

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Analýza koncepce vzdělávání zaměstnanců soukromé základní školy a
mateřské školy v ČR a návrh na její změny

Analysis of the concept of education of employees in one private
elementary school and kindergarten in the Czech Republic and a proposal
for its changes

Bc. Lucie Kubínová

Vedoucí práce: prof. PaedDr. Ivan Pavlov, Ph.D.

Studijní program: Andragogika a management vzdělávání

Studijní obor: Andragogika a management vzdělávání

Odevzdáním této diplomové práce na téma *Analýza koncepce vzdělávání zaměstnanců soukromé základní školy a mateřské školy v ČR a návrh na její změny* potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha 14. 4. 2023

Děkuji všem, kteří mi umožnili napsání této diplomové práce a také prof. PaedDr. Ivanu Pavlovi, Ph. D. za udělené rady.

ABSTRAKT

Diplomová práce se věnuje problematice vzdělávání zaměstnanců v jedné základní a mateřské škole na území České republiky. Jedná se o jednopřípadovou studii, která za využití kvalitativně-kvantitativního výzkumu má za cíl provést analýzu stávající koncepce vzdělávání zaměstnanců dané organizace a také navrhnout změny stávající koncepce tak, aby byla v souladu s požadavky na strategickou koncepci vzdělávání zaměstnanců. Diplomová práce zahrnuje část teoretickou s vysvětlením relevantních pojmů z oblasti andragogiky a managementu a také část praktickou, kde je provedena analýza vnitřních dokumentů školy a popsána charakteristika stávající koncepce vzdělávání zaměstnanců. Dále bylo také provedeno dotazníkové šetření pomocí 3 dotazníků, jejichž respondenti byli zaměstnanci školy a ředitelka školy. Tyto dotazníky byly navrženy za účelem ověření funkčnosti koncepce. Byly získány odpovědi na první výzkumnou otázku, která zní: Jaká je charakteristika stávající koncepce vzdělávání zaměstnanců?, a která má napomoci s odpovědí na druhou výzkumnou otázku: Jaké změny se dají provést pro zlepšení kvality stávající koncepce?

V první části výzkumu byly popsány charakteristiky vzdělávací koncepce zaměstnanců dané organizace obsahující základní údaje o organizaci a její historii, dále byla popsána vize, mise, kultura a politika organizace a v neposlední řadě způsob, postupy a fáze řízení vzdělávání zaměstnanců. Ve druhé části výzkumu byly navrženy změny na základě objevených nedostatků v obsahové části koncepce a také ve způsobu řízení vzdělávání zaměstnanců, protože ne všechny procesy - zejména kontrolní činnosti byly plněny na 100%. Navržené změny by mohly pomoci ke zkvalitnění systému řízení vzdělávání a také samotného vzdělávání zaměstnanců dané organizace.

KLÍČOVÁ SLOVA

vzdělávání, koncepce, zaměstnanec, základní škola, mateřská škola

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the issue of employee education in one primary and nursery school in the Czech Republic. This is a one-case study, which, using qualitative-quantitative research, aims to analyze the current concept of employee education of the given organization and also proposes changes to the existing concept so that it is in line with the requirements for the strategic concept of employee education. The diploma thesis includes a theoretical part with an explanation of relevant concepts from the field of andragogy and management, as well as a practical part, where the internal documents of the school are analyzed and the characteristics of the current concept of employee education are described. Furthermore, a questionnaire survey was also carried out using 3 questionnaires, the respondents were school employees and the school director. These questionnaires were designed to verify the functionality of the concept. Answers were obtained to the first research question, which reads: What is the characteristic of the current concept of employee education?, and which should help answer the second research question: What changes can be made to improve the quality of the current concept?

In the first part of the research, the characteristics of the educational concept of the employees of the given organization were described, including basic data about the organization and its history, the vision, mission, culture and policy of the organization were described, and last but not least, the method, procedures and phases of managing employee education. In the second part of the research, changes were proposed on the basis of the discovered insufficiency in the content part of the concept and also in the way of managing the education of employees, because not all processes - especially control activities - were fulfilled at 100%. The proposed changes could help to improve the quality of the education management system as well as the education of the employees of the given organization

KEYWORDS

education, concept, employee, elementary school, nursery school

Obsah

Úvod.....	8
I Teoretická část.....	10
1 Co je to firemní vzdělávání.....	10
1.1. Charakteristiky firemního vzdělávání.....	12
1.1.1 Učící se organizace.....	12
1.1.2 Prostředí firemního vzdělávání.....	14
1.1.3 Politika organizace.....	17
1.1.4 Vize, mise, kultura organizace.....	18
1.1.5 Kompetence.....	20
1.1.6 Ovlivnění vzdělávání pracovníků dalšími personálními činnostmi.....	23
1.2 Oblasti firemního vzdělávání.....	24
1.3 Formy a typy vzdělávání.....	26
2 Strategické vzdělávání zaměstnanců.....	32
2.1. Systém firemního vzdělávání.....	36
2.1.1 Plán vzdělávání.....	37
2.1.2 Vzdělávací potřeby.....	38
2.1.3 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb.....	38
2.1.4 Realizace vzdělávání.....	41
2.1.5 Evaluace firemního vzdělávání.....	41
II. Výzkumná část / Praktická část.....	43
3 Informace o výzkumu.....	43
4 Vlastní výzkum.....	45
4.1 Charakteristika stávající koncepce vzdělávání zaměstnanců.....	45
4.1.1 Dokumenty školy.....	45
4.1.2 Obsah koncepce vzdělávání zaměstnanců.....	45

4.1.3 Analýza organizace.....	46
4.1.4 Analýza prostředí organizace (PEST, SWOT, 7S).....	49
4.1.5 Analýza potřeb jednotlivých zaměstnanců.....	57
4.1.6 Analýza pracovního místa (analýza rolí).....	59
4.1.7 Analýza kompetencí pracovníků.....	60
4.1.8 Plánování vzdělávání.....	61
4.1.9 Evaluace/hodnocení.....	69
4.1.10 Vyhodnocení komplexnosti informací v koncepci.....	70
4.2 Návrh změn stávající koncepce vzdělávání zaměstnanců.....	91
Závěr.....	94
Diskuse.....	96
Seznam použitých zkratk.....	97
Seznam použitých informačních zdrojů.....	98
Seznam příloh.....	101

Úvod

Základem každé prosperující organizace je vedle finančního kapitálu také kapitál intelektuální, jehož nositelem je kapitál lidský. Toto platí pro komerční i nekomerční prostředí, tedy pro všechny organizace, které chtějí dobře fungovat a být úspěšné.

