato částka činila 22 250 Kč. Tyto kursy byly finančně nejnáročnější.

ZŠ Máj I. se stará o vzdělání svých pedagogických pracovníků, na toto vzdělání je však nedostatek finančních prostředků. Personální rozvoj pedagogického sboru je limitován finančními prostředky, které váží snížení počtu žáků. Vzdělávání pedagogických pracovníků je o to složitější a obtížnější, že pedagogičtí pracovníci musí rozvíjet své znalosti a dovednosti ve svém oboru, tak rozvíjí i své pedagogické schopnosti. Věda a technika má rychlý vývoj. Je nezbytné, aby se i přes tuto skutečnost pedagogičtí pracovníci dále vzdělávali. Na ZŠ Máj I. vzdělávání pokračuje například tím, že se přenáší poznatky a zkušenosti získané z jednotlivých školení a kurzů dalším pedagogům.

Na ZŠ Máj I. neexistuje pravidelný systém plánování osobního rozvoje na příští období nebo dlouhodobý výhled, který by jednotliví pedagogičtí pracovníci předkládali například jedenkrát ročně příslušným zástupcům ředitele a vedení

školy. Tento pravidelný systém by byl zopakován a odsouhlasen na poradě. Pomocí těchto ročně se opakujících dokumentů by vedení školy mohlo lépe posoudit směr a očekávání profesního růstu pedagogických pracovníků. Pro lepší přehlednost a orientaci by byl vypracován formulář, který by toto vyjádření pedagogických pracovníků umožňoval a současně by byl pomůckou pro jejich další rozvoj pro vedení školy.

Navrhuji, aby byl zaveden pravidelný systém plánování osobního rozvoje s vyjádřením, jak jednotlivých pedagogických pracovníků, tak i vedení školy, tj. ředitele a zástupců ředitele pro první a druhý stupeň.

Navrhuji vypracovat jednotný formulář sloužící k evidenci těchto požadavků, který by napomohl při plánování aktivit vzdělávání pedagogických pracovníků.

Dále navrhuji, aby vedení školy vytvořilo systém hodnocení úrovně dosažených schopností a vědomostí ze vzdělávacích aktivit, které nejsou zakončené vystavením absolventského dokumentu, který by jasně vymezil úroveň dosaženého vzdělání, schopností a dovedností pedagogického pracovníka.

Součástí tohoto systému hodnocení by bylo i prověřování, zda jsou nabyté vědomosti, schopnosti a dovednosti uplatňovány v praxi, tedy v další pedagogické činnosti školy.

A proto navrhuji, aby vedení školy nebo jím pověřený pracovník ověřoval, zda jsou nabyté schopnosti, dovednosti a vědomosti uplatňovány v pedagogické činnosti a o každém tomto ověření by byl proveden zápis.

Ekonomická situace na ZŠ Máj I. není příznivá. Normativ na jednoho žáka ve sledovaných letech 2006, 2007 činil 50 Kč až 75 Kč. Ve zjištěném počtu pedagogických pracovníků činí dotace ze státního rozpočtu přibližně 500 Kč na jednoho pedagogického pracovníka. Tato částka je nízká, proto nelze vyhovět všem požadavkům na vzdělávání pedagogických pracovníků. Musí se upřednostnit vzdělávací semináře, které jsou pro školu prioritní.

Ministerstvo financí vypisuje každý kalendářní rok granty, kterých se mohou zúčastnit jednotlivé školy, pokud splní zákonné podmínky. ZŠ Máj I. se těchto grantů účastní, avšak ze strany školy nejsou systematicky sledovány. V roce 2006 žádala o dotace na Rozvojový program Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy v rámci Státní informační politiky ve vzdělávání pro zajišťování standardních informačních a komunikačních technologií ve školách. Po splnění všech podmínek tento grant získala. Dotační řízení vymezuje zákon č. 561/2004 Sb.

Vzhledem k tomu, že důležitou motivační složkou je osobní rozvoj pedagogických pracovníků také z pohledu jejich vlastních potřeb a přání je důležité tuto skutečnost respektovat.

Nastavený systém grantů a dotací je možností pro školu, jak získat další finanční prostředky kromě těch, které jsou poskytnuty Ministerstvem financí a následně příslušnými kraji a z nich financovat další vzdělávání pedagogických pracovníků a tím je motivovat k jejich osobnímu rozvoji.

Navrhují, aby vzhledem k zabezpečení osobního rozvoje pedagogických pracovníků a jejich motivace byly více využity možnosti poskytování finančních dotací. Vedení školy by mělo zabezpečit důsledné sledování vypsaných grantů a dotací dle svých priorit a požadavků. Na vhodné aktivity by byly podávány projekty, tímto by bylo jednou z možností, jak se pokusit získat finanční

prostředky na vzdělávání pedagogických pracovníků získalo další finanční prostředky.

