

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Zemědělská fakulta  
Katedra řízení  
Akademický rok: 2004/2005

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Štěpánka KRONIKOVÁ**  
Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**  
Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**  
  
Název tématu: **Analýza vzdělávání pracovníků**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

#### Charakteristika

Diplomová práce je zaměřena na řízení lidských zdrojů a oblast vzdělávání pracovníků. Rozvoj lidského potenciálu a vzdělávání pracovníků jako předpoklad pro efektivní řízení.

#### Cíl řešení:

Cílem diplomové práce je analýza systému vzdělávání pracovníků a vývoj nákladů na jejich vzdělávání. Analýza potřeb dalšího vzdělávání a návrhy na jejich realizaci. Komparace se strategií Evropské unie v politice podpory rozvoje lidského potenciálu.

#### Rámcová osnova :

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl práce a metodika zpracování, 4. Analýza vzdělávání pracovníků, analýza nákladů na vzdělávání, 5. Návrh rámcových změn vzdělávání pracovníků, 6. Závěr, 7. Přehled použité literatury, 8. Přílohy

Rozsah práce: 50 - 70 stran  
Rozsah příloh: dle možností  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

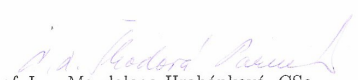
Seznam odborné literatury:

- BELCOURT, M., WRIGHT, P.C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1.vyd. Grada Publishing. Praha 1998. ISBN 80-7169-459-2  
MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W.: Řízení lidských zdrojů. 1.vyd. Grada. Praha 1993. ISBN 80-85623-29-3  
GIBSON, R. : Nový obraz budoucnosti. Rethinking the Future. 1.vyd. Management Press. Praha 1998. ISBN 80-85943-80-8  
TRUNEČEK, J.: Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí. 1.vyd. Praha, VŠE v Praze 1999. 184 s.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Darja Holátová, Ph.D.  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 15. února 2005  
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2007

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA  
studijní oddělení  
Studentská 13  
370 05 České Budějovice

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

L.S.

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2005

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA  
ČESKÉ BUDĚJOVICE**

---

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský

Katedra: Řízení

**Analýza vzdělávání pracovníků**

Vedoucí diplomové práce  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Autor  
Štěpánka Kroniková

---

**2007**

Děkuji doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D., vedoucí diplomové práce, za cenné rady a odbornou pomoc při zpracování diplomové práce.

Tímto také děkuji ředitelce základní školy v Lomnici nad Lužnicí Mgr. Janě Mlnářkové a řediteli základní školy v Rapšachu Mgr. Karlu Snětinovi za poskytnutí materiálů potřebných k vypracování této diplomové práce.

Prohlašuji, že diplomovou práci jsem vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a za použití uvedené literatury.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své diplomové práce a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou na veřejně přístupné části databáze STAG provozován Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích 26. dubna 2007

.....

Štěpánka Kroniková

# Obsah

1. Úvod .....	2
2. Literární přehled .....	4
2.1 Identifikace vzdělávacích potřeb .....	9
2.2 Plánování a rozpočtování vzdělávání .....	12
2.2.1 Plánování .....	12
2.2.2 Rozpočtování .....	15
2.3 Realizace vzdělávání .....	16
2.4 Hodnocení vzdělávání .....	16
2.5 Nejpoužívanější metody vzdělávání .....	19
2.6 Další vzdělávání pedagogických pracovníků .....	27
3. Cíl práce a metodika zpracování .....	28
4. Analýza vzdělávání pracovníků .....	29
4.1. Charakteristika organizací .....	29
4.2 Systematické vzdělávání učitelů .....	33
4.2.1 Analýza vzdělávacích potřeb pedagogických pracovníků .....	35
4.2.2 Plánování vzdělávání .....	36
4.2.3 Rozpočtování .....	37
4.2.4 Realizace vzdělávání .....	40
4.2.5 Hodnocení vzdělávání .....	43
5. Průzkum názorů na vzdělávání.....	44
6. Programy a projekty EU a ČR na podporu vzdělávání .....	53
6.1 Vzdělávání vedoucích pracovníků školy .....	54
6.2 Vzdělávání v oblasti cizích jazyků .....	55
6.3 Vzdělávání v oblasti ICT .....	58
6.4 Vzdělávání v otázkách spojených s tvorbou ŠVP .....	60
7. Diskuse .....	65
8. Závěr .....	70
9. Summary.....	71
10. Seznam literatury.....	72
Seznam schémat.....	75
Seznam grafů.....	75
Seznam tabulek.....	75
Příloha.....	75

# 1. ÚVOD

Základem úspěšnosti každé ekonomiky je konkurenční schopnost firem. K tomu, aby se mohly vyrovnat s konkurencí a stačily jí v budoucnosti, musí ve svých strategiích počítat rovněž s rozvojem lidských zdrojů, aby se jejich zaměstnanci naučili rychle a flexibilně reagovat na časté změny v legislativě a realizovat inovace v pracovních postupech a technologiích. Tento požadavek zvyšuje nároky na znalosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců.

Vzdělávání je v celosvětovém měřítku významným prostředkem k dosahování hospodářských a společenských přeměn. Organizace založená na znalostech se musí zaměřit na všeobecné rozvíjení lidského kapitálu: připravenost pracovníka podávat žádoucí výkon (způsobilost, kompetence), zvyšování inteligence organizace, organizace permanentního učení atd. Rozhodujícími kritérii pro pracovníka jsou zejména odpovědnost (vycházející z dovedností a širokých znalostí), špičkový výkon a schopnost a ochota trvale se učit.

Vzdělávání je aktivita, učení se je osobním výsledkem, zvýšení dovedností a schopností pracovníka. Systém vzdělávání musí jednoznačně vést k dosažení žádoucích výsledků.

Většina organizací si uvědomuje nutnost soustavného vzdělávání pracovníků jako základního nástroje pro zvyšování efektivnosti pracovního procesu. V současné době je možnost zhodnocení znalostí podniku jako celku stále větší a stále lépe měřitelná. Z těchto důvodů se stává pro řadu firem investice do intelektuálního kapitálu pracovníků součástí základního strategického plánu společnosti.

Systém rozvoje zaměstnanců a rozvoje lidských zdrojů, vychází z myšlenky, že investice do lidí se vyplatí a zhodnotí se ve formě soustavného zlepšování individuálního, týmového i firemního výkonu. Nástroji tohoto systému rozvoje lidských zdrojů je vzdělávací systém organizace a plány výchovy zaměstnanců. Podstatnou součástí celého systému je kromě formálního zabezpečení vzdělávání i motivace pracovníků k tomu, aby převzali odpovědnost za svůj vlastní seberozvoj, jak kvůli

zlepšení svého pracovního výkonu, tak kvůli uspokojování svých individuálních cílů v rámci profesní, ale i životní kariéry.

Vzdělávání je strategicky významný nástroj, který může účinně působit jen za určitých podmínek. Měl by působit souběžně s dalšími nástroji (například s vedením lidí, výběrem personálu, organizačními a personálními změnami), na bázi poznání potřeb a v kontextu budování kultury firmy podporující stálé učení. Pokud bude působit izolovaně nebo i protichůdně k ostatním nástrojům a s ignorováním skutečných potřeb vzdělávání, těžko můžeme očekávat, že půjde o nástroj kvalitní a efektivní.

Cílem diplomové práce s názvem „Analýza vzdělávání pracovníků“ je provést ve vybraných organizacích analýzu v oblasti systému vzdělávání pracovníků, analýzu potřeb dalšího vzdělávání s návrhy na jejich realizaci a analýzu nákladů vynaložených na vzdělávání pracovníků.

Tato diplomová práce je zaměřena na vzdělávání pracovníků státního sektoru, a to 2 základních škol – Lomnice nad Lužnicí a Rapšach a na jejich porovnání v oblasti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.



## 2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

Vytváření podmínek k tomu, aby co nejvíce lidí mohlo, chtělo a umělo maximálně rozvíjet své schopnosti, je klíčem ke vzdělanostní a informační společnosti třetího tisíciletí.

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 vzdělání a rozvoji zaměstnanců lze 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).

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 učít se (STÝBLO, 1998).

Vzdělávání dospělých je založeno na získávání informací a formování odborných vědomostí, dovedností či návyků. Cílem vzdělávacích procesů je zvýšení výkonnosti pracovníků, což v konečném důsledku posílí jejich pozici na trhu práce (MUŽÍK, 2000).

Je mimořádně důležité, aby si manažeři byli 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 vždy hledají příležitost ke svému vzdělání a rozvoji (KAMP, 2000).

Na nové požadavky trhu práce musí reagovat i vzdělávací systém, který musí připravovat na „celoživotní zaměstnanost.“ Vzdělávání začíná být považováno za prostředek k dosažení jak hospodářské prosperity, tak sociální spravedlnosti (NĚMEC, 2002).

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 neustálé vzdělávání a rozvoj proto, aby byly uspokojovány jejich potřeby a současně aby bylo možné dosahovat vytyčených cílů organizace (DONNELLY, GIBBON, 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 přeškolení čili rekvalifikace. Stále častěji se do této oblasti zahrnuje i tzv. orientace pracovníků.

- c) oblast rozvoje (dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace) – je orientováno na získání 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. Formuje 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 organizaci (KOUBEK, 2004).

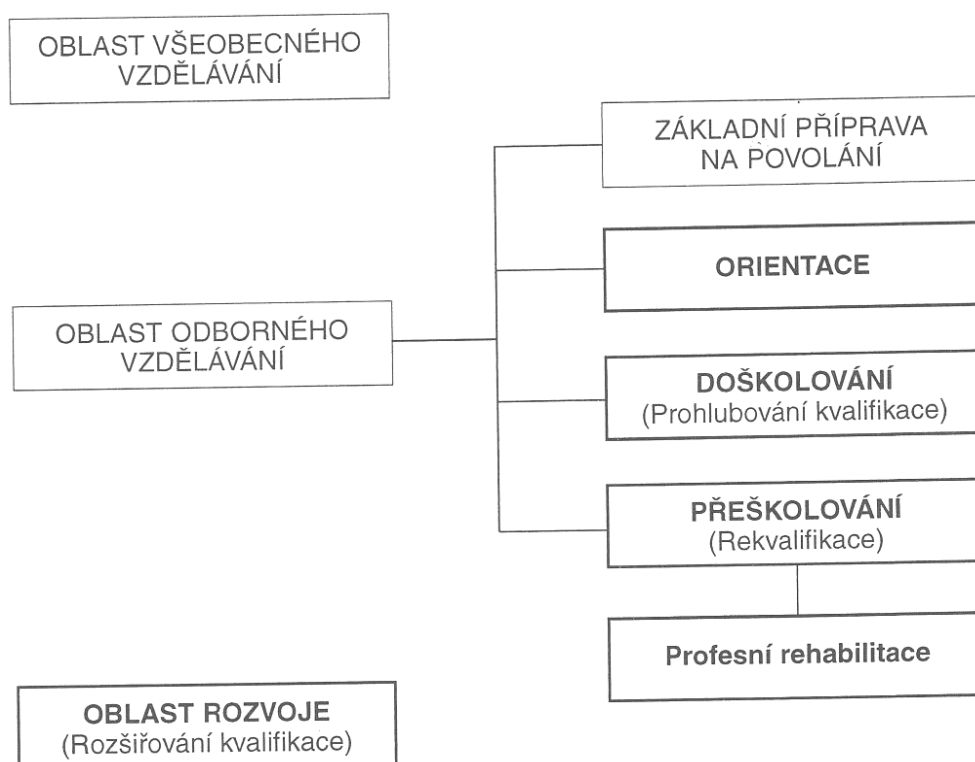


Schéma č.1: Systém formování pracovních schopností člověka

Znát a vědět je předností a učit se je 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).

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

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

1. 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 činnost v podniku.
2. 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.
3. 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.
4. 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).

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

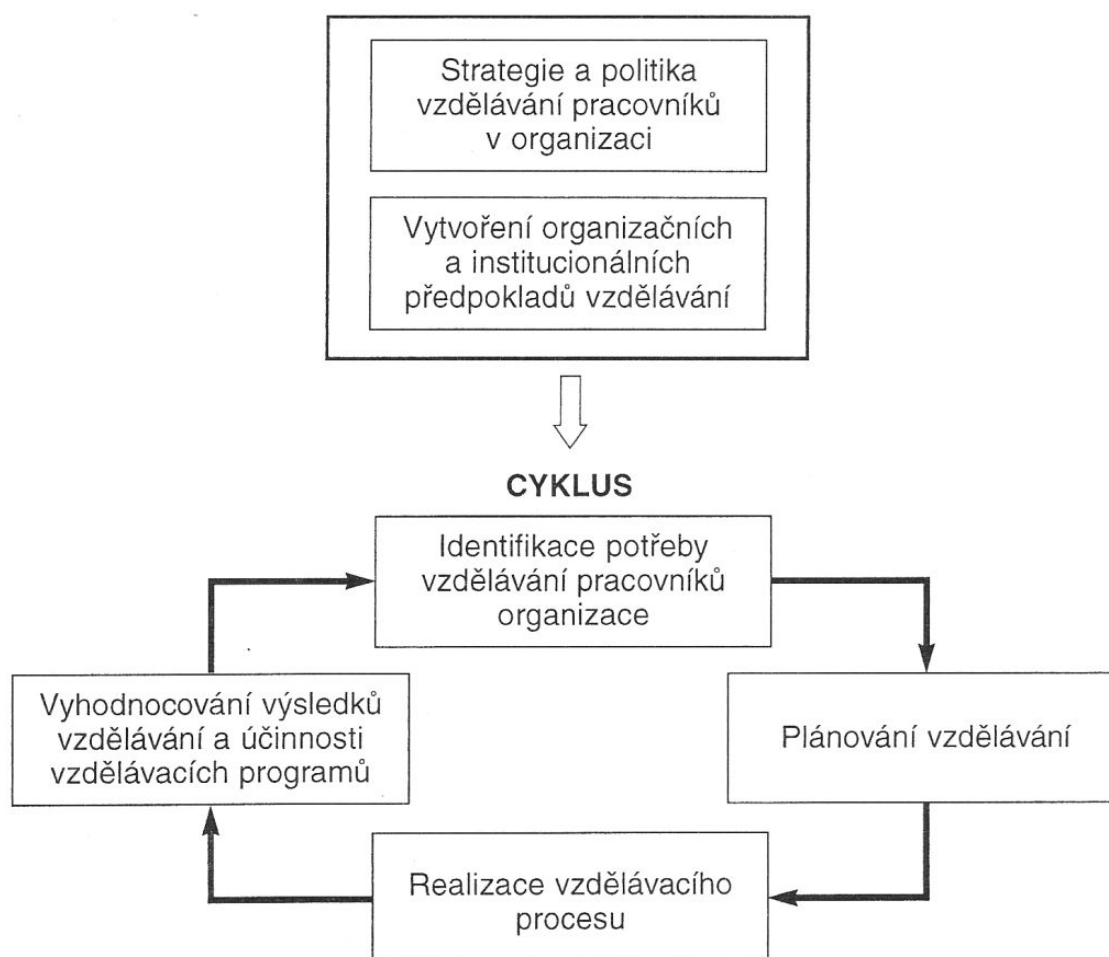


Schéma č.2: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace

Podnikové vzdělávání je systematický proces, během kterého zaměstnanci získávají dovednosti, schopnosti, znalosti a způsoby myšlení potřebné k dosažení cílů organizace (BONNE, KURTZ, 1992).

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).

Systematičnost je právě základním zdrojem efektivity vzdělávání a rozvoje a souvisí s tvorbou stále nových kvalit. Systematické podnikové vzdělávání se skládá ze čtyř fází:

- identifikace potřeb,
- plánování a rozpočtování,
- realizace
- vyhodnocení procesu a jeho promítnutí do dalšího kola – jedná se tedy o uzavřený cyklus se zpětnou vazbou, založený na neustálém zlepšování tohoto procesu.

V rámci systematického vzdělávání pracovníků mají klíčové postavení zejména tři fáze: identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod. Tyto fáze rozhodují o tom, jak bude vypadat vlastní proces vzdělávání a jaká bude jeho účinnost v dalších cyklech vzdělávání pracovníků (KOUBEK, 2004).