Z toho vyplývá, že v zájmu každé organizace je, aby řádně pečovala o lidský kapitál - své zaměstnance, protože ti jsou jedním z hlavních faktorů ovlivňující chod organizace a kvalitu poskytovaných služeb nebo výrobků. Aby zaměstnanci vykonávali práci v požadované kvalitě, potřebují mít k tomu (mimo jiné) také správné kompetence. Tyto kompetence pracovníci získávají zejména pomocí vzdělávání a právě toto téma bude předmětem mé diplomové práce.

Důvodů pro výběr tohoto tématu je několik. Kromě výše uvedeného důvodu, kterým je co nejlepší prosperita organizace, je také to, že v organizaci, která je předmětem výzkumu, pracuji na pozici ředitelky a zároveň zřizovatelky. Jsem tedy přímo zodpovědná za kvalitu poskytovaných služeb. Mimo to vzdělávání považuji za své celoživotní téma, kterému se věnuji (profesně) přes 20 let a fascinují mě možnosti neustálé inovace metod a přístupů ke vzdělávání u všech věkových kategorií.

Tématem vzdělávání zaměstnanců ve školách se zabývalo již několik výzkumníků - např. Kristýna Vybíralová (Analýza systému vzdělávání zaměstnanců v ZŠ a MŠ speciální Kroměříž¹), Hana Majrychová (Systém vzdělávání zaměstnanců v organizaci²) nebo z jiného oboru např. Hana Dudová na téma Analýza systému firemního vzdělávání ve společnosti Manpower.³ Tématu vzdělávání zaměstnanců se také věnují autoři vzdělávacích publikací jako je Ivan Pavlov, Hana Bartoňková, Ondřej Šikýř, Irena Trojanová, Vladimíra Spilková, Jaroslava Vašutová a další. Žádná z uvedených prací se ovšem nezabývala podobným typem organizace, o které se bude psát v této diplomové práci.

Diplomová práce, která svým obsahem zasahuje do oborů jako je školský management, firemní management, pedagogika či specifičtěji profesní andragogika, pojednává o organizaci, která má formu společnosti s ručením omezeným - a tedy spadá do

1 <https://dspace.cvut.cz/handle/10467/69736>

2 <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-317>

3 https://is.ambis.cz/th/15229/bivs_b/?id=27212

podnikatelských subjektů, avšak hlavní cíl této organizace není zisk, ale kvalitní poskytování veřejné služby - poskytování předškolního a základního vzdělávání. Jde tedy o organizaci, která je na pomezí organizací směřujících primárně za vytváření zisku a organizacemi veřejně-prospěšnými, kde hlavním cílem je pomoc lidem.

Předmětem diplomové práce je výzkum v oblasti vzdělávání zaměstnanců soukromé alternativní základní školy a mateřské školy na území České republiky. Výzkum je proveden za využití strategie smíšeného designu v podobě jednopřípadové deskriptivní studie, která má za cíl nejen popsat charakteristiku stávající koncepce vzdělávání zaměstnanců dané školy (tj. pedagogických i nepedagogických pracovníků), ale také vytvořit návrh na změny v systému vzdělávání zaměstnanců tak, aby vzdělávání zaměstnanců bylo řízeno strategicky a co nejvíce korespondovalo s moderními trendy ve vzdělávání zaměstnanců a potřebami školy. Práce je rozdělena na teoretickou část vysvětlující relevantní odborné pojmy a část výzkumnou (praktickou).

Aby byl naplněn cíl této diplomové práce, byly vytvořeny dvě výzkumné otázky a těmi jsou:

VO1: Jaká je charakteristika stávající koncepce vzdělávání zaměstnanců?

VO2: Jaké změny se dají provést pro zlepšení kvality stávající koncepce?

Nejdříve ovšem budou vysvětleny odborné termíny a popsány postupy pro tvorbu koncepce vzdělávání a následně bude přistoupeno o řešení výzkumných otázek.

Odpovědi na otázky budou shrnuty v závěru této diplomové práce.

I Teoretická část

1 Co je to firemní vzdělávání

Firemním vzděláváním se zabývá dílčí část managementu celé organizace - tj. management (řízení) lidských zdrojů. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 41) *„můžeme řízení lidských zdrojů chápat jako strategický a promyšlený přístup k řízení nejcennějšího majetku organizace - lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosahování jejich cílů.“*

Lidské zdroje představují jednu ze čtyř složek kapitálu organizace, a to spolu s materiálními zdroji, finančními zdroji a informačními zdroji.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 40) také podotýkají, že *„Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využití, představují ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, rozhodující o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Je proto potřeba, aby se staly jádrem veškerého řízení podniku.“*

Aby lidské zdroje plnily svou nenahraditelnou funkci, musíme je správně řídit, řádně o ně pečovat a také je rozvíjet. A k tomu slouží právě firemní vzdělávání.

Firemní nebo také podnikové vzdělávání je podle Andragogického slovníku (Průcha, Veteška, 2014, s. 114) *„souhrn edukačních aktivit, které zajišťuje organizace (podnik, firma). Cílem je doplnit (rozšířit, prohloubit či zvýšit) nebo změnit (rekvalifikovat) kvalifikaci pracovníků. V praxi podnikového vzdělávání je záměrem odstranit rozdíl mezi aktuální (subjektivní) kvalifikací pracovníků a požadavky, jež jsou na ně kladeny v rámci plnění pracovních činností.“*

Tureckiová (2009) charakterizuje firemní vzdělávání jako *„souhrn vzdělávacích aktivit zajišťovaných podnikem se záměrem doplnit (rozšířit, prohloubit, zvýšit) nebo změnit kvalifikační strukturu pracovníků a odstranit tak rozdíl mezi aktuální (subjektivní) kvalifikací pracovníků a požadavky, které na ně klade výkon pracovních činností (objektivní kvalifikace).“*

Jedná se tedy o *systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi kvalifikací subjektivní a kvalifikací objektivní* (Palán, 2002, s. 86).