Vzdělávání pedagogických pracovníků Základní školy Máj I. probíhá především na Pedagogické fakultě v Českých Budějovicích a to zejména v oblasti jazyků (anglického a německého) a v oblasti výpočetní techniky. Dále využívají státní akreditované instituce a lektory z jiných škol pro povinné i kariérní vzdělávání svých pracovníků.

Instituce pro další vzdělávání pedagogických pracovníků na Základní škole Máj I. jsou Národní institut, Státní středisko služeb školám a vzdělávací agentury. Veškeré rozvojové a vzdělávací programy musí být akreditovány Ministerstvem školství (pomocí doložek).

Národní institut každého půl roku vydává programovou nabídku pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, kde jsou uvedeny veškeré pořádané kurzy. Nabídka obsahuje název kurzu, pro koho je doporučena, lektory, místo konání, datum konání, počet hodin, poplatek, garanta a jednoduchý popis vzdělávacího kurzu.

Státní středisko služeb školám vydává každý měsíc rozpis pořádaných akcí s podrobným popisem. Státní středisko služeb školám mimo jiné pro školy organizuje školení Bezpečnosti práce.

Soukromé vzdělávací agentury které vypisují jednotlivé kurzy podle poptávky na trhu. Jsou finančně náročnější, proto je školy využívají jen v krajních případech. Veškeré kurzy, které jsou pořádané soukromými vzdělávacími agenturami, musí mít také akreditaci Ministerstva školství tělovýchovy a mládeže.

Základní škola Máj I. využívá při vzdělávání svých pedagogických pracovníků nejvíce státní akreditované instituce a je zde vynaložena poměrná část finančních prostředků z rozpočtu na vzdělávání pedagogických pracovníků.

Výhodou soukromých vzdělávacích agentur však je, že lépe a rychleji reagují na poptávku po seminářích, od toho se však odvíjí ceny jejich kurzů. ZŠ Máj I. využívá soukromých agentur pouze v případě, že požadovaný kurz není v nabídce státních institucí nebo se nepořádá na jiné škole akreditovaným lektorem.

Právě sledování a získávání finančních prostředků na vzdělávání z vypsání grantů a dotací by bylo také jednou z možností, jak posílit a otevřít možnost v současnosti málo dostupným kursům, o které mají pedagogičtí pracovníci zájem.

Z analýzy a aktivit školy ZŠ Máj I. vyplývá, že vedení a management školy se této problematice vzdělávání věnuje a chce pokračovat v procesu motivace zaměstnanců tak, aby se pro ně vzdělávání stalo potřebným, nutným a samozřejmým procesem.

Vedení školy si je vědomo zdokonalování nejen profesních zkušeností, dovedností, znalostí a odborností pedagogických pracovníků, tak i jejich osobní vývoj a kariérní růst, je zárukou kvalitu vyučovacího procesu školy a přínosem pro celou společnost.

## 6. Závěr

Vedení a řízení lidí v podniku a organizacích si uvědomuje stále stoupající důležitost vzdělávání a rozvoje v oblasti lidských zdrojů. Lidské zdroje, a tím pracovníky, je třeba neustále vzdělávat a tím prohlubovat jejich dovednosti a zkušenosti v dané oblasti jejich působení. Podnik nebo instituce tímto zvyšuje svou kvalitu a konkurenceschopnost na trhu. Lidské zdroje patří k nejdůležitějším výrobním faktorům, které je potřeba stále zdokonalovat a prohlubovat.

Kvalita sféry služeb, kam školství patří, je závislá na odbornosti a vzdělanosti pedagogických pracovníků a vychovatelů. Pokud instituce vynaloží veškeré možné finanční prostředky na vzdělávání svých zaměstnanců, bude mít kvalitnější a konkurenceschopnější služby.

Soukromé i státní podniky a instituce vynakládají na vzdělávání zaměstnanců nejen finanční prostředky ale i čas. Zaměstnanci vkládají do vzdělávání nejen čas, energii a úsilí, ale osvojují si technické a vědecké vědomosti a zároveň i praktické znalosti. Oboustranně je vzdělávání výhodné, podniky získávají kvalifikovanější a odbornější zaměstnance a zaměstnanci si zvyšují profesní a kariérní schopnosti.

Nejen podniky, ale především školy by měly směřovat k celoživotnímu vzdělávání pracovníků a tím zvyšovat svou hodnotu a konkurenceschopnost. V dnešním rychlém technickém a vědeckém vývoji jsou informace čím dál více dostupnější, proto je třeba této možnosti efektivně využívat.

Vzdělávání zaměstnanců by se mělo stát samozřejmou součástí procesu. Organizace a podniky by měli vynaložit veškeré své úsilí na vzdělávání zaměstnanců a zaměstnanci by měli využívat veškerých dostupných prostředků a svých kvalit k dalšímu prohlubování své odbornosti.



## 7. Summary

The system of educating of workers is an important factor in both private and public sector. The state institutions support further education of their employees from state grants and endowments. Further education of employees in educational system is especially important because they educate children and young people.

Pedagogical workers have to develop their professional knowledge and skills and in that way improve their qualification. Pedagogical workers attend compulsory and optional educational programs. These programs are focused on spreading and improving their professional knowledge, leading and managing people, educating and consulting.