## **2. 1 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).

Příprava manažerů by se vždy měla zaměřovat na konkrétní výsledky. Protože hlavním výsledkem dobrého managementu je zlepšená výkonnost organizace, každé rozumné hodnocení potřeb vzdělávání by mělo začínat analýzou organizačních (výkonnostních) problémů. Konečným účelem stanovení potřeb je nalezení toho, co mohou manažeři od vzdělávání a rozvoje dostat a jaké podmínky je třeba vytvořit, abychom si byli jisti, že vzdělávání a rozvoj budou mít kladný vliv na výkonnost a další rozvoj organizace (PROKOPENKO, KUBR, 1996).

Čím jasněji jsou stanoveny cíle školení, tím je větší pravděpodobnost, že budou dosaženy. Východiskem pro stanovení cílů školení jsou analýzy potřeb školení. Tyto

analýzy určují zaměření školení a usnadňují vyhodnocování jeho efektivnosti (KOONTZ, WEIHRICH, 1993).

Potřeby vzdělávání by měly být pokud možno vyjádřeny tak, aby z nich byly patrné požadované změny úrovně organizační výkonnosti, přičemž máme na paměti, že vedle potřeb vzdělávání a v souvislosti s nimi se musíme zabývat i jinými faktory vzdělávání (PROKOPENKO, KUBR, 1996).

Potřeba vzdělání 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 vzdělání v organizaci (KOUBEK, 2004).

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

1. Úroveň organizace – zaměřuje se především na dlouhodobé cíle a potřeby organizace; příkladem může být vzdělávání v komunikaci, podnikové kultuře, jazycích.
2. Úroveň úkolu – zaměřuje se na zlepšení konkrétních znalostí a dovedností.
3. Úroveň jednotlivce – zaměřuje se na chování a výkon jednotlivých pracovníků a specifikuje konkrétní vzdělávání, které zlepší výkon pracovníka (NĚMEC, 2002)

Metody analýzy potřeb vzdělávání

1. 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).

2. 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.
3. 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.
4. Šetření o vzdělávání – shromažďuje všechny informace získané jinými metodami analýzy. Jeho účelem je poskytnout vyčerpávající, úplnou základnu pro vytváření strategie vzdělávání a pro její realizaci (ARMSTRONG, 1999)

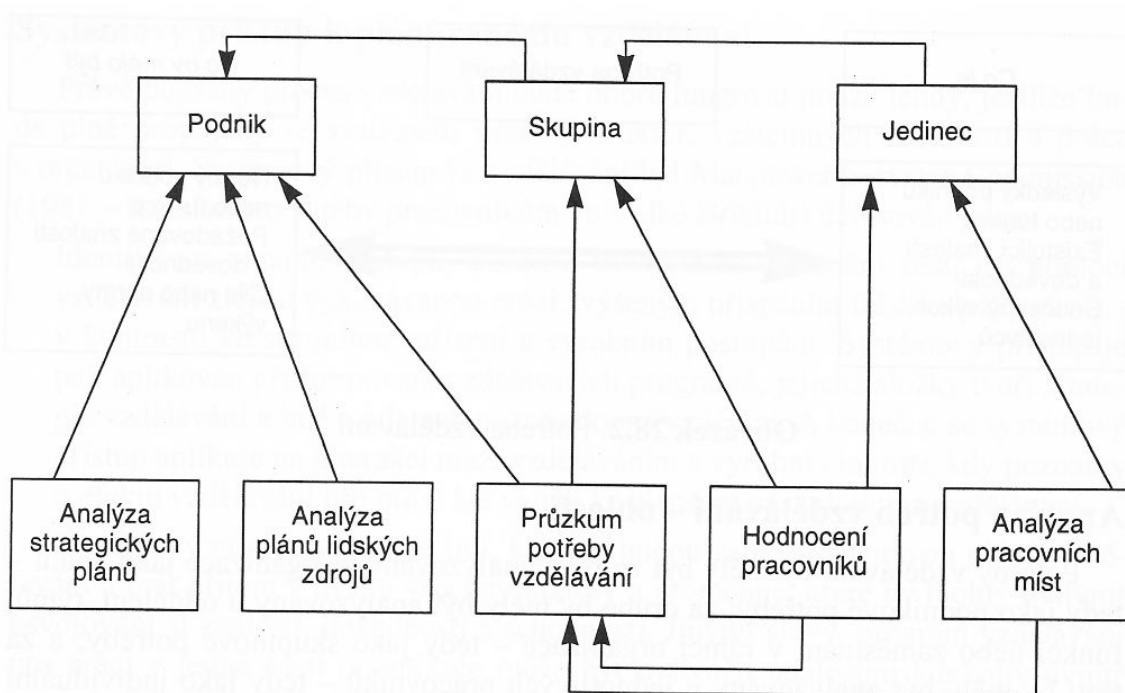


Schéma č.3: Analýza potřeby vzdělávání – oblasti a metody

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).

Zjišťování potřeb je klíčová část procesu vzdělávání. Dobře voleným programem vzdělávání založeným na realistickém poznání potřeb firmy může management realizovat hned několik cílů:

- § měnit lidi k lepšímu, motivovat je k využívání znalostí a dovedností,
- § zvyšovat podporu vzdělání loajalitou zaměstnanců k firmě,
- § objevovat talenty, podněcovat osobní růst,
- § také je to zpětná vazba o lidech a jejich postojích nejen ke vzdělávání, ale i k sobě samým a k firmě (NÁHLOVSKÝ, 2006).

## **2.2 Plánování a rozpočtování vzdělávání**

### **2.2.1 Plánování**

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

Již ve fázi identifikace potřeby vzdělávání se objevují návrhy plánů a předběžné plány, formulují 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).

Plány vzdělávání zaměstnanců musí být průběžně aktualizovány na základě měnící se situace uvnitř i vně podniku. K aktualizaci by mělo docházet s dostatečným předstihem před předpokládanými změnami. Například, když firma plánuje rozšířit své

působení i na zahraniční trhy, musí zajistit, aby zaměstnanci byli schopni komunikovat v cizím jazyce ještě před samotnou realizací záměru (ŠIKO, 2004).

Každý vzdělávací program je třeba vytvářet individuálně a jeho podobu je třeba soustavně rozvíjet v případě, že se objeví nové potřeby vzdělávání nebo když odezva na program signalizuje nezbytnost změn. Je důležité pečlivě zvážit cíle vzdělávacího programu. Cíle lze definovat v podobě „kritérií chování“, tj. norem nebo změn pracovního chování, kterých musí být dosaženo, aby bylo vzdělávání považováno za úspěšné. Je třeba definovat, co by měla školená osoba být schopna dělat, až se vrátí po absolvování kursu na pracoviště; jinými slovy, je třeba definovat konečné chování.

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).

Jakým způsobem bude vzdělávání realizováno, je jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělání a rozvoje zaměstnanců. Tímto krokem je výběr forem a metod vzdělávání.

Existují tři místa, kde je možné realizovat vzdělávání:

**§ v podniku, při výkonu práce (na pracovišti)** – může spočívat ve vyučování nebo koučování 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 mentoring.

§ **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.

§ **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).

## 2.2.2 Rozpočtování

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

- fixní složku – financující dlouhodobé vzdělávací programy, které zohledňují dlouhodobé a střednědobé cíle,
- variabilní složku – zajišťující operativní vzdělávací programy v rámci časového horizontu plánu zaměřeného na krátkodobější potřeby organizace a rozvojové aktivity,
- rezervní složku – která 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).

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).

Výdaje na vzdělávání a rozvoj pracovníků představují dlouhodobou investici nutnou pro perspektivu výkonnosti organizace. Čas od času jsme svědky, že obtížná měřitelnost efektivnosti vložených prostředků do vzdělávání svádí k rychlému rozhodnutí škrtnout je, kdykoliv firma potřebuje v krátké době snížit přímé náklady. Manažeři, kteří jsou podepsáni pod jejich redukcí, mohou vykázat okamžitý výsledek. Neuspokojivé kompetence zaměstnanců je netíží, protože tento problém bude trápit někoho jiného (KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT, 2001).

S finanční stránkou úzce souvisí i sestavení časového harmonogramu realizace vzdělávacích programů.

## 2.3 Realizace vzdělávání

Třetí fáze vzdělávacího cyklu představuje organizační zajištění vzdělávacích akcí. Řadíme 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 k akci.

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).

Jediná obecná pravidla pro realizaci vzdělávacích programů spočívají v tom, že za prvé, kursy je třeba soustavně monitorovat, aby se zabezpečilo, že probíhají podle plánu a podle schváleného rozpočtu, a za druhé, každé vzdělávání by se mělo po ukončení vyhodnocovat, aby se prověřilo, do jaké míry přineslo požadované výsledky. To je práce každého, kdo je odpovědný za rozvoj pracovníků, a ten by také měl být požádán, aby v pravidelných intervalech předkládal zprávu o tom, jak se plní plán vzdělávání (ARMSTRONG, 1999).

## 2.4 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 posuzování účinnosti profesního a osobního rozvoje a k hodnocení její úrovně nám slouží zpětná vazba (STÝBLO, 1998). Důvodů pro hodnocení je celá řada, nejdůležitějším důvodem je, že v současnosti je vzdělávání a jeho hodnocení jednou z podmínek dlouhodobého přežití organizace. Dva hlavní důvody jsou zlepšit vzdělávací proces a rozhodnout, zda pokračovat nebo zastavit některou ze vzdělávacích aktivit (NĚMEC, 2002).

Proces vyhodnocování vzdělávání definoval Hamblin (1974) jako: „Jakýkoliv pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle 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).

Vzhledem k nejednoznačnosti v kvantifikaci ekonomického přínosu školení existuje řada metod, které popisují, jakým způsobem lze hodnotit jednotlivé fáze vzdělávacího procesu od kvality lektora až po přímý ekonomický přínos vzdělávání. Všechny metody lze charakterizovat prostřednictvím otázek na následující tři základní parametry:

- validita – je měřeno to, co chceme měřit?
- spolehlivost – je měření nestranné, důsledné, důvěryhodné?

- praktičnost – je měření proveditelné nebo je natolik rozsáhlé a komplikované, že jeho proveditelnost je sporná? (NĚMEC, 2002)

Hamblin naznačuje, že existuje pět úrovní vyhodnocování vzdělávání. Jsou to:

1. *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.
2. *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.
3. *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.
4. *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.
5. *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).

## 2. 5 Nejpoužívanější metody vzdělávání

Je třeba vždy pečlivě zvážit, jaké metody ke vzdělávání svých pracovníků použijeme. Některé metody jsou vhodnější k zapracovávání nových pracovníků, některé k doškolování pracovníků, jiné k rozvoji pracovníků. Některé se používají častěji ke vzdělávání manuálních pracovníků, jiné ke vzdělávání duševních pracovníků. Při vzdělávání pracovníků můžeme použít metod používaných ke vzdělávání na pracovišti, tedy při vykonávání práce, metod používaných ke vzdělávání mimo pracoviště, popřípadě tzv. distančních metod vzdělávání (KOUBEK, 2003).

V podniku, při výkonu práce (na pracovišti)

### *Demonstrování (ukázka pracovního postupu)*

Demonstrování je metoda, při níž se školeným říká a ukazuje, jak mají dělat svou práci, a okamžitě se jim umožní, aby si to sami zkusili. Je to jedna z nejpoužívanějších – a také nejzneužívanějších – metod vzdělávání. Je to bezprostřední metoda a školená osoba je při ní aktivně zapojena. Posilování návyků nebo zpětná vazba mohou být dobré, jestliže nadřízený, školitel nebo zkušený kolega metodu uplatňují vhodným způsobem, jasně sdělují a ukazují, jaké výsledky byly dosaženy a jak je třeba práci zlepšit. Ale demonstrování ve své typické syrové podobě nezabezpečuje strukturované učení, kdy školené osoby znají a rozumí sekvenci vzdělávání, podle níž postupují, a které může postupovat podle promyšlených kroků v souladu s křivkou vzdělávání (učení se). To bude pravděpodobnější v případě, že se použije metody instruktáže (ARMSTRONG, 1999).

### *Koučování*

Koučování může být definováno v úzkém spojení se seberozvojem jako plánované použití výuky na pracovišti s cílem zvýšení nebo zkvalitnění potenciálu zaměstnance. Slabosti jsou brány v úvahu jen v případě, že brání zaměstnanci ve výkonu práce, nebo pokud jsou pod úrovní tolerance manažera (BELCOURT, WRIGHT, 1998). Koučing je dlouhodobější proces osvojování schopností, znalostí a dovedností potřebných pro rozvoj pracovníka, což mu umožňuje lepší zvládnutí pracovních úkolů. Proces koučování je vhodný především při potřebě nácviku specifických manažerských, obchodních, personalistických a dalších dovedností a k získání příslušné kompetence.



Zvyšuje se přitom jak výkon koučovaného, tak jeho potenciál do budoucna. Jde o soustavné podněcování a směřování koučovaného k žádoucímu výkonu práce, s respektem k jeho individualitě (MODERNÍ ŘÍZENÍ, 2007).

Klíčovými prvky v definici koučování jsou plánování, výuka v pracovním prostředí a zvýšení. Za prvé, celý proces se zabývá odsouhlaseným plánem nebo cíli, které byly společně vypracovány zaměstnancem a manažerem. K rozvoji nedochází náhodně nebo neuspořádaně, celý proces se odvíjí logickým, dohodnutým způsobem. Za druhé, pracovní prostředí představuje výcvikovou laboratoř (někdy rozšířenou o širší společenství), v níž se jako výcvikové nástroje používají transfery, speciální úkoly, jmenovitá zodpovědnost, zástupy při dovolené, při prezentacích na konferencích apod. Z tohoto důvodu, aby bylo zabezpečené fungování systému, musí existovat nezbytná formální infrastruktura, kterou je možné propojit s hodnotícím systémem firmy (BELCOURT, WRIGHT, 1998).

### *Mentoring*

Mentoring je vzdělávací metodou, která je na vzestupu. V současnosti se začíná uplatňovat jako moderní způsob vedení zaměstnanců. Umožňuje předat zkušenosti a vhodným způsobem zaměstnancům poradit (MODERNÍ ŘÍZENÍ, 2007). Mentorování podobně jako koučování, ale v ještě intenzivnější podobě představuje proces, během něž zkušenější osoba v organizaci má osobní zájem na pomoci méně zkušenému zaměstnanci, aby dosáhl postupu v kariéře a zvýšení platu (BELCOURT, WRIGHT, 1998).

Mentori bývají obvykle služebně starší spolupracovníci, kteří mají zkušenosti i odbornost, aby mohli pomáhat a radit méně zkušeným kolegům. Základním úkolem je provázet kolegy na cestě, kterou si sami zvolí. Uplatňování mentoringu má pozitivní vliv jak na absolventy kurzu, tak na firmu jako celek. Pomáhá novým zaměstnancům k rychlejší adaptaci v novém prostředí a lze ho využít i v oblasti manažerského nástupnictví. Vztah mezi mentorem a jeho svěřencem je velmi osobní a je proto nutné při výběru mentora vzít v úvahu nejen jeho odbornost a schopnosti, ale i jeho osobnost (MODERNÍ ŘÍZENÍ, 2007).

### *Rotace práce*

Rotace práce (používá se i výraz cross training) je metoda, při níž je vzdělávaný pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace (pracovních místech, pracovištích, úsecích) (KOUBEK, 2004). Pokud to není pečlivě naplánováno a kontrolováno, může jít o neúčinnou a frustrující metodu získávání dodatečných znalostí a dovedností. (ARMSTRONG, 1999). Metoda se používá především při výchově řídicích pracovníků, úspěšná však bývá i u řadových pracovníků (KOUBEK, 2004).

Úspěšnost této metody závisí na zpracování programu, který stanovuje, co by se měl školený v každém útvaru nebo na každém pracovním místě naučit. Musí rovněž existovat vhodná osoba, která dohlédne na to, aby školené osoby měly ty správné pracovní zážitky nebo příležitost se učit, a musí být rovněž řečeno, jakým způsobem se budou prověřovat pokroky v učení (ARMSTRONG, 1999).