A zde je také komplexní pojetí firemního vzdělávání od Kocianové (2012, s. 37) *„vzdělávání a rozvoj pracovníků je významnou oblastí systému personálního řízení. Úkolem personálního řízení je sledovat průběžné přizpůsobování schopností lidí nárokům pracovních míst, tj. prohlubování jejich schopností i jejich rozšiřování vzhledem k požadované flexibilitě v rámci organizace. Systémy vzdělávání v organizacích zahrnují i vzdělávání v rámci adaptace nových pracovníků a případné rekvalifikace. Personální specialisté či specialisté ve vzdělávání v organizacích by se měli podílet na určování strategie a politiky vzdělaných pracovníků, vytvářet organizační a institucionální předpoklady vzdělávání a zajišťovat jeho odbornou úroveň.“*

Vše, co bylo v pojetí Kocianové uvedeno, bude součástí dalších kapitol a podkapitol této diplomové práce, protože stojí za to se nad jednotlivými oblastmi a pojmy pozastavit.

Podnikové vzdělávání zaměstnanců se podle Koubka (1997, s. 206) *zaměřuje na formování pracovních schopností v širším smyslu slova, tedy včetně formování sociálních vlastností potřebných při vytváření zdravých mezilidských vztahů osob, které jsou v podniku v pracovním poměru. Podnikové vzdělávání se stává součástí personální činnosti, protože podnik tím, že organizuje a podporuje vzdělávání svých pracovníků, dává najevo, že si jich vysoce váží. Dává jim tím perspektivu a na svoje náklady jim dokonce umožňuje zvyšovat jejich konkurenceschopnost na trhu práce.*

Firemní vzdělávání může probíhat třemi způsoby:

- nesystematicky (kdy se vzdělávání řeší náhodně, ad hoc)
- systematicky
- strategicky

Tato diplomová práce se zaměřením na popis strategického řízení vzdělávání v organizaci podniku.

Podle Bartoňkové (2010, s. 9) „na firemní vzdělávání je zde nahlíženo jako na hlavní nástroj realizace a uplatnění strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků ve firmě, a tedy jako na jeden z klíčových faktorů úspěchu firmy, její celkové strategie a konkurenceschopnosti.“

Proč je pro organizaci výhodné se zabývat vzděláváním strategicky, popsal Charvát (2006, s.17), když charakterizoval důvody pro strategický přístup řízení následovně:

Strategie ovlivňuje dlouhodobý směr organizace.

Strategická rozhodnutí vedou ke snaze o dosažení nějaké výhody (například konkurenční výhody na trhu).

Strategie je do značné míry přizpůsobením se určitému prostředí či změnám v prostředí, eventuálně snahou o předvídání změn.

Uplatnění strategie může vést k mobilizaci lidských (ale i dalších) zdrojů v organizaci. Strategie nám dává odpověď nejen na otázku, „čeho“ chceme dosáhnout (to jsou spíše dlouhodobé cíle), ale také „jak“ toho chceme dosáhnout.

1.1. Charakteristiky firemního vzdělávání

1.1.1 Učíci se organizace

Východiskem pro fungující vzdělávání organizace je, že organizaci můžeme označit na učící se. Co to je učící se organizace?

„O rozvoj konceptu učící se organizace se zasloužil americký vědec v oboru managementu Peter Senge. Ve své knize Pátá disciplína pohlíží na organizace jako na dynamické systémy ve stavu nepřetržité adaptace a zlepšování. To znamená, že důležitější než lidi učit je podporovat jejich schopnosti učit se.

Peter Senge ve své knize prohlásil, že „v dnešní době je jedinou možnou konkurenční výhodou, kterou firma může získat, schopnost učit se rychleji, než konkurence.

Koncept učící se organizace je základem pro úspěšnou a dobře fungující společnost. Důležitým prvkem v tomto prostředí je člověk jako jedinec s pozitivním přístupem k vlastnímu rozvoji a chutí vzdělávat se v neustálém učení sebe sama.” (Učící se organizace, 2023)

Podle Watkins s Marsick (1992, s. 118) se učící se organizace vyznačuje celkovým zapojením zaměstnanců do pracovního procesu, v němž dochází ke kolektivní změně založené na sdílených hodnotách a principech.

Pro vybudování učící se organizace je nutné správné nastavení myšlení. Změnu myšlení si Senge (2007, s. 30) představuje jako „přechod od vnímání sebe sama jako bytosti oddělené od světa k pochopení své osobní spjitosti se světem, od vnímání problémů jako nepříjemností, jež nám působí někdo jiný nebo něco jiného ‚někde vně nás‘, k poznání, jak naše vlastní jednání vytváří problémy, které zakoušíme.”

Jaké jsou znaky učící se organizace popsal Častorál (2008, s. 55):

- *vytváří příležitosti pro učení, inspiruje, motivuje a stimuluje k využívání znalostních příležitostí.*
- *vytyčuje vize postavené na znalostech a utváří podmínky k jejich sdílení všemi pracovníky organizace.*
- *vytváří a stimuluje tvůrčí dynamiku i kreativní přístupy k řešení potřeb organizace a jejího okolí.*
- *investuje do vzdělávání svých pracovníků a týmů a obvykle je organizuje na znalostní úrovni.*
- *rozvoj lidských zdrojů cestou učení je provázán na ekonomickou budoucnost podniku.*
- *vytváří most mezi teorií a praxí prostřednictvím propojení pracovní činnosti s učením.*
- *v procesu učení klade důraz na dovednosti v oblasti dobývání a vytěžování informací, principy problémového učení, součinnosti, kooperace a komunikace k širšímu rozhledu.*

- *používá moderní vzdělávací technologie a inovace výukových programů při respektování individuálních přístupů k pracovníkům a týmům.*
- *při řízení využívá adaptivních a aktivních metod i analogií s principy živých organismů.*

Proto aby, se organizace stala učící se organizací, potřebuje podle Častorála (2008, s. 55) splňovat následující 3 znaky:

- lidé v organizaci sdílí vizi
- je zajištěn individuální motivační přístup ke každému zaměstnanci a pravidelná komunikace
- využívání zpětné vazby z vnitřního i vnějšího prostředí organizace

1.1.2 Prostředí firemního vzdělávání

Žádná organizace se nenachází ve vakuu, nýbrž ve velmi rozmanitém prostředí. Každé prostředí ovlivňuje chod organizace a ta musí brát zřetel na jednotlivé faktory, které jednotlivá prostředí charakterizují, ovlivňují. Kotler rozlišuje 3 úrovně prostředí:

1. makroprostředí
2. mezoprostředí
3. mikroprostředí

Můžeme se také setkat i s jinými členěními, např. pouze na vnější a vnitřní prostředí organizace.