In this thesis I use data from the elementary school Maj I, České Budějovice. The thesis focuses on the process of developing and improving of employees in the elementary school Maj I, on the development of pedagogical workers and their further educating as contribution to the quality of work, on the worker's self-fulfillment and their involvement to the managing process.

The aim of this thesis is to analyse the system of educating and developing of the workers, the analysis of the costs of education and development, the system of evaluating of the educational process. Suggestions and recommendations what changes to make.

The pedagogical workers of the elementary school Máj I develop themselves by taking part in educational programs organised by the Ministry of Education or by other institutions. The elementary school Máj I utilises the financial resources for training and educating of their employees and in this way improves the qualification of the staff and the school's reputation.

## 8. Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Personální management* 1. vydání, Praha: Grada 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2
3. BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vydání, Praha: Grada, 1998, 248 s.  
ISBN 80-7169-459-2
4. BOČKOVÁ, V. *Vzdělávání – průvodní jev života*, Texty k otevřenému a distančnímu vzdělávání, řada: Andragogika, 1. vydání, Olomouc: Univerzita Palackého, 2002, 49 s. ISBN 80-244-0441-9
5. BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vydání, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, 97 s. ISBN-80-7194-782-2
6. COLEMAN, R. BARRIE, G. *525 způsobů jak se stát lepším manažerem*. 4. vydání, Praha: Management Press, 1997, 156 s. ISBN-80-85943-52-2
7. DONNELLY, J. H., jr., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN-80-7169-422-3
8. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Personální řízení*. 1. vydání, Praha: VŠE, 2001, 218 s. ISBN-80-245-0248-8

9. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vydání, Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN-80-7226-515-6
10. GIBSON, R. *Nový obraz budoucnosti*. Rethinking the Future. 1. vydání. Management Press. Praha 1998. ISBN-80-85943-80-8
11. HOLÁTOVÁ, D. *Řízení lidských zdrojů*. Studijní pomůcka pro kombinované studium. Doplnkový text. České Budějovice: ZF JCU, 2003
12. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 4. vydání, Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2004. 262 s. ISBN-80-213-0646-7
13. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vydání, Praha: Grada Publishing, 2003, ISBN-80-247-0602-4
14. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vydání, Praha: Management Press, 2004, ISBN-80-7261-033-3
15. KAMP, D. *Manažer 21. století*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2000, ISBN-80-247-0005-0
16. KOONTZ, H., WEINHRICH, H. *Essentials of Management*. 5. vydání, New York: McGraw-Hill, 1990. 530 s. ISBN0-7040-518-3,a
17. KLEBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2001, 261 s. ISBN-80-7179-389-2
18. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání. Praha: Management Press. 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3

19. KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*, 1. vydání, České Budějovice: JCU v Českých Budějovicích, 2002, 178 s. ISBN-80-7040-581-3a
20. MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vydání, Praha: ASPI Publishing, 200, 200 s. ISBN-80-85963-93-0
21. NĚMEC, O. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. 1. vydání, Praha: VŠE v Praze, 2002, ISBN-80-245-0341-7
22. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 1. vydání, Praha: Grada, 2002, 151 s. ISBN-80-247-0403-X
23. PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vydání, Praha: Grada, 1996, 631 s. ISBN-80-7169-250-6
24. STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vydání, Praha: Management Press, 2003, 146 s. ISBN-80-7269-097-X
25. STÝBLO, J. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 1998, ISBN-80-7169-616-1
26. ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. 1. vydání. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2003, 461 s. ISBN-80-246-0448-5
27. SEEBAUER, R., KOLIADIS, E., HELUS, Z. *Assessing for success*. 1. vydání, Brno: Paido, 2001, 155 s, ISBN-80-7315-088-5
28. TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. 1. vydání, Praha: C.H.Beck, 2004, ISBN-80-7179-884-3

29. VÍTEK, M., *Moderní personalistika – záruka prosperity podniku*. 1. vydání. Praha: Vydavatelství a nakladatelství Práce, 1991, 192 s. ISBN-80-7169-616-1
30. WALKER, J. A., *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2003, ISBN-80-247-0449-8
31. WERTHER, W., DAVIS, K., *Lidský faktor a personální management*. 1. vydání, Praha: Victoria Publishing, 1992, 631 s. ISBN-80-85605-04-X
32. WEIHRICH, H., KOONTZ, H., *Management: a Global Perspective*. 10 edition. New York: McGraw-Hill, 1993, 774 s. ISBN-0-07-112892-1

## **9. Seznam příloh**

*Příloha 1* – Programová nabídka pro další vzdělávání pedagogických pracovníků únor – srpen 2008

*Příloha 2* – Dotace/Rozvojové programy vyhlášené MŠMT

*Příloha 3* – Vyhlášení rozvojového programu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy

*Příloha 4* – Žádost právnické osoby o poskytnutí finančních prostředků ze státního rozpočtu v roce 2008