V podniku, mimo výkon práce (mimo pracoviště)

### *Učení se akcí*

Nejefektivnějším způsobem učení je praxe. Praxe dává učící se osobě příležitost testovat teorie v reálném světě (BELCOURT, WRIGHT, 1998). Učení se akcí, vytvořené Revansem (1971), je metodou pomáhající manažerům v rozvíjení jejich schopností tím, že je vystavuje skutečným problémům. Musejí tyto problémy analyzovat, formulovat doporučení a poté navrhnout příslušné kroky. Metoda je v souladu s tvrzením, že manažeři se nejlépe učí tím, když něco konkrétního dělají, než když se jim něco říká (ARMSTRONG, 1999).

Akční učení využívá více principů učení dospělých než jakákoliv jiná metoda školení: jsou to motivace, aktivní účast, posilování, asociace a důležitost úkolu (BELCOURT, WRIGHT, 1998).

### *Pracovní instruktáž*

Metoda pracovní instruktáže by měla být založena na analýze dovedností a na teorii vzdělávání. Postup při instruktáži by měl mít čtyři fáze: příprava, prezentace – vysvětlení a demonstrování, procvičování a testování, používání a zdokonalování.

Příprava pro každou fázi instruování znamená, že školitel musí mít plán prezentace předmětné záležitosti a použití vhodné vyučovací metody, vizuální pomůcky a pomůcky pro demonstrování. Prezentace by se měly skládat z kombinace sdělování a ukazování – z výkladu a demonstrování. Výklad by měl být tak jednoduchý a tak přímočarý, jak je to jen možné: školitel stručně vysvětlí základní záležitosti a co je třeba v souvislosti s nimi hledat. Cílem by mělo být učit nejprve základy a potom pokračovat od známého k neznámému, od jednoduchého ke složitějšímu, od konkrétního k abstraktnímu, od obecného k zvláštnímu, od pozorování k myšlení, od celku částem a pak opět zpětně k celku. Demonstrování je podstatnou fází instruktáže, zejména v případě učení se dovednostem. Procvičování spočívá v tom, že školený napodobuje školitele a soustavně opakuje operaci pod jeho vedením. Zdokonalování probíhá během celého období vzdělávání po dobu potřebnou k tomu, aby školený pracovník dosáhl takové úrovně pracovního výkonu, který bude odpovídat normálnímu zkušenému pracovníkovi, a to jak z hlediska kvality a rychlosti, tak z hlediska bezpečnosti (ARMSTRONG, 1999).

#### *Pověření úkolem*

Vzdělávaný pracovník je svým vzdělavatelem (nadřízeným) pověřen splnit určitý úkol. Přitom má vytvořeny všechny potřebné podmínky a je vybaven příslušnými pravomocemi. Jeho práce je sledována. Metoda se častěji používá při formování pracovních schopností řídicích a tvůrčích pracovníků. Vychovává k rozhodování a řešení úkolů samostatně a tvůrčím způsobem. Pracovník si vyzkouší své schopnosti, je více motivován k jejich rozvoji, rozšiřuje se mu pole působnosti (KOUBEK, 2004).

#### *Projekty*

Projekty jsou v hrubých rysech zpracované studie nebo úkoly, které mají školení pracovníci dodělat, často na základě obecných pokynů svého školitele nebo manažera. Povzbuzují iniciativu při vyhledávání a analyzování informací, vytváření nápadů a při přípravě a prezentování výsledků projektu.

#### *Usměrnované čtení*

Znalosti školených osob lze zvýšit také tím, že jim poskytneme knihy, sylaby nebo podnikovou literaturu a požádáme je, aby si tyto písemnosti přečetly a komentovaly je. Čtení jako část programu rozvoje může být významným způsobem

rozšiřování znalostí, pokud ovšem jsou školenými osobami písemné materiály považovány za relevantní a existuje kontrola prověřující to, zda se lidé něco naučili (ARMSTRONG, 1999).

#### *Vzdělávání pomocí počítačů*

Patří mezi metody, jejichž používání soustavně vzrůstá. Počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků, poskytují vzdělávajícím se osobám obrovské množství informací, nabízejí jim různé testy a cvičení a umožňují průběžně hodnotit proces osvojování si znalostí a dovedností. V poslední době je k dispozici stále více počítačových vzdělávacích programů ze všech oborů lidské činnosti. Metodu s výhodou používají organizace disponující interními počítačovými sítěmi. S rozšiřováním internetu její význam vzrůstá. Metodu lze použít jak ke kolektivnímu, tak k individuálnímu vzdělávání, je to interaktivní metoda umožňující bezprostřední zpětnou vazbu, tempo vzdělávání lze přizpůsobit individuálním potřebám a schopnostem účastníka, je to dosti atraktivní metoda vzdělávání a umožňuje vzdělávat se zábavnou a velmi názornou formou. Metoda je ale poměrně náročná na vybavení (KOUBEK, 2004).

#### *Video*

Zatímco tištěné slovo má jako médium omezené možnosti, schopnost videa prezentovat informace vizuálně představuje nepochybně značnou pomoc při vzdělávání všude tam, kde je nedostatek dobrých školitelů. Školení je efektivnější, je-li doplněno vedením školitele, který zabezpečuje, aby pasivní povaha dívání se na obrazovku vyústila do aktivního učení se. S pomocí kamer může video poskytnout okamžitou zpětnou vazbu, zejména při vzdělávání v takových interaktivních dovednostech, jako je vedení rozhovoru, konzultování, prodej, řízení schůzí a instruování (ARMSTRONG, 1999).

#### *Interaktivní video*

V podstatě je to vzdělávání založené na bázi počítače, které používá k uložení informací video disk. Tyto informace jsou pak reprodukovány počítačem. Tímto způsobem lze použít fotografické snímky, filmy a skutečný zvuk. Vstup se pak zdá většině uživatelů osobnější, zrakově zajímavější, realističtější a pružnější, než je tomu u nejlepšího počítačem vytvořeného materiálu. Pokud jde o vyhledávání informací,

používá se interaktivní video často na konferencích, výstavách a v nákupních střediscích, takže jeho prostřednictvím lze poskytnout specifickou informaci k uspokojení dotazů (PROKOPENKO, KUBR, 1996).

### *Multimediální vzdělávání*

Multimediální vzdělávání používá řady médií, včetně audia, videa, textu, grafiky, fotografie a animace, které jsou vzájemně propojeny, aby vytvořily interaktivní program, který pak zprostředkovává osobní počítač. Multimediální program je tedy bohatý z hlediska prezentace a využívá širokou škálu přístupů ke vzdělávání, které se navzájem podporují. Vzdělávající se osoby získávají rychlou zpětnou vazbu a mohou pracovat svým vlastním tempem, čímž se zvyšuje soustředění a míra uchování informací. Multimediální vzdělávání je velmi vhodné ke vzdělávání lidí zaměřenému na procedury a procesy, kde součástí požadavků kladených na vzdělávání jsou přízpusobení, dril, rutina, postupy, metody, směrnice a jejich dodržování (ARMSTRONG, 1999).

Externí vzdělávání (vzdělávání mimo podnik)

### *Přednáška*

Přednáška je obvykle zaměřená na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí. Její výhodou je rychlost přenosu informací a nenáročnost na podmínky (vybavení), nevýhodou pak to, že jde spíše o jednostranný tok informací pasivně přijímaných účastníky (KOUBEK, 2003).

### *Debata*

Debata je méně formální přednáška pro malou skupinu, nepřesahující 20 lidí, se spoustou času věnovaného diskusi. Vedení lidí k aktivní účasti a povzbuzování jejich zájmu znamená, že si lidé uchovají více poznatků, než je tomu u přednášky, ale pokud nebude debata pečlivě řízená, mohou v ní dominovat výřečnější a sebevědomější členové skupiny (ARMSTRONG, 1999).

### *Diskuse*

Je to metoda zprostředkovávající spíše znalosti. Během diskuse se objevují nápady a řešení problémů a účastníci jsou stimulováni k aktivitě. Seminář však musí být důkladněji organizačně připraven a vhodným způsobem moderován (KOUBEK, 2003).

### *Případové studie*

Případové studie jsou rozšířenou a velmi oblíbenou metodou vzdělávání. Většinou se používají při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jsou to skutečná nebo smyšlená vyličení nějakého organizačního problému. Jednotliví účastníci vzdělávání nebo jejich malé skupinky je studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení problému. Pokud jsou dobře připraveny, pomáhají rozvíjet analytické myšlení i schopnost nalézt řešení problému. Nevýhodou je, že kladou mimořádné požadavky na přípravu i na vzdělatele, který by měl k řešením navrhovaným účastníky přistupovat vždy s taktem (KOUBEK, 2004).

### *Hraní rolí*

Hraní rolí je metoda, v níž zaměstnanci dostanou příležitost prakticky si vyzkoušet nové způsoby chování v bezpečné situaci. Důraz je kladen na procvičení a emocionální prožívání situací. Tato výcviková metoda je nejužitečnější pro získávání dovedností v mezilidských vztazích nebo pro změnu postojů. Hraním role druhé osoby si účastníci rozvíjejí schopnost empatie (BELCOURT, WRIGHT, 1998).

Hraní rolí může pomoci zvýšit sebedůvěru a rozvinout dovednosti účastníků. Hlavní obtíže spočívají v tom, že školení jednak upadají do rozpaků, jednak neberou cvičení vážně a přehrávají své role a karikují je (ARMSTRONG, 1999).

### *Simulace*

Simulace je metoda ještě více zaměřená na praxi a aktivní účast školených. Účastníci vzdělávání dostanou dosti podrobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí. V průběhu vzdělávání se zpravidla přechází od jednodušších problémů ke složitějším (KOUBEK, 2004).

### *Skupinová cvičení*

Při skupinových cvičeních školené osoby zkoumají problémy a formulují jejich řešení jako skupina. Oním problémem může být případová studie, nebo to může být

problém bez jakékoliv souvislosti s každodenní prací. Cílem cvičení tohoto druhu je, aby se lidé vyzkoušeli a osvojili schopnost pracovat kolektivně a uvědomili si, jak se skupina lidí chová při řešení problémů a rozhodování (ARMSTRONG, 1999).

#### *Distanční vzdělávání*

Distanční výuka a distanční vzdělávání jsou obecné termíny, které se vztahují k učebním metodám, jimiž jsou informace komunikovány obvykle pomocí techniky z centrálního zdroje k jednotlivcům nebo skupinám do míst od tohoto zdroje vzdálených. Nejobvyklejší metoda distanční výuky představuje korespondenční kursy, které mohou využívat audio- a videokazety, doplněné pracovními knihami. Technický pokrok nabízí možnosti využití řady metod, jako jsou například telekonference nebo počítačové multimediální výukové programy (BELCOURT, WRIGHT, 1998).

#### *Učení se hrou či pohybovými aktivitami (outdoor learning)*

Učení se hrou je metoda, která se v poslední době stále více používá ve vzdělávání manažerů. Jde skutečně o hry či akce spojené se sportovními výkony, které by se s úspěchem uplatnily na skautském táboře. Jenomže v tomto případě je hraji manažeři a učí se přitom manažerským dovednostem, např. hledání optimálního řešení nějakého úkolu, umění koordinovat nějakou činnost, umění komunikovat se spolupracovníky a pověřovat je úkoly, vést spolupracovníky, orientovat se a mnohé další. Vzdělávání se může odehrávat ve volné přírodě, v tělocvičně, ale i v poněkud upravené učebně. Je to ideální propojení hry a sportu (tedy v podstatě rekreačních a relaxačních aktivit) s procesem zdokonalování pracovních schopností manažerů. Jde o velmi efektivní metodu (KOUBEK, 2004).

## 2.6 Vzdělávání pedagogických pracovníků

Vzdělávání pedagogických pracovníků má v odborné terminologii název další vzdělávání pedagogických pracovníků, zkratka DVPP.

Základním předpokladem kvalitního školství je odborná příprava pedagogických pracovníků, a to nejen v rámci studia na vysokých školách, ale i při jejich dalším vzdělávání. Jen vzdělaný pedagog může být prvotním impulzem proměny společnosti a ekonomiky, založené na znalostech.

Učitelství je povoláním, které je charakteristické nutností dalšího vzdělávání a permanentního profesionálního rozvoje. Učitelé si tuto jeho dimenzi dobře uvědomují a většina z nich se snaží získávat nové znalosti a dovednosti a uplatňovat je ve své praxi. Být učícím se a inovativním učitelem připraveným k realizaci změn je součástí profesionalismu a stává se nutností. Pedagogičtí pracovníci jsou klíčovými činiteli fungování vzdělávacích institucí a garanty kvality výchovně vzdělávacího procesu (LAZAROVÁ, 2007).

Vlády členských zemí Evropské unie řadí otázku vzdělávání pedagogů mezi prioritní oblasti, a to jak na národní úrovni, tak v kontextu evropské spolupráce. Vzdělávací politika České republiky se řídí několika základními strategickými dokumenty: Národním programem rozvoje vzdělávání, Bílou knihou a Dlouhodobým záměrem vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy.

Hlavními dokumenty charakterizujícími politiku EU ve vzdělávání jsou závěry lisabonského zasedání Evropské rady, ve kterých byly definovány nové cíle vzdělávání do roku 2010. Dalším důležitým dokumentem je Boloňská deklarace, prohlášení ministrů školství evropských států, vyjadřující potřebu vytvořit ucelenější Evropu s dalekosáhlejším vlivem, založeném a budovaném zejména na posílení intelektuální, kulturní, sociální, vědecké a technologické dimenze evropského kontinentu ([www.nidv.cz](http://www.nidv.cz)).



### 3. CÍL PRÁCE A METODIKA

Diplomová práce s názvem „Analýza vzdělávání pracovníků“ je zaměřena na řízení lidských zdrojů a oblast vzdělávání pracovníků jako předpoklad pro efektivní řízení, neboť vzdělávání pracovníků má stále rostoucí význam z hlediska využívání lidského kapitálu v podniku.

Cílem mé diplomové práce je provést ve vybraných organizacích analýzu v oblasti systému vzdělávání pracovníků, analýzu potřeb dalšího vzdělávání s návrhy na jejich realizaci a analýzu nákladů vynaložených na vzdělávání pracovníků. Sledovanými objekty byly 2 základní školy, Lomnice nad Lužnicí a Rapšach. Dalším cílem je porovnání úrovně Dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (dále DVPP).

Nejprve jsem prostudovala českou i zahraniční odbornou literaturu týkající se problematiky vzdělávání pracovníků a manažerů a rozvoje lidského kapitálu, kterou jsem shrnula v literárním přehledu.

Náplní praktické části práce byla analýza procesu vzdělávání a komparace vzdělávacích programů ve sledovaných školách. K analýze jsem použila interní materiály, které mi poskytli ředitelé škol a dále jsem vycházela z rozhovorů s řediteli škol a pedagogickými pracovníky. Ke zpracování charakteristiky obou škol jsem použila informace z internetových stránek škol. Doplnkovým materiálem pro provedení analýzy bylo dotazníkové šetření k systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

Vzhledem k jednodušší komparaci bylo použito číslování škol, a to:

§ Lomnice nad Lužnicí – škola 1

§ Rapšach – škola 2

Výstupem diplomové práce jsou návrhy na zlepšení procesu vzdělávání a využití dalších zdrojů.

## 4. ANALÝZA VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

### 4.1 Charakteristika organizací

*ZŠ a MŠ Lomnice nad Lužnicí*

(dále uváděna jako škola 1)

Základní škola a Mateřská škola Lomnice nad Lužnicí je příspěvková organizace se sídlem Lomnice nad Lužnicí, náměstí 5. května 131.

Do sítě škol byla lomnická základní škola zařazena k 20.2.1996. Od 1.1.2003 je příspěvkovou organizací, vymezení úkolů je uvedeno ve Zřizovací listině. Škola sdružuje základní školu, školní družinu a od 1.1.2003 i odloučené pracoviště - mateřskou školu.