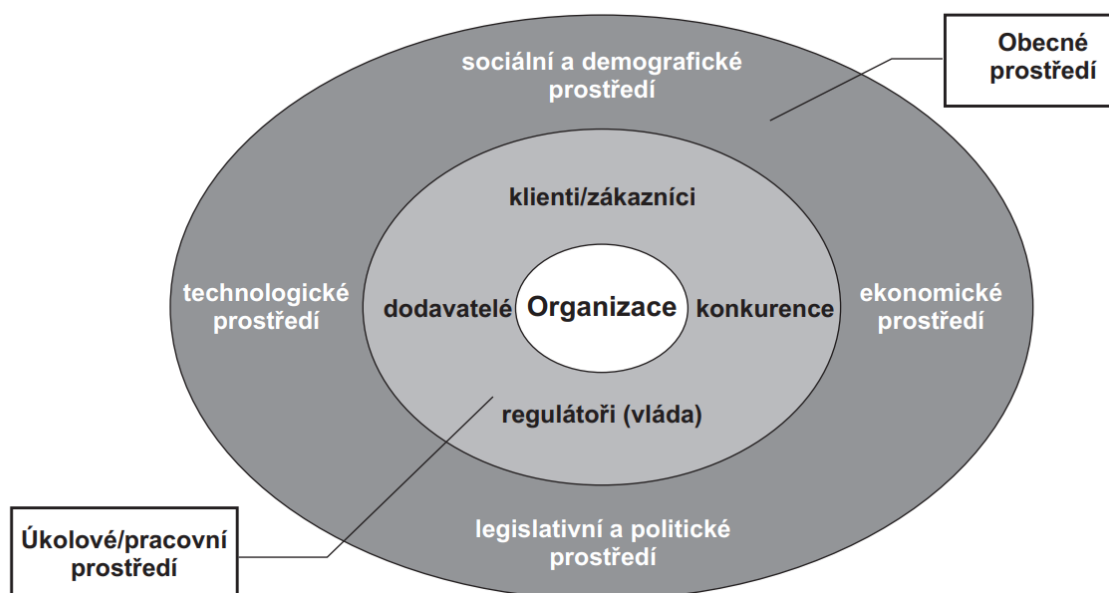
Vnější prostředí organizace je ovlivňováno zejména 6 faktory. Jedná se o faktory ekonomické, technologické, politické, sociální, legislativní a ekologické.

Vnitřní prostředí tvoří soubor mnoha činitelů, které firmu přímo ovlivňují, a které firma může svou činností ovlivňovat.

Makroprostředí se může dále dělit na:

- mezinárodní prostředí
- národní prostředí
- regionální prostředí
- oborové prostředí

Vnější prostředí organizace znázorňuje následující obrázek 1.



Obrázek 1 - Vnější prostředí organizace

Zdroj: Wright – Noe (1995, s. 47) in Bartoňková (2010, s. 23)

K popisu vnějšího prostředí organizace může sloužit například PEST analýza a pro vnitřní prostředí je možné provést SWOT analýzu nebo analýzu 7S. Všechny tyto analýzy budou použity ve výzkumné části této diplomové práce.

„**PEST analýza** je zkratka slov Political, Economical, Social a Technological. Je to tedy analýza politicko-právního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí a faktorů, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat organizaci. Někdy se používá zkratky PESTLE, přidávají se Legal a Ecological vlivy. Všeobecně je to strategický audit vlivu makrookolí... Podstatou PEST analýzy je nalézt odpovědi na 3 otázky:

- ➔ Které z faktorů mají vliv na podnik?
- ➔ Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- ➔ Které z nich jsou v blízké budoucnosti pro podnik nejdůležitější?

Pro konstrukci PEST analýzy je vhodné ke každému z vlivů zjistit minimálně 4 faktory, které makrookolí firmy ovlivňují. ” (PEST analýza, 2023)

SWOT analýza

Vhodným integrujícím nástrojem v rámci strategické situační analýzy je SWOT analýza. Je to zkratka počátečních písmen čtyř anglických slov – strengths, weaknesses, oportunities a threats. V překladu jsou to silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Tuto analýzu vyvinul a poprvé použil americký poradce a konzultant v oblasti obchodu a managementu Albert S. Humphrey mezi lety 1960 - 1970. SWOT analýza zkoumá vzájemné vztahy výsledků externí a interní analýzy. Tedy vztahy výsledků vnějšího a vnitřního prostředí podniku (Srpková et al., 2011).

McKinseyho model 7S

„McKinseyho model 7S, jehož název byl odvozen od poradenské firmy McKinsey a její strategické analýzy interních faktorů, patří mezi nejužívanější metody strategické analýzy. McKinsey 7S se využívá jako analytická technika pro hodnocení kritických prvků představujících nutnou podmínku pro úspěch libovolné organizace při realizaci její podnikové strategie. Tento model, který byl poprvé využit v osmdesátých letech minulého století, naznačuje, že na každou společnost je nutné nahlížet jako na množinu sedmi základních faktorů, které se vzájemně ovlivňují. ” (McKinseyho model 7S, 2023)

Mezi 7 základních faktorů patří:

*„**Sdílené hodnoty** - Základní klíčové koncepty, principy a ideje, kolem nichž je organizace vystavěna a jichž si cení a které mají pro organizaci specifický (formální i neformální) význam.*

***Strategie** - Plány a aktivity, jak organizace předvídá a/nebo reaguje na změny a výzvy v prostředí, aby dosáhla cílů a udržela svou konkurenční výhodu a úspěch.*

***Struktura** - Základna pro specializaci a koordinaci zdrojů a aktivit. Je ovlivněna strategií, velikostí a různorodostí organizace.*

***Systémy** - Formální i neformální procedury, které ovlivňují strategii v dané struktuře a na pomáhají požadovaným záměrům a vytváření hodnoty (efektivita, rychlost...).*

Styl - Představuje styl vedení a řízení, co lídři dělají, říkají, jak tráví čas, na co se zaměřují..., to vše s dopadem do utváření organizační kultury a její formální i neformální složky.

Spolupracovníci - Zahrnují lidi (lidské zdroje) v organizaci a proces jejich řízení, začleňování a procedur, které spadají do ranku "řízení lidských zdrojů"

Schopnosti - Týkají se dovedností a způsobilostí, toho, co organizace a její lidé zvládají nejlépe a co utváří zdroj konkurenční výhody." (Friedel, 2023)

1.1.3 Politika organizace

Další důležitou složkou charakterizující danou organizaci je politika organizace. Proč se zabývat politikou organizace? Politika organizace je společně s misí a vizí jedním z nejdůležitějších ukazatelů směru organizace nejen pro organizaci samotnou, ale také pro zákazníky a partnery organizace. Vzhledem k tomu, že politika určuje zejména jednání a chování k lidem uvnitř i vně firmy, ovlivňuje to, jaký přístup budeme mít management organizace také k firemnímu vzdělávání.

Armstrong (2007, s.133) píše, že „celková politika definuje, jak organizace plní svou sociální odpovědnost vůči svým pracovníkům a jak vyjadřuje své postoje k nim. Je vyjádřením jejích hodnot nebo přesvědčení, jak by se mělo s lidmi zacházet. Peters a Waterman (1982) napsali, že pokud by byli požádáni, aby uvedli jednu všeobecně platnou radu pro management, jednu pravdu, kterou by mohli vytěžít ze všech svých výzkumů toho, co činí organizaci excelentní, byla by následující: „Vytvořte si svůj systém hodnot. Rozhodněte se, za čím si organizace stojí." Selznick (1957) zdůrazňoval klíčovou úlohu hodnot v organizacích, když napsal: „Podoba instituce je poznamenána hodnotami, ke kterým se hlásí, tj. výběrem, který pevně určí předpoklady tvůrců politiky, pokud jde o povahu podniku, jeho charakteristické cíle, metody a role." Hodnoty vyjádřené v souhrnné deklaraci politiky lidských zdrojů se mohou explicitně nebo implicitně týkat těchto pojmů:

- *Spravedlnost: zacházet s pracovníky slušně a podle jejich zásluh a uplatňovat zásadu nestrannosti. To znamená chránit jedince před jakýmkoliv*

nespravedlivým rozhodnutím jejich manažerů, poskytovat jim stejné příležitosti k zaměstnávání a povyšování a uplatňovat spravedlivý systém odměňování.

- *Ohleduplnost: brát v úvahu situaci jedinců při rozhodování, která ovlivňují perspektivy, jistoty nebo sebeúctu pracovníků.*
- *Učení probíhající v organizaci: přesvědčení o potřebě podporovat vzdělávání a rozvoj všech členů organizace, nabízet v tomto ohledu příležitosti a poskytovat potřebnou podporu.*
- *Výkon prostřednictvím lidí: význam přikládany vytváření kultury výkonu a soustavného zlepšování; význam řízení pracovního výkonu jako nástroje definování vzájemných očekávání a dohody o nich; poskytovat lidem objektivní zpětnou vazbu týkající se jejich pracovního výkonu.*
- *Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem: usilovat o takové způsoby zaměstnávání lidí, které jim umožní dosahovat rovnováhy mezi jejich pracovními a osobními závazky.*
- *Kvalita pracovního života: vědomé a neustálé zaměření na zlepšování kvality pracovního života. To zahrnuje posilování pocitu uspokojení pracovníků z práce, dosahovaného pokud možno omezováním monotónnosti, zvyšováním rozmanitosti a odpovědnosti, posilováním pravomocí a omezováním situací, kdy jsou lidé vystaveni příliš velkému stresu.*
- *Pracovní podmínky: zabezpečovat zdravé, bezpečné a pokud možno i příjemné pracovní podmínky.”*

1.1.4 Vize, mise, kultura organizace

Podle Vetešky (2016, s. 120) „proces vzdělávání a rozvoje pracovníků vychází z konkrétní vize, poslání, cílů, filozofie a kultury organizace.“

Jak už bylo zmíněno, vedle politiky organizace tvoří její charakteristiku také vize, mise a kultura organizace.

Vize organizace

Eger (2002, s. 15) popisuje vizi jako *pozitivní zobrazení budoucnosti školy, které je vytvořené na základě uznávaných hodnot a idejí, ze kterých se vyvozují cíle a plány činnosti. Vize definuje, jakou školou chceme být, do jakého stavu se chceme v budoucnu dostat a čeho chce škola v budoucnu dosáhnout.*

Mise

Oproti vizi, která je zaměřena na budoucnost, je mise (poslání) soustředěná na přítomnost. Mise školy je odvozena z vize školy a odpovídá na otázku: Proč škola existuje? Podobně jako vize je i mise prohlášení trvalého charakteru, ke korekcím však může také docházet, např. posune-li se škola jiným směrem, zavede-li nový vzdělávací program, změni-li se zásadně materiální a technické zázemí školy. Formulování mise i vize by mělo být týmovou záležitostí. Oproti vizi hlavní slovo v týmu pro formulování mise nemusí mít vizionáři. Společně s J. Světlíkem lze stanovit hlavní komponenty mise školy:

- a. kdo jsou zákazníci školy,*
- b. co je hlavní aktivitou školy a jejím hlavním cílem,*
- c. kde škola působí,*
- d. filozofii školy, to jest základní hodnoty a priority,*
- e. sílu a výhody školy ve vztahu ke konkurenci.*

Co se týká rozsahu formulované mise školy, je i zde volnost. Tak jako lze vytvořit výstižné poslání školy v rozsahu několika slov.