Škola je umístěna v budově na Václavském náměstí - 1.stupeň a v budově na náměstí 5. května - 2. stupeň, který se nachází i v nejvyšším podlaží přilehlé budovy městského úřadu. Pro teoretické vyučování slouží 14 učeben, z toho 2 odborné. Praktické výuce jsou určeny školní dílna, školní kuchyňka a tělocvična. Pro výuku informatiky i dalších předmětů slouží učebna výpočetní techniky. Sborovna se nachází v budově 1. stupně, v druhé budově sídlí vyučující ve 4 kabinetech. V přízemí 2. stupně je umístěna ředitelna, kancelář zástupce ředitele a ekonomky školy.

Součástí školy je i mateřská škola, která se nachází v samostatném areálu zahrady.

Učení probíhá podle programu Základní škola, č.j. 16847/96-2. Škola je bez speciálního zaměření, ale maximálně využívá jak možností svých pedagogů, tak specifických podmínek, ve kterých žijeme - kvalitní a příjemné životní prostředí.

Ve výchovně vzdělávací činnosti se zaměřují na poskytování základních poznatků, získávání informací, jejich hodnocení, zpracovávání a propojování. Činnost školy je směřována k tomu, aby se žáci učili pro život a získávali účinné nástroje pro své celoživotní vzdělávání. Rozvíjeny jsou také jejich další životní kompetence, jako jsou komunikace, týmová práce, řešení problémů, kritické myšlení a péče o své tělesné, duševní i sociální zdraví. Trvale je využíváno místních podmínek i zkušeností

z předcházejících let. Neodmítají paušálně tradici české školy, ale do výuky zařazují stále více tzv. "alternativních" prvků.

Propojením školy se životem, změnami ve výuce, při které jsou žáci aktivními činiteli a učitelé koordinátory či poradci, je směřováno k hlavnímu cíli školní práce a to vytvoření školy 21. století.

Profilace školy je při velikosti a poloze nereálná, proto je využito prostředí, ve kterém žijeme, orientace na zdraví člověka. Důraz je samozřejmě kladen na výuku cizích jazyků, na rozvoj počítačové gramotnosti žáků a na jejich osobnostní a sociální výchovu, prioritou je však program „Škola podporující zdraví“.

Tab. č. 1: Počet zaměstnanců školy 1

Rok	2005	2006
Učitelé	22	21
Nepedagogičtí pracovníci	1	1
Ostatní zaměstnanci	9	7
<b>Celkový počet zaměstnanců</b>	<b>32</b>	<b>29</b>

Pozn.: Učitelé zahrnují 4 učitelky MŠ, 2 vychovatelky školní družiny, zbytek učitelé ZŠ včetně ředitelky školy a zástupce ředitele.

### *ZŠ a MŠ Rapšach*

(dále uváděno jako škola 2)

Základní škola v Rapšachu, dále uváděno jako škola 2, je plnotřídní, od každého postupného ročníku je zřízena jedna třída. Průměrný počet žáků ve třídě je 21,33. Mateřská škola má v současné době 25 dětí v jednom oddělení. V 1. – 9. ročníku je vyučováno podle projektu Základní škola - schvalovací doložka MŠMT č. 16847/96-2.

Ve škole je klidná pracovní atmosféra, i přes problémy s nemocností a hlavně zástupy za studující kolegyně pracuje škola pravidelně a bez výkyvů. Vztahy mezi žáky a učiteli jsou přirozené, oboustranně otevřené. Postupně se daří vyučovat zajímavěji, pro žáky přitažlivěji, s využitím nové techniky (video, mgf, počítače). Škola se stává pro mnoho žáků nejen vzdělávací institucí, ale i místem, kde se dá podnikat spousta zajímavých věcí.

Lepší se vztahy mezi žáky, jejich chování vůči sobě. Jsou samostatnější a zodpovědnější, což se projevuje třeba o přestávkách - není třeba tak velký dozor, jako dříve. V mimoškolní činnosti je kladem množství zájmových kroužků a práce dvou turistických oddílů. Škola vydává časopis Rapšach Planet, na jehož přípravě a vydávání se podílejí hlavně žáci 9. třídy.

Internetové zdroje školy uvádí (viz. internetová stránka <http://www.rapsach.cz/skola/index.htm>), že největším problémem je přetrvávající nezájem části žáků a jejich rodičů o vzdělávání. Slabá odezva rodičů na práci školy se projevila i v ukončení práce Rady školy, která "dokonala" právě na nezájmu rodičů. Po zrušení pololetního a červnového termínu třídních schůzek (na žádost rodičů) chybí i pružnější informovanost mezi školou a rodiči, protože rodiče nevyužívají možnosti navštívit školu a daného vyučujícího po předchozí domluvě kdykoli.

Dalším problémem je, dle vyjádření pana ředitele (viz. internetový zdroj), nevyhovující aprobační skladba na druhém stupni i setrvačností přežívající přístup některých členů učitelského sboru k žákům jako k nerovnoprávným subjektům. Malá spolupráce mezi I. a II. stupněm vede k tomu, že se nedaří udržet zájem a chuť k práci při přechodu žáků z I. na II. stupeň ZŠ.

Ve výroční zprávě školy je uvedeno, že v uplynulých letech se podařilo stabilizovat učitelský sbor, nekvalifikované učitelky úspěšně dokončily dálkové studium PF. Stabilizace učitelského sboru bude právě v příštích pěti letech ohrožena odchody několika starších kolegů do důchodu (průměrný věk pedagogického sboru - bez vychovatelek školní družiny - je 45,3 roku). Se získáváním nových, kvalifikovaných učitelů pro práci v malé vesnické škole má škola z předchozích let již řadu velmi negativních zkušeností.

Škola byla v uplynulých pěti letech vybavena alespoň základním množstvím počítačů tak, aby byly využitelné i ve výuce. Postupně se zlepšuje pracovní prostředí učitelů. Byla vybudována půdní vestavba a škola rozšířena o 1 učebnu. Pro školní družinu bylo zakoupeno množství her a hraček, zlepšilo se prostředí družiny. Bylo zhruba dokončeno školní hřiště. Vážně drobná údržba školní budovy i úklid a údržba

venkovních prostor školy. Nedaří se zajistit, zejména z finančních důvodů, tři důležité akce - výměnu oken, výměnu střešní krytiny a opravu fasády.

Tab. č. 2: Počet zaměstnanců školy 2

Rok	2005	2006
Učitelé	14	13
Nepedagogičtí pracovníci	3	3
Ostatní zaměstnanci	10	10
<b>Celkový počet zaměstnanců</b>	<b>27</b>	<b>26</b>

Pozn.: Učitelé zahrnují 2 učitelky MŠ, zbytek jsou učitelé ZŠ včetně ředitelky školy a zástupce ředitele.

## 4.2 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ

Období posledních dvou let je pro české školství charakteristické snahou o uskutečňování dlouho připravované kurikulární reformy. Definitivně byla ustavena zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), který nabyl účinnosti dne 1. ledna 2005.

Systematické vzdělávání pedagogických pracovníků tedy další vzdělávání pedagogických pracovníků (dále jen DVPP) je jednou a možná i jedinou z cest, jak úspěšně realizovat kurikulární reformu ve školství. A právě učitel je tím, kdo velmi významně rozhoduje o kvalitě školství. Vždy jde o vztah a proces mezi konkrétním pedagogem a konkrétním žákem.

Dnešní základní škola by měla směřovat ke kvalifikovanosti pro život. Jde o změnu školy z funkce poznatkové k rozvíjení dovednosti lidí z různých prostředí žít spolu, eliminovat budoucí násilí, netoleranci, nezaměstnanost apod.

Vzdělávání je dnes řízeno požadavky globálních ekonomických zájmů, přičemž zásadní je uplatnitelnost jedince na trhu práce. K tomu směřují i změny ve školství – vytvořit podmínky, aby každý mohl být úspěšný.

Priority, ke kterým obě dvě školy směřují:

- § spolupráce
- § samostatnost
- § odpovědnost
- § celoživotní učení

Bez kooperace pedagogických pracovníků lze jen těžko vytvořit smysluplný školní vzdělávací program své základní školy.

Cíle vzdělávání v 21. století jsou mimo jiné naučit se efektivně se učit a vybudovat potřebu celoživotně se vzdělávat.

Poskytovatelé pro DVPP bývají většinou krajská pedagogická střediska. DVPP však poskytují i další subjekty.

Ministerstvo školství nově zřídilo Národní institut dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (dále jen NIDV), respektive transformovalo Pedagogické centrum Praha. Tato instituce má pobočky v každém kraji. Její hlavní náplní je realizovat tzv. vládní priority v DVPP.

NIDV dále poskytuje poradenství školám a školským zařízením v otázkách metodiky řízení, zprostředkovává informace o nových směrech a postupech ve vzdělávání. Podílí se na plnění dalších úkolů a dlouhodobých programů MŠMT v oblasti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a celoživotního učení, analyzuje potřeby této oblasti a zajišťuje systém jejího monitoringu, hodnocení kvality a efektivity.

Pro potřeby realizace dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků vytváří NIDV programy, které rozděluje do těchto vzdělávacích oblastí:

- § Management
- § Škola v souvislostech práva
- § Rámcové vzdělávací programy
- § Cizí jazyky
- § Informační a komunikační technologie
- § Další vládní priority
- § Specializované programy
- § Kariérní systém

NIDV je konečným příjemcem i konečným uživatelem finanční pomoci plynoucí z Evropského sociálního fondu a současně připravuje a realizuje tzv. národní projekty – Brána jazyků, Úspěšný ředitel, Koordinátor. Projekt Koordinátor je jedním z prvních projektů. Jeho cílem je nabídnout základním školám vyškolení koordinátora pro tvorbu školního vzdělávacího programu. Vzdělávání v rámci projektů Evropského sociálního fondu je pro účastníky zdarma.

Z analýzy vzdělávání na obou školách vyplynulo, že ředitelé nemůžou zaplatit jakýkoli kurz, ale pouze takové vzdělávání, které splňuje např. podmínku akreditace. O udělování akreditací rozhoduje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT) – akreditované vzdělávání nabízejí i některé základní školy. Akreditace MŠMT je nezbytnou podmínkou k tomu, aby pedagogickému pracovníkovi mohl být kurz uhrazen z prostředků školy (jsou-li nějaké). Po absolvování akreditovaného kurzu je samozřejmostí, že je obdrženo osvědčení.

#### **4.2.1 Analýza vzdělávacích potřeb**

Analýza vzdělávacích potřeb pedagogických pracovníků je na obou školách prováděna z hlediska:

- § regionu, ve kterém se škola nachází
- § filozofie koncepce školního vzdělávacího programu
- § personálu školy
- § podmínek a provozu školy

Otázky, které si kladou ředitelé obou analyzovaných škol by se daly shrnout do následujících bodů:

- § kde jsme
- § kam chceme dojít
- § jak tam dojdeme
- § jak poznáme, že jsme tam došli

Z pozice učitele je velmi výhodné ovlivňovat i plán motivace a vedení školy, včetně plánu dalšího vzdělávání. Školení je třeba úzce propojovat s dalšími personálními činnostmi – s plánováním rozvoje školy, formováním pracovní síly, přípravou nových zaměstnanců, průběžným hodnocením apod.

V odborné literatuře je uvedeno, že až 85% problémů na pracovišti je způsobeno špatnou funkcí organizace. Dobrá analýza vzdělávacích potřeb by proto měla tyto příčiny nacházet a v plánu vzdělávání nabízet možnosti jejich řešení. Aktivní spolupráce všech pedagogických pracovníků na analýze velmi významně zvyšuje její efektivitu i objektivitu. Vždy jde o pojmenování rozdílu mezi skutečným a požadovaným výkonem.



#### 4.2.2 Plánování vzdělávání

Ředitelé obou škol zpracovávají plán personálního rozvoje pedagogických pracovníků školy (dále jen „plán“), který je součástí plánu činnosti školy. Má následující strukturu:

- § vzdělávání vedoucích pracovníků školy (ředitel, zástupce ředitele) zejména v oblasti školského managementu
- § vzdělávání pedagogických pracovníků v oblasti cizích jazyků
- § vzdělávání pedagogických pracovníků v oblasti státní informační politiky ve vzdělávání
- § vzdělávání pedagogických pracovníků v dalších prioritních oblastech stanovených ministerstvem a financovaných pomocí finančních prostředků účelově vyčleněných na tyto priority
- § vzdělávání v ostatních oblastech DVPP vedoucích k prohloubení odbornosti učitelů ve specializaci, kterou vyučují

Plány obou škol vycházejí nejenom z analýzy současného stavu a analýzy vzdělávacích potřeb a korespondují s cíli organizace, ale obsahují i další položky jako např. časové členění, finanční aj. zabezpečení, odpovědnost, ale také vyhodnocení vzdělávání.

Plány obou škol zahrnují jak dlouhodobé cíle školy v oblasti rozvoje pedagogických pracovníků (horizont 3 – 4 let), tak i cíle na konkrétní školní rok, tj. potřebné vzdělávání jednotlivých pedagogických pracovníků školy a vymezení vztahu k plánu činnosti školy. Při vypracovávání návrhu plánu školy v oblasti DVPP zohledňují ředitelé obou škol priority vyhlášené ministerstvem a současně i potřebu zajistit optimální personální podmínky pro uskutečňování vzdělávacího programu školy. Ředitelé obou škol tento plán projednávají s pedagogickými pracovníky školy a následně s ním seznamují radu školy.

Dobře propracovaný a dlouhodobý vzdělávací plán vzdělávání zaměstnanců se stává užitečným pomocníkem při podpoře rozvoje školy. Nikde však neexistuje jedno jediné správné nebo univerzální řešení.

Plán může mít různé členění – osnovu, kapitoly, body, formu tabulky apod. Záleží pouze na tom, která forma škoie vyhovuje, do jaké míry je efektivní a srozumitelná, dostatečně pružná a přehledná.

Plán je funkční pouze tehdy, když má smysl a je pružný. Na tvorbě plánu se tedy podílí všichni ti, kteří jej budou realizovat.

#### **4.2.3 Rozpočtování**

MŠMT poskytuje účelově vázané prostředky na DVPP a ředitelé obou škol s touto částkou hospodaří v rámci stanovených legislativních pravidel. MŠMT poskytuje vybraným kurzům akreditaci, přičemž pouze vzdělávání s touto akreditací lze hradit z uvedených finančních prostředků na DVPP.

O tom, zda a v jaké výši je vzdělávání hrazeno, rozhodují ředitelé obou škol. Finanční podpora na DVPP ze strany MŠMT se každý rok většinou mění, přičemž ne vždy jde o její navýšení. MŠMT disponuje ještě dalšími nástroji podpory DVPP – rozvojovým programy (národní a systémové) či projektem ESF (Evropského sociálního fondu). Vzdělávání v rámci projektů ESF je pro účastníky zdarma.

Cena „běžného“ kurzu, tj. kurzu nabízeného vzdělávací organizací, občanských sdružením apod. je dána tou institucí, která vzdělávání organizuje. Je-li vzdělávání objednáno přímo do školy, je cena často stanovena dohodou.

Do nákladů kurzu obě školy započítávají:

- § pronájem učebny, režie nákladů (elektřina, voda ...)
- § lektorné, cestovné lektora
- § propagace
- § telefony, poštovné
- § materiál pro účastníky (učební texty, papíry, drobný spotřební materiál)
- § pomůcky (televize, video, tabule, zpětný projektor, dataprojektor)
- § stravné
- § ubytování
- § další položky

Cenu kurzu ředitelé obou škol mohou hradit:

- § z rozpočtu školy (celou částku)
- § z rozpočtu školy (částečně se spoluúčastí účastníka – dohodou)
- § účastník si vše hradí sám, ale tyto náklady jsou zohledněny např. v jeho osobním ohodnocení či odměně
- § účastník si celé náklady hradí sám

### *Náklady na vzdělávání – komparace školy 1 a školy 2*

Škola 1

Tab. č. 3. Celkové náklady na vzdělávání

Rok	2005	2006
DVPP (učitelé)	22 865	29505
náklad na 1 pedagoga	1 039	1 405
nepedagogičtí prac.	4595	2340
vzdělávání z grantu	0	10000
SIPVZ	16200	5200
literatura	10857	6153
<b>Celkem za vzdělávání</b>	<b>54 517</b>	<b>53 198</b>

Náklady na vzdělání jsou každý rok téměř stejné, v r. 2006 bylo využito méně peněz ze státní informační politiky ve vzdělání (SIPVZ), ale na druhé straně bylo využito peněz z grantu.