Kultura organizace

Podle Průchy a Vetešky (2014, s. 165) je *„kultura organizace, kultura školy - soubor hodnot, norem a postojů, které jsou sdíleny společně členy organizace (firmy) nebo školy a jimiž se řídí jejich chování uvnitř organizace.“*

Podle Egera (2010) *kulturu do velké míry utváří vedení školy, které může deklarovat určité cíle a následně k nim instituci systematicky směřovat. Kultura školy je komplexním vnitřním jevem, který je vytvářen a využíván hlavně při řízení zaměstnanců*

a ve vztahu k nim. Jedná se o souhrn představ, přístupů a hodnot, jež jsou v instituci všeobecně sdílené a dlouhodobě udržované.

Podle Pohla (2002) se kultura školy typicky charakterizuje jako obtížně definovatelný, avšak všudypřítomný a relativně stálý faktor, který obsahuje přesvědčení a hodnoty, porozumění, postoje, významy, normy, symboly, rituály, ceremonie, preferovaná chování, a který se projevuje v chování lidí ve škole. Lze také říci, že kultura školy v sobě zahrnuje zkušenostní bázi a potenciál změny a kvality školy. Jejím jádrem jsou obvykle hodnoty. Strukturováním na jednotlivé úrovně bývá kultura školy identifikována - ve statické i dynamické verzi - v rovině transracionální (hodnoty se vnímají jako metafyzické, založené na přesvědčeních, etickém kodexu, morálním vhledu), rovině racionální (hodnoty vycházejí ze sociálního kontextu, norem, zvyků a očekávání, jsou závislé na kolektivním zvažování), a rovině subracionální (hodnoty se chápou jako osobní preference a pocity, jsou zakořeněny v emocích, mají behaviorální ráz).

O kultuře také můžeme hovořit ve spojení s termínem „kultura učení“, což je „soubor hodnot, systémů a postupů organizace, které průběžně podporují a povzbuzují jednotlivce a organizaci ke zlepšování znalostí, kompetencí a úrovni výkonu. To povzbuzuje k neustálému zlepšování a podporuje dosahování obchodních cílů, inovací a schopnost překonávat změny. Jinými slovy, kultura učení také podporuje jednotlivce nebo organizace, aby se soustavně nebo celoživotně vzdělávali.“ (Chanani, 2019, překlad vlastní)

1.1.5 Kompetence

Dalším důležitým pojmem, který úzce souvisí s tématem této diplomové práce, je pojem kompetence. Vzdělávání obecně je charakterizováno jako proces získávání znalostí, dovedností a postojů. Jedná o celoživotní proces, jehož součástí je i vzdělávání profesní - tedy vzdělávání ve firmách, při kterém dochází k získávání, zkvalitňování nebo také udržování kompetencí, které jsou popsány Průchou a Veteškou (2014, s. 158) jako *vědomosti, dovednosti, schopnosti, tak i postoje a hodnoty, jejichž specifické kombinace*

v daném kontextu umožňují kompetentní výkon, k němuž termín kompetence odkazuje a směřuje.

Pojem kompetence je v oblasti vzdělávání klíčový. Aby pracovník správně použil kompetence a úspěšně zvládl úkoly spojené s danou pracovní pozicí, musí zaměstnanec také splňovat následující předpoklady:

1. Je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi a dovednostmi, které k takovému chování potřebuje.
2. Je k takovému chování motivován, spatřuje v něm tedy hodnotu a je ochoten vynaložit tímto směrem potřebnou energii.
3. Má možnost v daném podniku toto chování použít.

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 71-72) do kompetencí avšak zasahují také složky osobnosti jakou jsou:

- motivy - podněcující činnost člověka určitým směrem
- rysy představující charakteristiky osobnosti
- vnímání sebe samého
- vědomosti zahrnující všechny poznatky související k vykonávanou práci
- dovednosti

Tureckiová (2004, s. 36), tak se jedná o následující 4 složky:

- **„Odborná nebo také technická kompetence, která má nejbliže k formální kvalifikaci. Je pro ni příznačná znalost pracovních postupů i procesů a možností jednání v organizaci. Projevuje mimo jiné v dovednostech analyzovat a řešit problémy a uplatňovat v praxi fungující řešení.**
- **Metodická (koncepční) kompetence, která vyjadřuje schopnost pružně a efektivně osvojovat nové znalosti a pracovní metody. Jedná se o „umění“ strukturovat problémy, rozlišovat důležité či nedůležité a soustředit se na dosahování výsledků.**
- **Sociální kompetence spočívá ve schopnosti konstruktivně navazovat a dlouhodobě rozvíjet vztahy s ostatními členy organizace. Projevuje se v široké**

škále odpovídajících sociálních dovedností, jež manažer uplatňuje se všemi zainteresovanými osobami nebo skupinami osob.

- **Osobní (osobnostní) kompetence** *znamenají schopnost reflexe a sebereflexe, včetně adekvátního sebehodnocení a sebepřijetí. Schopnost reagovat přiměřeně dané situaci, ale například také samostatnost a připravenost brát na sebe odpovědnost.“*

1.1.6 Ovlivnění vzdělávání pracovníků dalšími personálními činnostmi

Firemní vzdělávání je jednou s personálních činností, které dále zahrnují: vyhledávání pracovníků, přijímání a rozmisťování pracovníků, orientace, adaptace, plánování osobního rozvoje, hodnocení výkonu, odměňování, péče o pracovní podmínky a vztahy. Protože jsou personální činnosti propojené, jedna ovlivňuje druhou, tak i firemní vzdělávání je vázáno na již zmíněné personální činnosti. Palán (2002, s. 157 in Bartuňková) sestavil schéma, které uvádí příklady vzájemného ovlivňování.

vyhledávání pracovníků	⇐	možnost vzdělávání je motivující při rozhodování	⇐	F
	⇒	dodává pracovníky pro vzdělávání	⇒	V
přijímání a rozmisťování	⇐	umožňuje přijímat ne zcela kvalifikované pracovníky	⇐	F
	⇒	vhodný výběr může redukovat potřebu vzdělávání	⇒	V
orientace, adaptace	⇐	urychluje proces adaptace a zapracování	⇐	F
	⇒	rychlé zapracování umožňuje další vzdělávání	⇒	V
plánování osobního rozvoje	⇐	umožňuje dosahování optimální kvalifikovanosti	⇐	F
	⇒	zaručuje individuální, cílené vzdělávání	⇒	V
hodnocení výkonu	⇐	pomáhá k dosažení lepších výkonů	⇐	F
	⇒	je předpokladem ke stanovení vzdělávacích potřeb a efektivity	⇒	V
odměňování	⇐	další vzdělávání může příznivě ovlivnit výši výdělku	⇐	F
	⇒	možnost vyššího výdělku motivuje ke vzdělávání	⇒	V
pracovní podmínky a vztahy	⇐	kvalifikovaný pracovník je participativní a méně problémový	⇐	F
	⇒	dobré podmínky iniciují zájem o setrvání a zvýšení kvalifikace	⇒	V