Z celkových výdajů školy představují náklady na vzdělávání v roce 2005 2,7%, v roce 2006 2,6%.

## Škola 2

Tab. č. 4: Celkové náklady na vzdělávání

Rok	2005	2006
DVPP (učitelé)	12 000	14 000
náklad na 1 pedagoga	857	1 077
nepedagogičtí prac.	11 000	14 000
vzdělávání z grantu	0	0
SIPVZ	32 000	3 000
literatura	7 000	16 000
<b>Celkem za vzdělávání</b>	<b>62 000</b>	<b>47 000</b>

Rozdíl celkových nákladů na vzdělání 15 000,- je dle vyjádření ředitele školy dán tím, že školení SIPVZ bylo absolvováno již v roce 2005.

Z celkových výdajů školy bylo na vzdělání v r. 2005 vynaloženo 3,4 % a v r. 2006 to bylo 2,6%.

### Komparace školy 1 a školy 2



Graf č. 1: Porovnání celkových nákladů na vzdělávání

Celkové náklady na vzdělání školy 1 byly v roce 2005 menší zhruba o 8 000 Kč než školy 2. V r. 2006 pak byly náklady školy 1 větší o 6 000 Kč než školy 2. Celkově škola 1 zůstává na téměř stejné částce, zatímco škola 2 náklady snížila.

Pokud ale provedeme srovnání z pohledu nákladů na 1 pracovníka a tyto náklady počítáme pouze z nákladů na DVPP, jde zhruba o tyto částky:

Tab. č. 5: Náklady na 1 pracovníka

Rok	2005	2006
Škola 1	1039	1405
Škola 2	857	1077

Z toho vyplývá, že přestože celkové náklady na vzdělávání školy 1 jsou v roce 2005 nižší než školy 2, jsou náklady na vzdělávání na 1 pracovníka školy 1 vyšší než školy 2. U školy 1 je zaznamenán vysoký nárůst nákladů na vzdělávání na 1 pedagogického pracovníka z r. 2005 na r. 2006, a to 36%. U školy 2 je nárůst z r. 2005 na r. 2006 12,6%.

#### 4.2.4 Realizace vzdělávání

Chtějí-li obě sledované školy mít vzdělávání hrazeno z účelově vázaných prostředků na DVPP, potom je možné vzdělávat se nebo si kurz zakoupit u jakéhokoli vzdělávacího zařízení, které má pro daný kurz platné osvědčení od MŠMT.

Při výběru je pro obě školy rozhodující:

- § efektivita nákladů (nejen finance, ale i čas)
- § potřebný rozsah programu
- § vhodnost zařízení (místa)
- § schopnosti uchazeče
- § schopnosti školitele
- § metodická vhodnost aj.

Ředitelé sledovaných škol doporučují svým zaměstnancům pouze taková školení, která odpovídají aporacím a potřebám výuky jednotlivých vyučovacích předmětů. Školení, která se konají v době přímé pedagogické činnosti, schvalují ředitelé obou škol. Učitel, který se účastní nějakého školení, si vyzvedne v kanceláři cestovní příkaz, který vyplní a předloží hospodářce školy do 3 dnů po skončení školení. Pokud si učitelé vyberou školení, které neodpovídá záměrům školy, hradí si náklady sami a čerpají náhradní volno nebo dovolenou.

Vzdělávání oběma školám nabízejí:

- § občanská sdružení, která se DVPP věnují
- § Národní institut dalšího vzdělávání (NIDV)
- § krajská pedagogická centra
- § komerční vzdělávací firmy
- § učitelé ve škole
- § jiní

Vzdělávání v obou školách probíhá během roku dle plánu – kurzy jsou realizovány buď v pracovní době, nebo mimo ni. Délka trvání kurzů je různá, od 1 hod. po dopolední nebo odpolední kurz, celodenní, víkendové, vícedenní či dlouhodobé kurzy.

Vzdělávání na obou školách probíhá:

- § buď interně pro personál jedné školy, případně se lze spojit s dalšími školami
- § nebo externě pro jednotlivce z různých škol

Praxe ukazuje, že převaha externího vzdělávání (účast na externích školeních semináře, kurzy, konference) znamená nízkou efektivitu a časovou i finanční náročnost.

Cenově i časově výhodnější pro školu je interní vzdělávání na pracovišti. Přesto zatím představuje méně využívanou cestu dalšího vzdělávání pracovníků. Přínosem interního vzdělávání jsou dlouhodobější dopady vzdělávání a skutečná aplikace výsledků do praxe. Interní vzdělávání podporuje systematický přístup, spolupráci a kolegiální.

Důležitá je pro obě školy také intenzita vzdělávání. Intenzivní vzdělávání zdůrazňuje tyto principy:

- § být pozitivní a ochotný přijímat – vím, proč jsem právě na tomto školení
- § vytvářet přirozené a pohodlné prostředí
- § lektor si váží posluchačů a jejich názorů – účastník má právo a prostor k vyjádření svého názoru
- § lektor snižuje obavy a stres posluchačů – posluchač je partner

- § lektor používá různorodé vzdělávací metody – hraní rolí, případové studie, kooperativní učení
- § lektor umí učinit z učení zábavu a také tak činí – tímto způsobem se člověk nejrychleji učí
- § lektor používá názorné materiály – efektivní názornost platí i pro vzdělávání dospělých

Formy školení, kterých se učitelé obou škol účastní mají nejčastěji podobu:

- § přednášek
- § seminářů
- § tréninků (workshop, dílna)
- § konzultací

Školy také využívají varianty vzdělávání, které jsou pro ně velmi efektivní a přitom levné.

#### *Ukázková hodina*

Kolega připraví pro ostatní ukázkovou hodinu. Např. po absolvování zajímavého tréninku, kde se naučil novou kooperativní metodu výuky, ji nyní aplikuje ve výuce. Cílem je inspirovat druhé a poskytnout si (pozitivní) zpětnou vazbu.

Tuto variantu s úspěchem používají učitelé školy 2.

#### *Modelová situace*

Na poradě (např. řešitelské) předložíme kolegům problém a oni pak ve skupinách hledají jeho řešení. Cílem je navrhnout různé varianty řešení a současně posílit týmovou spolupráci.

S modelovou situací mají zkušenosti učitelé školy 1.

#### *Vzájemné hospitace*

Učitelé mají systém v hospitacích, kdy se během celého školního roku navzájem „navštěvují“. Cílem je poskytnout si pozitivní zpětnou vazbu, obohatit se po odborné i lidské stránce, užít si přítomnosti odborníka a posílit své sebevědomí. Hospitace je jednou z mála příležitostí, kdy se o vaši práci pedagoga zajímá kvalifikovaný odborník.

Tuto variantu využívají obě dvě školy.

#### 4.2.5 Hodnocení vzdělávání

Pro hodnocení školení jsou na sledovaných školách používána např. tato hodnotící kritéria:

- § reakce účastníků (jak účastník hodnotí školení)
- § učení, resp. naučení se (účastníci jsou schopni přijmout koncepci předloženou školením a porozumět jí)
- § změna v pracovním chování (koncepte školení se odráží v pracovním chování jeho účastníků)
- § výstupy (účinky změněného pracovního chování ovlivňují výsledky organizace)

Důležitým hodnotícím kritériem výsledků školení sledovaných škol je zejména:

- § efektivita nákladů (kolik to stálo času, peněz)
- § efektivita přínosů (co jsme získali, co se změnilo, co se zlepšilo)
- § analýza rovnováhy nákladů a výnosů (vyplatilo se nám to, stálo to za to?)
- § etika (úroveň, styl)

V souvislosti s hodnocením vzdělávání ředitelé obou škol používají termín autoevaluace neboli vlastní hodnocení školy. Cílem autoevaluace školy je zmapování současného stavu vzdělávací úrovně a činností školy a vymezení oblastí, které je nutné změnit.

Podle vyjádření ředitelů obou školy se autoevaluace školy provádí obvykle ve 3 rovinách:

- § autoevaluace školy jako celku
- § autoevaluace personálu školy
- § autoevaluace vzdělávacího procesu



## 5. PRŮZKUM NÁZORŮ NA VZDĚLÁVÁNÍ

K porovnání názorů respondentů obou škol na DVPP bylo použito dotazníkového šetření. Výsledky dotazníků byly shrnuty do diskuze s návrhy nových opatření pro zvýšení efektivity DVPP jednotlivých škol.

### *Návratnost dotazníků*

Komparace školy 1 a školy 2:

Škola 1

Ve škole bylo rozdáno 21 dotazníků a vráceno jich bylo 16. Návratnost tedy činí 76 %.

Škola 2

V této škole bylo rozdáno 13 dotazníků a vráceno bylo 9 dotazníků. Návratnost je 69 %.

### *Vyhodnocení dotazníků*

1. otázka: Počet let pedagogické praxe podle počtu pracovníků.

Odpověď	Škola 1	Škola 2
méně než 5 let	19%	0%
5 - 10 let	13%	11%
10 - 15 let	0%	44%
15 - 20 let	13%	11%
více než 20 let	55%	34%

Tab.č. 6: Počet let praxe podle počtu pracovníků

Komparace školy 1 a školy 2:

Škola 1

9 zaměstnanců této školy pracuje ve školství více než 20 let. Na druhé straně má ale také zaměstnance, jejichž praxe je kratší než 5 let, tyto zaměstnanci jsou 3. Např. v r. 2005 do školy nastoupila absolventka PF JU Č. Budějovice.

Průměrný věk pedagogických pracovníků je 44,8 let.

Škola 2

Zde je téměř vyrovnaný počet zaměstnanců, jejichž praxe je 10 – 15 let a více než 20 let. Věkový průměr je 45,3 let.

Podle údajů zjištěných z analýzy obou škol jsou pracovníci v nejproduktivnějším věku, avšak pokud sledujeme skutečný věk pedagogických pracovníků, zjistíme, že právě v příštích několika letech bude ohrožena stabilizace učitelského sboru odchody několika starších kolegů do důchodu.

Oběma školám bych doporučila omladit pracovní kolektiv. Se získáváním nových, kvalifikovaných učitelů pro práci v malé vesnické škole má škola 2 z předchozích let již řadu velmi negativních zkušeností. Nové, mladší a kvalitní učitele by mohla zaujmout nabídka učitelského bytu.

2. otázka: Existuje ve škole individuální plán vzdělávání?

Odpověď	Škola 1	Škola 2
ano	44%	100%
ne	13%	0%

Tab. č. 7: Existence plánu vzdělávání

Komparace školy 1 a školy 2:

Škola 1

44 % zaměstnanců je přesvědčeno, že existuje ve škole individuální plán vzdělávání, 13 % zaměstnanců má pocit, že neexistuje. Na tuto otázku neodpověděli všichni (43 %), proto se domnívám, že neví, zda individuální plán existuje.

Škola 2

Všichni zaměstnanci ví, že plán existuje, tudíž je předpoklad, že je s plánem pracováno.

Plán personálního rozvoje pedagogických pracovníků školy je součástí plánu činnosti školy. Tento plán zpracovávají oba ředitelé školy. Ředitelé obou škol by tento plán měli projednávat s pedagogickými pracovníky školy a následně s ním seznámit radu školy.

Z analýzy obou škol vyplynulo, že s tímto plánem je pravděpodobně pracováno hlavně ve škole 2. Dobře propracovaný a dlouhodobý vzdělávací plán vzdělávání zaměstnanců se stává užitečným pomocníkem při podpoře rozvoje školy. Na tvorbě plánu by se proto měli podílet všichni ti, kteří jej budou realizovat.

3. otázka: Váha kritérii při výběru kurzů DVPP vedením - podle vlastního názoru respondentů.

Odpověď	Škola 1	Škola 2
pořadatelská organizace	14%	14%
cena	19%	13%
časové rozvržení	15%	23%
potřeby školy	31%	26%
zájem	21%	24%

Tab. č. 8: Kritéria výběru kurzů DVPP

Komparace školy 1 a školy 2:

Škola 1

Jednoznačně si respondenti myslí, že vedení školy je při výběru kurzu DVPP ovlivňováno potřebami školy, na dalším místě je zájem a cena. Při výběru kurzu se nejméně vedení nechává ovlivnit pořadatelskou organizací.

Škola 2

Ředitel školy se také při rozhodování o výběru kurzu DVPP nechává ovlivnit potřebami školy, ale rovněž důležitý je zájem a časové rozvržení. Cena je na posledním místě.

Při vypracovávání návrhu plánu školy v oblasti DVPP zohledňují ředitelé obou škol priority vyhlášené ministerstvem a současně i potřebu zajistit optimální personální podmínky pro uskutečňování vzdělávacího programu školy.

Pro srovnání jsem použila výsledky z učitelských novin z r. 2006, kde bylo uvedeno, že nejdůležitějším kritériem pro výběr kurzů DVPP jsou potřeby školy, následované zájmem pedagogických pracovníků. Konkrétní pořadatelská organizace je jen doplňkovým kritériem.

S těmito výsledky se shodují obě školy.

4. otázka: Je vedení školy vstřícné k systému DVPP?

Odpověď	Škola 1	Škola 2
rozhodně ano	69%	77%
spíše ano	31%	23%
spíše ne	0%	0%
rozhodně ne	0%	0%
nevím	0%	0%

Tab. č. 9: Vstřícnost školy k systému DVPP

Většina zaměstnanců obou škol si myslí, že vedení školy neboli ředitelka a ředitel školy jsou rozhodně vstřícné k systému DVPP, ostatní zaměstnanci si myslí, že vedení je spíše vstřícné. Výsledkem tedy je, že vedení školy je v obou školách vstřícné k DVPP.

5. otázka: Je vedení školy vstřícné k dalšímu osobnímu vzdělávání nad rámec profesního zaměření?

Odpověď	Škola 1	Škola 2
rozhodně ano	69%	44%
spíše ano	31%	44%
spíše ne	0%	12%
rozhodně ne	0%	0%
nezkoušel jsem to	0%	0%

Tab. č. 10: Vstřícnost vedení školy k dalšímu osobnímu vzdělávání.

Komparace školy 1 a školy 2:

Škola 1

Většina dotázaných, tj. 69% si myslí, že vedení školy je rozhodně vstřícné k dalšímu osobnímu vzdělávání nad rámec profesního zaměření, ostatní, tj. 31% si myslí, že je vedení spíše vstřícné. Výsledkem je, že vedení školy podporuje další vzdělávání nad rámec profesního zaměření pracovníků.

Škola 2

Zde také vedení školy podporuje další osobní vzdělávání zaměstnanců. Příkladem může být zvýšení, už třetí aprobace zdejší učitelky – k aprobaci český jazyk a občanská nauka přibyla aprobace dějepisu.

6. otázka: Jaké formě vzdělávání v systému DVPP byste dali přednost?

Odpověď	Škola 1	Škola 2
prezenční	38%	11%
kombinované	50%	22%
distanční	13%	67%

Tab. č. 11: Forma vzdělávání v systému DVPP

Komparace školy 1 a školy 2:

Škola 1

Zdejší učitelé upřednostňují kombinované nebo prezenční studium, před moderním distančním studiem.

Škola 2

Učitelé této školy upřednostňují distanční studium. Důvodem pro volbu distančního studia může být skutečnost, že učitelé nemusí za vzděláváním nikam dojíždět a tudíž se mohou dále vzdělávat ve svém volném čase.

7. otázka: Pokud distanční, jaká forma vzdělávání je přijatelnější?

Odpověď	Škola 1	Škola 2
korespondeční studium	0%	0%
E-learning	6,5%	44,5%
konzultace přes e-mail	6,5%	22,5%
Skype	0%	0%

Tab. č. 12: Forma distančního vzdělávání

Komparace školy 1 a školy 2:

Škola 1

Pokud by zaměstnanci volili distanční formu vzdělávání, nejpřijatelnější je pro ně e-learning a konzultace přes e-mail.

Škola 2

Jednoznačně by zaměstnanci volili e-learning a následně e-mail.

Formy distančního studia korespondenčně a prostřednictvím Skypu si nezvolil žádný zaměstnanec ze sledovaných škol.

8. otázka : Forma školení DVPP, kterých se zaměstnanci zúčastnili.

Odpověď	Škola 1	Škola 2
<b>krátkodobé semináře a školení</b>	55%	50%
<b>nejvyšší 14 denní semináře a školení</b>	12%	12%
<b>nejvýše jednosemestrální distanční vzdělávání</b>	15%	15%
<b>vícemestrální distanční vzdělávání</b>	18%	23%

Tab. č. 13: Forma školení DVPP

Komparace školy 1 a školy 2:

Výsledky formy školení DVPP jsou u obou škol stejné. Většina zaměstnanců, tj. kolem 50% se zúčastnila krátkodobých seminářů a školení. Nejméně se zaměstnanci zúčastnili 14 denních seminářů a školení.

9. otázka: Nakolik je školení použitelné ve výuce?

Odpověď	Škola 1	Škola 2
<b>0%</b>	0%	0%
<b>do 20%</b>	12%	22%
<b>20% - 40%</b>	63%	12%
<b>40% - 60%</b>	13%	33%
<b>více než 60%</b>	13%	33%

Tab. č. 14: Použitelnost školení ve výuce

Komparace školy 1 a školy 2:

Škola 1

Pro většinu dotázaných, tj. 63%, je použitelnost školení v rozmezí 20 – 40 %. Pouze pro 13% respondentu je použitelnost více než 60 %, pro rovněž pro 13% respondentů je to do 20 %.

Škola 2

Pro většinu zaměstnanců je školení ve své výuce využíváno v rozmezí 40 – 60 % i více. Tzn. že školení jsou pro ně určitě přínosem.

10. otázka: V jaké době se školení konala?

Odpověď	Škola 1	Škola 2
souvisle v době volna	0%	0%
souvisle v době pracovní	6%	22%
po částech v době volna	63%	33%
po částech v době pracovní	25%	33%
jinak	6%	12%

Tab. č. 15: Doba školení

Komparace školy 1 a školy 2:

Škola 1

Z analýzy vyplývá, že zaměstnanci nejčastěji absolvují školení po částech v době svého volna, asi 63% dotázaných a 25% dotázaných po částech v době pracovní. Méně pak souvisle v době pracovní či jinak.

Škola 2

V této škole školení nejčastěji probíhala po částech v době volna a po částech v době pracovní.

11. otázka: Důležitost vzdělávacích oblastí DVPP – osobně pro zaměstnance.

Odpověď	Škola 1	Škola 2
tvorba ŠVP	27%	17%
oborové didaktiky	30%	34%
PC	23%	22%
jazyky	18%	25%
jiné	2%	2%

Tab. č. 16: Důležitost vzdělávacích oblastí

Komparace školy 1 a školy 2:

Škola 1

Nejvíce je pro zaměstnance důležité vzdělávání v oblasti oborové didaktiky (jaká je použitelnost v hodinách, jak učit) a to pro 30% dotázaných. Dále je to tvorba ŠVP, PC a jazyky.

## Škola 2

Z analýzy vyplývá, že oborová didaktika je rovněž pro učitele této školy nejdůležitější, a to pro 34% respondentů, následují jazyky a PC. Tvorba ŠVP je na 4. místě.

12. otázka: V roce 2005 byl celkový souhrnný rozsah vzdělávání prohlubující pedagogickou činnost?

13. otázka: V roce 2006 byl celkový souhrnný rozsah vzdělávání prohlubující pedagogickou činnost?

Odpověď	Škola 1	Škola 2
žádný	0%	0%
méně než 5 dnů	38%	33%
5 dnů	6%	22%
více než 5 dnů	56%	45%

Tab. č. 17: Rozsah vzdělávání v r. 2005 a 2006

Komparace školy 1 a školy :

Z analýzy obou škol vyplynulo, že rozsah vzdělávání v r.2005 byl úplně stejný jako v r.2006 na obou školách, proto jsem tyto otázky spojila v jednu. Nejčastější rozsah vzdělávání je tedy delší než 5 dnů.

Z analýzy vyplývá, že každý učitel se v těchto letech vzdělával, to vyplývá i z Plánu personálního rozvoje, kde je uvedeno, že každý pedagogický pracovník se zúčastní minimálně 2 vzdělávacích akcí za rok.

14. otázka: Finanční náklady na školení jsou hrazeny?

Odpověď	Škola 1	Škola 2
škola	88%	100%
učitelé	0%	0%
částečný podíl učitelů	0%	0%
hrazeno jinak/bezplatné	12%	0%

Tab. č. 18: Hrazení nákladů

Komparace školy 1 a školy 2:



### Škola 1

Výsledkem analýzy je, že většinou jsou finanční náklady na školení hrazeny školou. Možná je i varianta bezplatných kurzů.

### Škola 2

Z analýzy vyplývá, že všechny kurzy jsou hrazeny školou.

15. otázka: Školení DVPP převážně poskytovali?

Odpověď	Škola 1	Škola 2
VŠ/Univerzity	6%	11%
MŠMT	20%	33%
Pedag.centra/střediska	50%	45%
Školské úřady	6%	11%
Vedení školy	12%	0%
Jiní	6%	0%

Tab. č. 19: Poskytovatelé školení DVPP

Komparace školy 1 a školy 2:

#### Škola 1

Z tabulky je patrné, že nejčastějším poskytovatelem školení jsou pedagogická centra (střediska), dále MŠMT a zapojuje se i ředitelka školy.

#### Škola 2

Tato škola také nejčastěji využívá školení, která poskytují pedagogická centra a MŠMT. Ředitel školy žádná školení neposkytuje.

## 6. PROGRAMY A PROJEKTY EU A ČR NA PODPORU VZDĚLÁVÁNÍ

Na podporu vzdělávání a specializaci pedagogických pracovníků jsou vytvářeny programy a projekty, které jsou společné pro EU i ČR.

Hlavním cílem DVPP je informovat, stimulovat a inspirovat učitele pro jejich každodenní práci se žáky. Ředitelé obou škol si uvědomují měnící se požadavky společnosti na vzdělávání a s nimi spojenou nutnost péče o „lidský kapitál“, který je zdrojem a zárukou rozvoje organizace. V souladu s dlouhodobými cíli školy je podporováno vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků – prohlubování a rozšiřování jejich kvalifikace a vzdělávání v oblastech souvisejících s transformací českého školství. Rámec uskutečňování záměrů dalšího vzdělávání však nastavily i nové zákonné normy: školský zákon, zákon o pedagogických pracovnících a vyhláška o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků.

Z analýzy vzdělávání obou škol vyplynulo, že ředitelé škol vypracovávají Plán personálního rozvoje pro další vzdělávání pedagogických pracovníků. Tento plán obsahuje čtyři základní okruhy vzdělávání:

- § vzdělávání vedoucích pracovníků školy
- § vzdělávání v oblasti cizích jazyků
- § vzdělávání v oblasti informačních a komunikačních technologií
- § vzdělávání v otázkách spojených s tvorbou školního vzdělávacího programu

Tyto okruhy vzdělávání pedagogických pracovníků využívají:

- § programy a finanční zdroje z EU
- § programy, které připravuje ČR

Z analýzy bylo zjištěno, s kterými programy a projekty se obě školy setkaly.

## 6.1 Vzdělávání vedoucích pracovníků školy

### Národní projekt úspěšný ředitel

Realizátorem projektu je Národní institut pro další vzdělávání (NIDV).  
Prioritním cílem projektu je vytvoření nového modelu systémové přípravy pro vedoucí pracovníky škol a školských zařízení v rámci České republiky a jeho ověření v praxi.

Model je koncipován ve třech úrovních:

1. Základní příprava – cílem je připravit vedoucí pracovníky škol a školských zařízení na výkon řízení školy. Probíhá formou Studia pro ředitele škol a školských zařízení (FS I). Obsah je založen na definici kompetencí ředitele pomocí popisu činností, které by měl umět vykonávat.
2. Profesionalizační příprava – cílem je zajistit vysokou míru odborné připravenosti vedoucích pracovníků škol a školských zařízení pro výkon řídicí funkce. Je realizována formou Studia pro vedoucí pedagogické pracovní (FS II), které se uskutečňuje v rámci programu celoživotního vzdělávání na vysoké škole.
3. Funkční průběžné další vzdělávání – cílem je poskytnout informace a prohloubit dovednosti nezbytné pro kurikulární změny v oblasti řízení školství v souladu s dlouhodobými trendy rozvoje společnosti, krajů, obcí a samotných škol a školských zařízení. Vzdělávání probíhá účastí na fakultativně volených modulech: Kurikulární změny a nová role školy, Manažerské řízení procesů změn ve škole, Řízení kvality a její hodnocení, Strategie rozvoje školy, Supervize v manažerské praxi.

Projekt Úspěšný ředitel je financován ze 75% z prostředků ESF a z 25% z prostředků státního rozpočtu ČR. Naplňuje zásady pro uskutečňování kariérního systému v intencích nové školské legislativy (zejména zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů; vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků).

Program tohoto zaměření nebyl doposud v České republice realizován.

Komparace školy 1 a školy 2:

Škola 1

Ředitelka školy již absolvovala Studium pro ředitele škol a školských zařízení (FS I) a Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky (FS II) a tento rok se bude dále vzdělávat.

Škola 2

Ředitel školy a zástupce ředitele absolvovali Funkční průběžné další vzdělávání. Toto vzdělávání zahrnovalo nejprve dvouleté studium na ekonomické fakultě při ZČU v Plzni, poté roční rozšíření v Chebu (také ZČU) a konečnou obhajobu a závěrečné zkoušky absolvovali ředitel školy a jeho zástupce na PF UK Praha.

## **6.2 Vzdělávání v oblasti cizích jazyků**

### **Národní projekt Brána jazyků**

Studium v rámci projektu Brána jazyků je hrazeno z prostředků Evropského sociálního fondu – ESF ze 75% a Ministerstvem školství z 25 %. Chod projektu organizačně zajišťuje Národní institut pro další vzdělávání.

Brána jazyků je projekt, jehož cílem je zdokonalování profesního profilu pedagogické veřejnosti a rozšíření její komunikační operativnosti v Evropském kontextu. V rámci podpory celoživotního vzdělávání je zaměřen především na rozvoj jazykových a metodických kompetencí pedagogických a odborných pracovníků ve školství.

Projekt reaguje na neuspokojivou situaci ve výuce cizích jazyků v českých školách, které čelí neustálému nedostatku kvalifikovaných učitelů jazyka. Ani celková úroveň znalosti cizích jazyků u ostatních pedagogických a odborných pracovníků ve školství není adekvátní požadavkům běžné komunikace v rámci Evropské unie, která školám nabízí nové možnosti komunikovat se zahraničními partnery. Chybí znalost cizího jazyka (angličtiny, francouzštiny, němčiny) k získávání odborných informací z cizojazyčné literatury a internetu. Mezinárodní projekty většinou řídí učitelé cizích jazyků, kteří jsou také využíváni jako pomoc ostatním vyučujícím odborných předmětů

jako tlumočníci. Je důležité, aby učitel se zahraničními partnery ze svého oboru dokázal komunikovat sám.

Podle kvalifikace a podle zájmu o konkrétní jazyk byli zájemci rozřazeni do těchto cílových skupin:

### 1. cílová skupina

Tato část projektu je určena kvalifikovaným učitelům bez odborné způsobilosti k výuce cizích jazyků, kteří příslušný cizí jazyk učí nebo budou učit. Zdokonalí se v jazyce i metodice výuky jazyka. V této cílové skupině se jedná o intenzivní jazykový a metodický kurz v rozsahu 160 hodin jazyka a 40 hodin metodiky.

### 2. cílová skupina

Další skupinou jsou kvalifikovaní učitelé s odbornou způsobilostí k výuce cizích jazyků. Účastníci z této cílové skupiny si díky projektu mohou prohloubit své metodické kompetence. Náplní je intenzivní metodický kurz v rozsahu 30 hodin jazykově metodických seminářů.

### 3. cílová skupina

Projekt je také určen ostatním odborným a pedagogickým pracovníkům. Cílem je zdokonalení se v cizím jazyce o jednu jazykovou úroveň tak, aby i učitel jiného než jazykového oboru mohl komunikovat se zahraničními partnery. Prostředkem pro dosažení potřebných kompetencí je intenzivní jazykový kurz v rozsahu 150 hodin jazyka.

Národní projekt Brána jazyků byl zahájen v listopadu 2005. Ke studiu bylo přijato a studium zahájilo více než 7 100 účastníků sdružených ve 430 studijních skupinách v celé republice.

Výuka jazyka a metodiky probíhá za odborné podpory zkušených lektorů doporučených a proškolených Britskou radou a Goethe-Institutem.

V červnu 2006 bylo již dosaženo cíle projektu u 2. cílové skupiny - kvalifikovaných učitelů s odbornou způsobilostí k výuce cizích jazyků. Účastníci z 21

studijních skupin úspěšně splnili podmínky stanovené k ukončení studia v projektu a obdrželi osvědčení o jeho absolvování.

Komparace školy 1 a školy 2:

Škola 1

V oblasti cizích jazyků využili zaměstnanci školy možnost národního projektu Brána jazyků, který je dlouhodobý a je hrazen z prostředků ESF. Zapojili se jednak ti učitelé, kteří nemají příslušnou odbornou způsobilost k výuce cizích jazyků, a ti, kteří si chtějí zvýšit svou stávající jazykovou úroveň.

Škola 2

S Bránou jazyků se zaměstnanci školy nesetkali, ale někteří učitelé již dříve absolvovali program JAME. S tímto programem nebyli moc spokojeni. Po ukončení obdrželi dokument na to, že po dobu 5 let mohou učit jazyk (AJ nebo NJ) na II. stupni.

### **Program JAME**

V době od června r. 2003 do října 2004 proběhl celonárodní jazykový program MŠMT - JAME, který byl určen na podporu jazykového vzdělávání učitelů bez příslušné způsobilosti k výuce cizích jazyků především v ZŠ. Cílem bylo hlavně dosažení výstupní úrovně B2 podle Společného evropského referenčního rámce pro jazyky. Užívání jazyka na úrovni B2 znamená plynulou komunikaci a detailní porozumění v jazyce.

Celorepublikově bylo nejvíce absolventů s dosaženou úrovní B1. Problém byl, že programu JAME se mohli zúčastnit pouze učitelé 2. stupně ZŠ a SŠ

Tohoto programu se zúčastnila škola 2.

### **Program MEJA**

Na program JAME a Brána jazyků navázal program MEJA, který je naplánován na období let 2006 až 2008. Cílem programu je poskytnout pomoc učitelům bez odborné kvalifikace a připravit je k rozšiřujícímu magisterskému studiu na vysoké škole. Celostátně program realizuje Národní institut pro další vzdělávání (dále jen "NIDV"). NIDV garantuje stejný postup při organizování kurzů a zajišťuje jednotné

vydávání osvědčení absolventům programu MEJA v rámci celé republiky. Vlastní realizaci zajišťují krajská pracoviště NIDV.

Do jazykových a metodických kurzů jsou zařazováni prioritně učitelé 1. stupně ZŠ vzhledem k posunu zahájení výuky cizího jazyka do 3. ročníku od 1. září 2006. Učitelé, kteří učí nebo budou učit cizí jazyk, mají v kurzech zařazenu metodickou přípravu. Jazykové kurzy pro učitele MŠ a učitele ZUŠ budou organizovány od roku 2007 podle finančních a kapacitních možností.

Škola 1 má v Plánu dalšího vzdělávání zaměstnanců pro školní rok 2006/2007 uvedeno využití tohoto programu, kdy se ho zúčastní 2 učitelky 1. stupně. Tento program pro ně bude zdarma.

### **6.3 Vzdělávání v oblasti ICT**

Pedagogičtí pracovníci musí mít v oblasti informační a komunikační technologie (dále jen ICT) takové znalosti a dovednosti, aby mohli vést žáky k dosažení stanovených vzdělávacích cílů. Vzdělávání pedagogických pracovníků probíhá ve školicích střediscích vybíraných a metodicky vedených MŠMT.