Obrázek 2 - Propojení firemního vzdělávání a ostatních personálních činností

Zdroj: Palán (2002, s. 157)

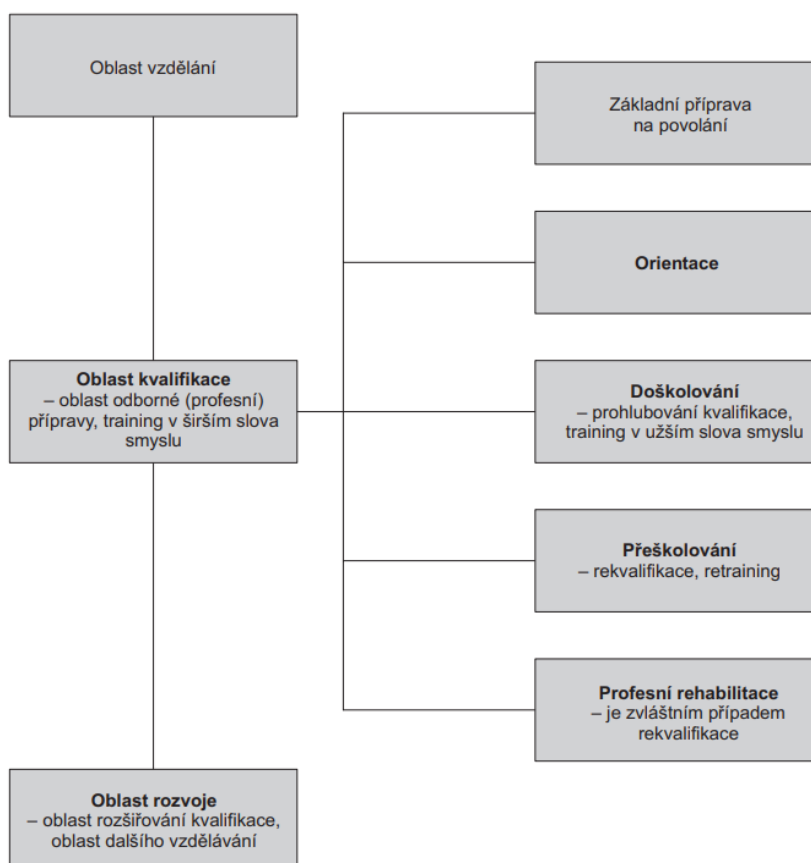
1.2 Oblasti firemního vzdělávání

Firemní vzdělávání je typem profesního vzdělávání tedy vzdělávání vztahujícího se k výkonu nějaké profese. Podle Koubka (1995, s. 208) se firemní vzdělávání dále dělí na oblasti:

a) **Oblast vzdělání** – sem spadají především základní všeobecné znalosti a dovednosti, které většinou zajišťuje školský systém.

b) **Oblast kvalifikace** – tzn. odborná profesní příprava, která zahrnuje základní přípravu na povolání, orientaci, doškolení, přeškolení a profesní rehabilitaci.

c) **Oblast rozvoje** – tzn. další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, formování osobnosti jedince. Rozvoj je více orientován na kariéru pracovníka než na momentálně vykonávanou práci. Formuje spíše jeho potenciál než kvalifikaci.



Obrázek 3 - Systém formování pracovních schopností člověka

Zdroj: Koubek (1995, s. 209) in Bartoňková (2010, s. 18)

Šikýř (2016, s. 134) také vysvětluje, že *základy kvalifikace člověka se formují během všeobecného vzdělávání. Změny kvalifikace člověka umožňuje odborné vzdělávání a rozvoj. Kvalifikaci tvoří schopnosti (znalosti, dovednosti a chování), které si člověk osvojuje, prohlubuje a rozšiřuje během všeobecného vzdělávání, odborného vzdělávání a rozvoje za účelem vykonávání určité práce a dosahování určitého výkonu.*

Bartoňková (2011, s. 17) zmiňuje, co všechno firemní vzdělávání zahrnuje. Jedná se o:

- a) **vzdělávání v rámci adaptačního procesu** a přípravu pracovníků k pracovní činnosti (orientace);
- b) **prohlubování kvalifikace** (doškolení) – pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě;
- c) **rekvalifikaci** (přeškolení) – jde o takové formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, může být plná nebo částečná;
- d) **profesní rehabilitaci** – opětovné zařazení osob, kterým jejich stávající zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní práci;
- e) **zvyšování kvalifikace** (oblast rozvoje).

1.3 Formy a typy vzdělávání

Vzdělávání může obecně také dělit podle forem a typů, podle kterých vzdělávání probíhá.

Podle místa realizace rozlišujeme zda vzdělávání probíhá na pracovišti nebo mimo něj.

a) **Metody vzdělávání na pracovišti**

- Instruktaž
- Asistování
- Pověření úkolem
- Rotace práce
- Koučink
- Mentoring
- Supervize

b) **Metody vzdělávání mimo pracoviště**

- Přednáška
- Seminář
- Demonstrování
- Případová studie
- Outdoorové aktivity

Další dělení je např. podle přístupu ke kurzu

- Prezenční
- Dálkové
- Samostudium

Typy firemního vzdělávání lze dělit ale také podle dalších charakteristik např.

a) **vzdělávání podle závaznosti/ povinnosti**

Některé typy firemního vzdělávání mohou být v určitých případech povinné neboli **obligatorní** (tj. bez nich by člověk neměl profesi vykonávat) a nepovinné neboli **volitelné**, které nejsou legislativně nijak stanoveny.

b) odborný rozvoj zaměstnanců

Zákoník práce (v části 10, hlava II, § 227) stanovuje, co zahrnuje odborný rozvoj zaměstnanců, jedná se o: ⁴

zaškolení a zaučení

odbornou praxi absolventů škol

prohlubování kvalifikace

zvyšování kvalifikace

Zaškolení a zaučení

§ 228 Zákoníku práce pojednává o tom, kdy je zaměstnavatel povinen zaškolení nebo zaučení poskytnout.