ICT vzdělávání pedagogických pracovníků je rozděleno do tří úrovní:

#### **1. Z – Základní uživatelské znalosti**

Školení úrovně Z bylo ukončeno. Tyto ICT kompetence jsou dnes součástí profilu žáka ZŠ – ovládání operačního systému, základy práce s textovým editorem, Internet a elektronická pošta.

V rámci státní informační politiky ve vzdělávání (dále jen SIPVZ) se v letech 2002–2004 podařilo poskytnout 75 % pedagogických pracovníků základní ICT kompetence, které však neumožňují pedagogickým pracovníkům využít ICT v plné šíři ve vzdělávacím procesu. Zbývajícím pedagogickým pracovníkům bude dána možnost administrativního udělení nebo přezkoušení prostřednictvím akreditovaných lektorů SIPVZ v souladu s pravidly pro školicí střediska SIPVZ.

#### **2. P – Vzdělávání poučených uživatelů**

V úrovni P bylo do konce roku 2006 vyškoleno 25 % pedagogických pracovníků. Do konce roku 2010 by to mělo být 75 % pedagogických pracovníků. Vzdělávání v oblasti P probíhá modulárně (celkem 3 moduly) a plně rozvíjí ICT kompetence pedagogických pracovníků, vybavuje je potřebnými znalostmi a dovednostmi pro plnohodnotné využití ICT ve vzdělávacím procesu – elektronická komunikace, práce s textem (rozšíření práce s textovým editorem), tabulkový kalkulátor, školní síť, počítačová grafika a prezentace, informační technologie a změny ve výuce.

### 3. S – Specifické vzdělávání

Systém modulárního vzdělávání poučených uživatelů nepostihuje všechny potřeby

ICT vzdělávání pedagogických pracovníků. Jsou zde skupiny pedagogických pracovníků, kteří se budou vzdělávat ve specifických oblastech, resp. budou mít zájem prohloubit si získané dovednosti. Je tedy zřejmé, že nelze připravit jednotný systém tohoto ICT vzdělávání, a je tedy nutné vytvořit nabídku ICT vzdělávacích akcí tak, aby si pedagogičtí pracovníci měli možnost vybírat z této nabídky v souladu s potřebami školy. Součástí specifického vzdělávání je také příprava školského managementu. Toto vzdělávání bude probíhat v institucích, jejichž vzdělávací akce jsou MŠMT akreditovány v systému DVPP. Každému pedagogickému pracovníku by měla být umožněna alespoň jedna vzdělávací akce typu S každé 3 roky.

Komparace školy 1 a školy 2:

Škola 1

V oblasti ICT jsou mezi učiteli značné rozdíly a někteří ještě na sobě musí pracovat. E-mailová komunikace, byť je neosobní, se stává „přirozenou“ součástí života, a nelze se jí tudíž vyhnout. Škola dosáhla v oblasti školení pedagogů standardu. Každý pedagogický pracovník má přidělenou e-mailovou adresu a zřízenou schránku elektronické pošty. Na úrovni Z byli proškoleni všichni pedagogičtí pracovníci, úroveň P dosáhla většina zaměstnanců – 74 %, úroveň S zatím 1 pracovník.

Škola 2

V oblasti ICT je obdobná situace jako ve škole 1. Základní uživatelské znalosti mají všichni, i učitelky z MŠ. V úrovni P byli vyškoleni všichni ze ZŠ, kromě důchodců a



úrovně S zatím dosáhl ředitel školy, který má specifické znalosti např. v oblasti počítačové sítě, práce s MS Access atd.

Tato školení byla placena ze SIPVZ (Státní informační politika ve vzdělávání). Peníze ze SIPVZ byly využívány nejen na školení, ale i na nákup a modernizaci výpočetní techniky, programového vybavení a připojení k Internetu. Bohužel v letošním roce stát tyto peníze školám přestal vyplácet a program SIPVZ bez předchozího upozornění skončil, čímž školy přišly o hodně velké částky.

## **6.4 Vzdělávání v otázkách spojených s tvorbou školního vzdělávacího programu**

Více než desetileté hledání výkonnějšího modelu vzdělávání v ČR vyústilo v koncept tzv. dvojstupňového kurikula.

Základním formálním a obsahovým ztvárněním dvojstupňového kurikula je:

- § rámcový vzdělávací program pro daný obor vzděláváním, který je vytvářený na úrovni státu
- § školní vzdělávací programy připravované na úrovni škol (návazné na rámcové vzdělávací programy)

Rámcový vzdělávací program (dále RVP) vymezuje cílový, obsahový a organizační rámec (prostor), který musí při přípravě a realizaci výuky respektovat každá škola (učitel).

Školní vzdělávací programy (dále ŠVP) představují konkretizaci vzdělávacího obsahu a způsobů vzdělávání v souladu s potřebami žáků, reálnými podmínkami a tradicemi školy, zamýšlenou profilací školy, úrovní spolupráce s rodiči žáků i dalšími partnery apod.

Jednotlivé školní vzdělávací programy se mohou do jisté míry odlišovat, avšak jejich konstrukce musí zaručovat dosažení očekávaných výstupů předepsaných v RVP ZV jako závazné na konci 5. a 9. ročníku.

Od tohoto modelu se očekává větší efektivita vzdělávání i trvalost jeho výsledků, lepší využití pedagogické autonomie, větší odpovědnost za vzdělávání i vyšší profesionalita pedagogické činnosti při uplatňování společné týmové vzdělávací strategie.

Komparace školy 1 a školy 2:

Škola 1

Na tvorbě ŠVP začala škola cíleně pracovat již v 2. pololetí školního roku 2004-05. Základem změn ve škole je především změna stylu práce a týmová spolupráce. Z důvodu změny klimatu školy červnu 2005 prošla celá sborovna 24 hodinovým kurzem Konstruktivní komunikace v práci učitele. Další rok byl zahájen motivačním seminářem pro sborovnu s názvem Proč měnit školu. Následovaly nejen další společné kurzy pro celý sbor vedené kvalifikovanými lektory, ale všichni učitelé se pravidelně setkávali – s cílem obohatit se o nové poznatky a dovednosti a vybudovat tým spolupracujících lidí. Pracovali metodami aktivního učení, které jsou pak zaváděny do výuky. Byl stanoven koordinátor tvorby ŠVP, zpracován hrubý harmonogram tvorby ŠVP, analýza školy, byli seznámeni s novou terminologií, pracovali s cíli základního vzdělání, klíčovými dovednostmi a byl zpracován profil absolventa a kritéria hodnocení žáků.

Řada pedagogů se také zúčastnila jednorázových seminářů v předmětových odbornostech nebo seminářů, které úzce souvisely s tvorbou ŠVP.

Škola 2

Intenzivněji na tvorbě ŠVP pracovala škola 1 než škola 2, přestože na škole 2 je zpracované velmi pěkné motto k novému ŠVP a prioritám školy – PAPERSEK.



### **POHODA a PŘÁTELSTVÍ**

Vytvořme spolu pohodové a přátelské prostředí!



### **AKTIVITA a AKCEPTOVÁNÍ**

Buďme aktivní při učení, zábavě, sportu i komunikaci!

Akceptujme (respektujme a přijímejme) odlišnosti v tradici, kultuře a jazyku různých národností!



### **PRÁVA a POVINNOSTI**

Respektujme vzájemně svá práva a plňme své povinnosti!



### **RADOST a RODINA**

Radujme se spolu z dosažených úspěchů a splněných cílů!

Zapojme rodiče a veřejnost do našich aktivit, předme jim, co jsme se naučili i jak se bavíme!



### **SAMOSTATNOST a SPOLUPRÁCE**

Naučme se pracovat samostatně a využívat svých schopností, naučme se poznat sami sebe a spoléhat na svá rozhodnutí a své výsledky!

Poznejme základy týmové spolupráce, naučme se poskytovat i přijímat pomoc!



### **EMPATIE a EFEKTIVITA**

Naučme se vžít se do situací a pocitů druhých, uvědomme si povinnost postavit se proti fyzickému i psychickému násilí! Využívejme efektivně svůj čas, je to to nejcennější, co máme!



### **KOMUNIKACE a KREATIVITA**

Komunikujme spolu, jsme přece na jedné lodi!

Naučme se kreativně (tvůrčím způsobem) řešit problémy a svou práci přizpůsobovat stále se měnícím podmínkám!

## Národní projekt Koordinátor

Podle principů Rámcového vzdělávacího programu pro základní školy (RVP ZV) budou školy samy zodpovědné za přípravu svého konkrétního Školního vzdělávacího programu pro základní vzdělávání (ŠVP ZV). Výuka podle vlastního ŠVP ZV byla možná od 1. září 2005. Od 1. září 2007 pak budou mít školy povinnost zahájit výuku podle ŠVP ZV, a to minimálně v 1. a 6. ročníku základních škol a v odpovídajících ročnících víceletých gymnázií. Cílem rámcových vzdělávacích programů je reformovat základní vzdělávání - zvýšit kvalitu vzdělávání a prosadit do vzdělávacího procesu nové trendy.

Projekt Koordinátor se zaměřuje na metodickou podporu všem pedagogickým pracovníkům úplných škol poskytujících základní vzdělání.

Projekt školám nabízí pomoc s tvorbou Školního vzdělávacího programu pro základní vzdělávání, tedy pomoc při zavádění RVP ZV. Cílovou skupinou projektu jsou všechny úplné základní školy v České republice mimo školy na území hlavního města Prahy.

Projekt Koordinátor školám nabízí:

- § *Vyškolení koordinátorů pro tvorbu ŠVP ZV* - absolventi kurzu se stanou certifikovanými koordinátory tvorby vzdělávacího programu ve své škole.
- § *Akce na zakázku* - semináře připravené podle specifikovaných požadavků školy. Školy si mohou objednat seminář podle svých potřeb z projektové nabídky.
- § *Konzultace v rámci akce Pomoc školám* - Školy mají k dispozici certifikovaného konzultanta, pracovníka NIDV, který jim pomáhá při řešení náročnějších problémů vznikajících při tvorbě ŠVP ZV (internetová poradna, telefonická a osobní konzultace, popř. návštěva školy).
- § *Důležité vzdělávací dokumenty a metodické materiály*, které budou distribuovány do všech škol zapojených do projektu

Od 1. září 2007 začnou obě školy vyučovat v 1. a 6. ročníku podle vlastního školního vzdělávacího programu (ŠVP), který bude vycházet z rámcového vzdělávacího programu (RVP) a z tradic školy.

V srpnu 2006 proběhlo ve škole 1 třídní školení pedagogického sboru – Akce na zakázku se zaměřením na průřezová témata. Celá akce uskutečněná v rámci národního projektu Koordínátor byla pro školu zdarma. O tom, že se jedná o prestižní záležitost svědčí i následující údaje – v rámci republiky bylo vybráno pouze 100 základních škola, v Jihočeském kraji pak pouhých 10 škol.

Školení koordinátora ŠVP absolvoval zástupce ředitelky školy.

Ve škole 2 tento projekt nebyl uskutečněn.

## 7. DISKUZE

### *Analýza vzdělávání*

Při analýze vzdělávání pracovníků bylo zjištěno, že v oblasti podmínek systematického vzdělávání pedagogických pracovníků nejsou prakticky žádné rozdíly vzhledem k tomu, že je zde jednotná politika pro obě školy pod vedením Ministerstva školství.

V oblasti analýzy vzdělávacích potřeb a plánování byly zjištěny velmi nepatrné odchylky v činnosti obou škol.

V oblasti rozpočtování bylo zjištěno, že celkové náklady na vzdělávání pedagogických pracovníků školy 1 jsou nižší v r. 2005 než u školy 2 a v r. 2006 jsou vyšší než u školy 2. Avšak při sledování nákladů na vzdělávání na 1 pedagogického pracovníka jsou náklady nejen vyšší u školy 1 v obou 2 sledovaných letech – 2005, 2006, ale je zde zaznamenán i vysoký nárůst nákladů na vzdělávání na 1 pedagogického pracovníka z r. 2005 na r. 2006, a to 36,0%.

Ve škole 2 jsou nejen náklady na vzdělávání 1 pedagogického pracovníka nižší cca o 20% než na škole 1, ale i nárůst nákladů na vzdělávání na 1 pedagogického pracovníka z r. 2005 na r. 2006 je pouze 12,6%.

V čerpání finančních prostředků je škola 1 pružnější vzhledem k tomu, že již v r. 2006 čerpala peníze na vzdělávání svých pracovníků z grantu. Oproti tomu škola 2 tyto prostředky nečerpala.

Pro objektivitu je třeba dodat, že náklady na literaturu, jako součást dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, byly vyšší na škole 2 a také byl zaznamenán nárůst na této škole přes 100% z r. 2005 na r. 2006.

Podle údajů zjištěných z analýzy obou škol jsou pracovníci v nejproduktivnějším věku, avšak pokud sledujeme skutečný věk pedagogických pracovníků, zjistíme, že právě v několika příštích letech bude ohrožena stabilizace učitelského sboru odchody několika starších kolegů do důchodu.

- Ø Z toho důvodu doporučuji na tuto situaci reagovat a připravit podle ní pracovní kolektiv .

Z analýzy vzdělávání bylo zjištěno, že pedagogičtí pracovníci školy 1 upřednostňují při dalším vzdělávání kombinované a prezenční studium před distančním.

- Ø Protože ale budoucnost vzdělávání téměř s jistotou leží v síťové orientaci, doporučuji, aby škola inklinovala více k distančnímu studiu i přes jejich současná upřednostňovaná studia.

Má-li být distanční vzdělávání úspěšné, musí se mnozí ze starších ročníků přizpůsobit novým technikám učení se. Mladší generace jsou ve své většině běžnými uživateli technologií a mají tak nižší potřebu technických instrukcí. Pokud je internet používán k distančnímu vzdělávání, lze do vzdělávání zakomponovat prvky interaktivity a zvýšit dostupnost standardních vzdělávacích programů.

- Ø Z forem distančního vzdělávání lze oběma školám doporučit vzdělávání pomocí e-learningu.

Největší předností e-learningu je nezávislost na místě a čase, tzn. že e-learning poskytuje lidem vzdělání v prostředí a době tak, kde a kdy se jim to hodí. On-line kurzy jsou pro uživatele vhodné především svou flexibilitou a hlavně tím, že si každý sám zvolí vlastní tempo studia i zaměření výuky.

Při analýze dále bylo zjištěno, že škola 1 využívá při vzdělávání modelovou situaci, škola 2 ukázkovou hodinu a obě dvě školy využívají vzájemné hospitace.

- Ø Vzhledem k tomu, že interní školení je nejlevnější formou vzdělávání a přitom nejlepším prostředkem pro předávání praktických zkušeností, doporučuji, aby obě školy toto interní vzdělávání na pracovišti více využívali.

Přínosem interního vzdělávání jsou dlouhodobější dopady vzdělávání a skutečná aplikace výsledků do praxe. Interní vzdělávání podporuje systematický přístup, spolupráci a kolegiální.

Z analýzy rovněž vyplynulo, že na účast na školení má podstatný vliv doba školení. S dobou školení souvisí zejména zastupování zaměstnanců, kteří se účastní vzdělávání.

Toto má několik řešení, které však oběma školám způsobují problémy, např.:

- § výměna hodiny s kolegou
- § spojení tříd
- § částečná realizace mimo výuku
- § letní školy, kurzy o prázdninách
- § úprava pracovní doby
- § rozložení dlouhodobého vzdělávání na několik dnů v různých dnech
- § na školení se nejedí

#### *Dotazníkové šetření*

Při dotazníkovém šetření k systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, kde stěžejními otázkami byly například: kritéria výběru při výběru kurzů DVPP, vstřícnost vedení školy k systému DVPP, použitelnost školení ve výuce či důležitost vzdělávacích oblastí vyplynulo, že nejdůležitějším kritériem při výběru kurzů DVPP jsou potřeby školy, následované zájmem a cenou. Na posledním místě je pořadatelská organizace.

Z dotazníkového šetření bylo dále zjištěno, že ve škole 1 si 69 % respondentů myslí, že je vedení rozhodně vstřícné k systému DVPP. Ve škole 2 to uvádí 77 %.

Použitelnost školení ve výuce je podle pedagogů školy 1 mezi 20 – 40 %, to uvádí 63 % respondentů. Ve škole 2 je pro 33 % respondentů školení ve výuce použitelné z více než 60 %.

- Ø Z průzkumu se jeví, že vzdělávání pedagogických pracovníků je cíleněji řízeno u školy 1, protože respondenti této školy mohou využít toto školení 2 x více oproti škole 2, i když jen z 20 - 40%.



Pro zaměstnance obou škol je nejdůležitější vzdělávací oblastí oborová didaktika, ve škole 1 je to důležité pro 30% respondentů, ve škole 2 pro 34% dotázaných. Následují PC, jazyky a tvorba ŠVP.

### *Programy a projekty*

Na podporu vzdělávání a specializaci pedagogických pracovníků jsou vytvářeny programy a projekty, které jsou společné pro EU i ČR.

Při komparaci využívání programů a projektů na podporu vzdělávání bylo zjištěno, že co se týče vedoucích pracovníků, každá škola využívá jiného typu vzdělávání a proto nelze tuto oblast jednoznačně vyhodnotit bez podrobné znalosti uváděné problematiky.

Při vzdělávání v oblasti cizích jazyků lze konstatovat, že na škole 2 nebyl cíleně dle očekávání pedagogických pracovníků vybrán odpovídající program (JAME), vzhledem k tomu, že pracovníci očekávali od tohoto programu okamžitou využitelnost svých znalostí. Vzhledem k tomu, že programu Brána jazyků a navazujícího programu MEJA se zúčastnila pouze škola 1, lze usuzovat, že vzdělávání pedagogických pracovníků na této škole je řízeno systematičtěji a jsou více využívány nabízené vzdělávací programy a projekty na podporu vzdělávání.

Z analýzy dále vyplynulo, že v oblasti informačních a komunikačních technologiích mají všichni zaměstnanci obou sledovaných škol Základní uživatelské znalosti a ve škole 2 všichni zaměstnanci dosáhli i druhé úrovně, tedy Vzdělávání poučených uživatelů. Ve škole 1 této druhé úrovně dosáhlo 74 % zaměstnanců.

Pro obě školy je dle jejich vyjádření nejdůležitější vzdělávání v otázkách spojených s tvorbou školního vzdělávacího programu. Školní vzdělávací program je spolu s Rámcovým vzdělávacím programem vyústěním tzv. dvojstupňového kurikula. Proto byl vytvořen projekt Koordinátor, který se zaměřuje na metodickou podporu všem pedagogickým pracovníkům poskytujících základní vzdělávání. Pro tento projekt bylo vybráno pouze několik škol, tzv. pilotní školy. Mezi těmito školami byla škola 1.

Další analýza tedy potvrdila, že škola 1 je řízena cíleněji a jde vstříc vzdělávání učitelů a lépe využívá nabízených programů a projektů, což se opět potvrzuje u projektu Koordinátor, do kterého se aktivně tato škola zapojila. I zástupce ředitelky absolvoval školení Koordinátora, oproti tomu na škole 2 o projektu a o osobě koordinátora nebyly sděleny žádné informace.

- Ø Vzhledem k využívání programů a projektů na podporu vzdělávání doporučuji, aby vedení školy 2 více využívalo nabízené programy a projekty včetně podávání grantů.
- Ø Dále doporučuji, aby analýza potřeb pedagogických pracovníků byla prováděna cíleněji a důsledněji vzhledem k využitelnosti získaných poznatků v praxi.

#### *Závěr*

Podstatným rysem dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků je skutečnost, že se do něj zapojují všichni pedagogičtí pracovníci na obou školách. Většinu akcí ředitelé obou škol hodnotí jako přínosné – kromě odborných témat se zaměstnanci učí spolupracovat, respektovat se vzájemně a tak respektovat i své žáky a jejich rodiče.

Učitelé obou škol by měli mít i nadále možnost účastnit se kurzů a jiných vzdělávacích příležitostí a plně jich využívat. K této činnosti by měli být nadále podněcováni a to zejména ředitelkou nebo ředitelem školy.

Jak vyplývá z Plánu personálního rozvoje obou sledovaných škol, každý z pedagogických pracovníků obou škol se zúčastní minimálně 2 vzdělávacích akcí za školní rok.

V současné době jsou školy zahlcovány velkým množstvím nabídek k dalšímu vzdělávání pedagogických pracovníků, ale vybrat si z toho to nejlepší bývá někdy problém. Velkým problémem při výběru z nabídek na další vzdělávání jsou i finanční a časové problémy. Přesto se ředitelé obou škol snaží neustále zvyšovat a prohlubovat kvalifikaci svých pedagogických pracovníků, neboť vědí, že vzdělávání pedagogických pracovníků je důležité jak v jejich osobním rozvoji tak i v rozvoji vyučovaných žáků.

## 8. ZÁVĚR

Většina organizací si uvědomuje nutnost soustavného vzdělávání pracovníků jako základního nástroje pro zvyšování efektivnosti pracovního procesu. V současné době je možnost zhodnocení znalostí podniku jako celku stále větší a stále lépe měřitelná. Z těchto důvodů se stává pro řadu firem investice do intelektuálního kapitálu pracovníků součástí základního strategického plánu společnosti.

Se získaným vzděláním a dosaženými zkušenostmi nelze dnes vystačit na dlouhou dobu a už vůbec ne na celý život. Exploze nových poznatků v ekonomice, vědě a technice zkracuje dobu, po kterou může být manažer přínosem pro jejich rozvoj bez dalšího vzdělávání.

V souvislosti se začleněním naší země do Evropské unie je třeba důležitost a opodstatnění investic do lidského kapitálu nepodceňovat, ale začít je co nejdříve efektivně uskutečňovat. Vzdělávání a rozvoj manažerů v České republice musí tedy zvýšeným tempem dohánět požadavky evropského i světového měřítká.

Společnost znalostí směřující k celoživotnímu učení ovšem klade na profesii učitele, ale i vychovatele nové velké nároky a spojuje s dalším vzděláváním a celoživotním rozvojem. K tomu se přidává na jedné straně logická potřeba až profesionální přípravy managementu školy, ale také potřeba dalšího vzdělávání ostatního podpůrného personálu na straně druhé.

Školská organizace dnes bez dalšího rozvoje lidských zdrojů nemůže kvalitně fungovat. Tento fakt je všeobecně uznáván.

## 9. SUMMARY

### **The analysis of training system**

This graduation thesis deals with the analysis of training system in human resource.

In this graduation thesis was made the analysis of educational and training system of pedagogical staff in two primary schools – Lomnice nad Lužnicí and Rapšach. Pedagogical staff of both of schools derive benefit from national projects and programmes, for example Successful Headteacher. These programmes prepare the National Institute for Further Education (NIFE).

National Institute for Further Education (NIFE) plays an essential role in the concept of further education of pedagogical staff. It is an allowance organization controlled directly by the Ministry of Education. Central activity of NIFE is planning and arranging the courses and other activities connected to further education of pedagogical staff.

Complement for the analysis were the questionnaires. The main questions were: application of education on teaching or importance of education sector.

The environment of an organization is always changing so it is important to educate employees and prepare them for next changes. Qualified employees present a competitive advantage for the company.

**Key words: Education, Pedagogical staff, Training system, Employees**

## 10. SEZNAM LITERATURY

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Graha Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
2. BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2.
3. BOONE, L. E., KURTZ, D. L. *Management*. 4. vyd. USA: McGraw-Hill, 1992. ISBN 0-07540964-X.
4. BROŽ, V. Škola hrou. *Moderní řízení*, 2006, roč. 41, č. 1., str. 60 – 61.
5. DONNELLY, J. H., jr., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
6. DYTRT Z. a kol. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1589-9.
7. HOLÁTOVÁ, D. *Řízení lidských zdrojů*. Studijní pomůcka pro kombinované studium. Doplňkový text. České Budějovice: ZF JU, 2003.
8. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 4. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, provozně ekonomická fakulta, 2000. ISBN 80-213-0646-7.
9. KAMP, D. *Manažer 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-0005-0.
10. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
11. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4

12. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3.
13. KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, zemědělská fakulta, 2002. ISBN 80-7040-581-3.
14. MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*. 1. vyd. Praha: CODEX Bohemia, s. r. o., 1998. ISBN 80-85963-52-3.
15. MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 1999. ISBN 80-85963-93-0.
16. NÁHLOVSKÝ, P. Efektivnost vzdělávání začíná u poznání potřeb. *Moderní řízení*, 2006, roč. 41, č.1, str. 52 – 53.
17. NĚMEC, O. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2002. ISBN 80-245-0341-7.
18. NĚMEC, O. *Lidské zdroje na trhu práce*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2002, ISBN 80-245-0350-6.
19. PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6.
20. SLAVÍKOVÁ, L., LINHART, P., KUČERA, R. a kol. *Vedení školy v praxi*. 12. vyd. Praha: Nakladatelství Dr. Josef Raabe, 2006. ISBN 80-86307-13-1.
21. STÝBLO, J. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-616-1.
22. ŠIKO, P. Moderní koncepce podnikového vzdělávání. *Moderní řízení*, 2004, roč. 39, č. 9, str. 43.

23. TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3.
24. WALKER, J. A. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0449-8.
25. WEIHRICH, H., KOONTZ, H. *Management: A Global Perspective*. 10th ed. USA: McGraw-Hill, 1993. ISBN 0-07-069170-3.
26. kp. Moderní vzdělávací programy. *Moderní řízení*, 2007, roč. 42, č. 1, str. 55 – 56.
27. Pokyn ministra školství, mládeže a tělovýchovy č. j. 11 336/2001-25, ČL. 3
28. Výroční zpráva školy, Lomnice nad Lužnicí 2005 – 2006
29. Výroční zpráva školy, Rapšach 2005 – 2006
30. Internetové stránky ZŠ Lomnice nad Lužnicí: Dostupné na <http://zs.lomnicenl.net/pmwiki.php>
31. Internetové stránky ZŠ Rapšach: Dostupné na <http://www.rapsach.cz/skola/index.htm>
32. Internetové stránky Národního institutu dalšího vzdělávání: Dostupné na <http://www.nidv.cz/onas.php>
33. ŠVANCAR, R. Přípravuje se evaluace dalšího vzdělávání. In *Učitelské noviny*, 2006, č. 30, (cit. 12. listopadu 2006). Dostupné na [http://www.ucitelskenoviny.cz/obsah\\_clanku.php?vydani=30&rok=06&odkaz=pripravujeme.htm&PHPSESSID=086bfe](http://www.ucitelskenoviny.cz/obsah_clanku.php?vydani=30&rok=06&odkaz=pripravujeme.htm&PHPSESSID=086bfe)
34. LAZAROVÁ, B. Osobnost učitele a rezistence vůči změně. In *Učitelské listy*, 2007 (cit. 16. ledna 2007). Dostupné na <http://ucitelske-listy.ceskaskola.cz/Ucitelskelisty/Ar.asp?ARI=102935&CAI=2155>

## **Seznam schémat:**

Strana 6	Schéma č. 1: Systém formování pracovních schopností člověka
Strana 8	Schéma č. 2: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace
Strana 11	Schéma č. 3: Analýza potřeby vzdělávání – oblasti a metody

## **Seznam grafů:**

Strana 39	Graf č. 1: Porovnání celkových nákladů na vzdělávání
-----------	--

## **Seznam tabulek:**

Strana 30	Tabulka č. 1: Počet zaměstnanců školy 1
Strana 32	Tabulka č. 2: Počet zaměstnanců školy 2
Strana 38	Tabulka č. 3: Celkové náklady na vzdělávání školy 1
Strana 39	Tabulka č. 4: Celkové náklady na vzdělávání školy 2
Strana 40	Tabulka č. 5: Náklady na 1 pracovníka
Strana 44	Tabulka č. 6: Počet let praxe podle počtu pracovníků
Strana 45	Tabulka č. 7: Existence plánu vzdělávání
Strana 46	Tabulka č. 8: Kritéria výběru kurzů DVPP
Strana 47	Tabulka č. 9: Vstřícnost školy k systému DVPP
Strana 47	Tabulka č. 10: Vstřícnost vedení školy k dalšímu osobnímu vzdělávání
Strana 48	Tabulka č. 11: Forma vzdělávání v systému DVPP
Strana 48	Tabulka č. 12: Forma distančního vzdělávání
Strana 49	Tabulka č. 13: Forma školení DVPP
Strana 49	Tabulka č. 14: Použitelnost školení ve výuce
Strana 50	Tabulka č. 15: Doba školení
Strana 50	Tabulka č. 16: Důležitost vzdělávacích oblastí
Strana 51	Tabulka č. 17: Rozsah vzdělávání v r. 2005 a 2006
Strana 51	Tabulka č. 18: Hrazení nákladů
Strana 52	Tabulka č. 19: Poskytovatelé školení DVPP



## **PŘÍLOHA: DOTAZNÍK K SYSTÉMU DVPP**

**(další vzdělávání pedagogických pracovníků )**

1. Počet let Vaší pedagogické praxe:

- a) méně než pět
- b) pět let až deset let
- c) deset až patnáct let
- d) patnáct až dvacet let
- e) více než dvacet let

2. Existuje ve Vaší škole individuální plán vzdělávání:

- a) ano
- b) ne

3. Jaká si myslíte, že je váha kritérií při výběru kurzů DVPP vedením:

Zvolte pořadí od 1 do 5 (1 = velmi důležité, 5 = nedůležité)

- a) poradatelská organizace
- b) cena
- c) časové rozvržení vzdělávacích akcí
- d) potřeby školy
- e) zájem pedagogických pracovníků (např. časové rozvržení, výběr kurzů)

4. Je vedení Vaší školy vstřícné k systému DVPP:

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne
- e) nevím

5. Je vedení školy vstřícné k Vašemu dalšímu osobnímu vzdělávání nad rámec Vašeho profesního zaměření:

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne
- e) nezkoušel jsem to

6. Jaké formě vzdělávání v systému DVPP byste dali přednost:

- a) prezenční
- b) kombinované
- c) distanční

7. Pokud distanční, jaká forma vzdělávání je pro Vás přijatelnější:

- a) korespondenční studium
- b) E - learning
- c) konzultace přes e-mail
- d) Skype

8. Forma školení DVPP, kterých jste se nejčastěji zúčastnil byla:

- a) krátkodobé semináře a školení
- b) nejvyšší 14 denní semináře a školení
- c) nejvýše jednosemestrální distanční vzdělávání
- d) vícesemestrální distanční vzdělávání

9. Nakolik je školení použitelné ve výuce :

- a) 0%
- b) do 20%
- c) 20% - 40%
- d) 40% - 60%
- e) více než 60%

10. V jaké době se školení konala:

- a) souvisle ( nepřetržitě) v době volna
- b) souvisle ( nepřetržitě) v době pracovní
- c) po určitých částech v době volna
- d) po určitých částech v době pracovní
- e) jinak.....

11. Uveďte důležitost vzdělávacích oblastí DVPP pro Vás osobně:

Uveďte pořadí důležitosti od 1 do 5 (1 = velmi důležité, 5 = nedůležité)

- a) tvorba ŠVP
- b) oborové didaktiky (použitelnost v hodinách, jak učit)
- c) PC
- d) jazyky
- e) jiné.....

12. V roce 2005 byl celkový souhrnný rozsah vzdělávání prohlubující Vaši pedagogickou činnost:

- a) žádný
- b) méně než 5 dnů
- c) 5 dnů
- d) více než 5 dnů

13. V roce 2006 byl celkový souhrnný rozsah vzdělávání prohlubující Vaši pedagogickou činnost:

- a) žádný
- b) méně než 5 dnů
- c) 5 dnů
- d) více než 5 dnů

14. Finanční náklady na školení, na které jste byli vysláni vedením školy, jsou hrazeny:

- a) školou
- b) Vámi
- c) podílíte se částečně
- d) hrazeno jinak, či bezplatné.....

15. Školení pro DVPP, kterých jste se zúčastnili, poskytovali převážně:

- a) VŠ/Univerzity
- b) MŠMT
- c) Pedagogická centra/střediska
- d) Školské úřady
- e) Vedení školy
- f) jiní .....