(1) Zaměstnanec, který vstupuje do zaměstnání bez kvalifikace, je zaměstnavatel povinen zaškolit nebo zaučit; zaškolení nebo zaučení se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat.

(2) Zaměstnavatel je povinen zaškolit nebo zaučit zaměstnanec, který přechází z důvodů na straně zaměstnavatele na nové pracoviště nebo na nový druh práce, pokud je to nezbytné.

Odborná praxe absolventů školy

Odborná praxe absolventů školy je popsána v § 230 Zákoníku práce takto:

(1) Zaměstnavatelé jsou povinni zabezpečit absolventům středních škol, konzervatoří, vyšších odborných škol a vysokých škol přiměřenou odbornou praxi k získání praktických zkušeností a dovedností potřebných pro výkon práce; odborná praxe se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat.

(2) Absolventem se pro účely odstavce 1 rozumí zaměstnanec vstupující do zaměstnání na práci odpovídající jeho kvalifikaci, jestliže celková doba jeho odborné praxe

⁴ <http://digilib.k.utb.cz/handle/10563/4256?locale-attribute=cs>

nedosáhla po řádném (úspěšném) ukončení studia (přípravy) 2 let, přičemž se do této doby nezapočítává doba mateřské nebo rodičovské dovolené.⁵

Prohlubování kvalifikace zaměstnanců

Prohlubování kvalifikace zaměstnanců je popsáno v **§ 231 zákoníku práce** takto:

(1) Prohlubováním kvalifikace se rozumí její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce; za prohlubování kvalifikace se považuje též její udržování a obnovování.

(2) Zaměstnanec je povinen prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce. Zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení a studiu, nebo jiných formách přípravy k prohloubení jeho kvalifikace, popřípadě na zaměstnanci požadovat, aby prohlubování kvalifikace absolvoval i u jiné právnické nebo fyzické osoby.

(3) Účast na školení nebo jiných formách přípravy anebo studiu za účelem prohloubení kvalifikace se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat.

(4) Náklady vynaložené na prohlubování kvalifikace je povinen hradit zaměstnavatel. Požaduje-li zaměstnanec, aby mohl absolvovat prohlubování kvalifikace ve finančně náročnější formě, může se na nákladech prohlubování kvalifikace podílet. Ustanovení odstavce 3 tím však není dotčeno.

Předchozí charakteristika prohlubování kvalifikace se týkala obecně všech druhů zaměstnání a různých profesí, avšak prohlubování kvalifikace u pedagogických pracovníků má ještě další určité rysy. V následující podkapitole se budeme zabývat **zákonem č. 563/2004 Sb.**, který se týká pedagogických pracovníků, avšak existuje ještě jeden zákon, který je pro oblast školství zásadní, a to je **školský zákon č. 561/2004 Sb.**, kde v § 164 odst. 1 písm. e) je uložena povinnost ředitele školy vytvářet podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a také stejného tématu se týká také **vyhláška č. 317/2005 Sb.**

⁵ ČESKO. § 227 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce - znění od 1. 12. 2022. In: <i>Zákony pro lidi.cz</i> [online]. © AION CS 2010-2022 [cit. 9. 12. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#p227>

Nyní podrobněji:

Šikýř, Borovec a Trojanová (2016, s.142) zmiňují „*ustanovení § 24 odst. 3 zákona o pedagogických pracovnících, které přímo navazuje na školský zákon a konkretizuje povinnost ředitelů škol v oblasti prohlubování kvalifikace tak, že ředitel školy nejen že musí zajistit vhodné podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, ale také musí toto vzdělávání organizovat, a to podle plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.*”

V ustanovení § 24 odst. 4 zákona o pedagogických pracovnících, jsou upraveny jednotlivé formy dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, tedy **přípustné formy prohlubování kvalifikace** a těmi jsou:

- *další vzdělávání pedagogických pracovníků na vysokých školách, v zařízení dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a v jiných zařízeních na základě akreditace udělené MŠMT (Institucionální forma vzdělávání),*
- *samostudium,*
- *další vzdělávání zdravotnických pracovníků podle zvláštního právního předpisu s případě učitelů zdravotnických studijních oborů. (Šikýř, Borovec a Trojanová 2016, s.143)*

Podle **vyhlášky č. 317/2005 Sb.**⁶ můžeme další vzdělávání pedagogických pracovníků členit do následujících 3 kategorií:

- a) studium ke splnění kvalifikačních předpokladů,
- b) studium ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů,
- c) studium k prohlubování odborné kvalifikace.

„Studium k prohlubování odborné kvalifikace je upraveno v § 10 této vyhlášky a je definováno jako průběžné vzdělávání, které je zaměřeno na aktuální teoretické a praktické otázky související s procesem vzdělávání a výchovy.

Obsahem průběžného vzdělávání jsou zejména poznatky z obecné pedagogiky, pedagogické a školní psychologie, teorie výchovy, obecné didaktiky, vědních

⁶ ČESKO. § 22 odst. 7 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů - znění od 12. 1. 2016. In: <i>Zákony pro lidi.cz</i> [online]. © AION CS 2010-2022 [cit. 9. 12. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-563#p22-7>

technických a uměleckých oborů a jejich oborových didaktik, prevence sociálně-patologických jevů a bezpečnosti a ochrany zdraví. Průběžné vzdělávání může zahrnovat také jazykové vzdělávání pedagogických pracovníků. “ (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 143)

Zvyšování kvalifikace

Posledním typem změny kvalifikace je **zvyšování kvalifikace**, která je blíže popsána v § 231 Zákoníku práce:

(1) Zvýšením kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace; zvýšením kvalifikace je též její **získání nebo rozšíření**.

(2) Zvyšováním kvalifikace je studium, vzdělávání, školení, nebo jiná forma přípravy k **dosažení vyššího stupně vzdělání**, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele.

Pokud se podíváme na problematiku kvalifikací v oblasti školství, tak existují další předpisy, které se týkají pedagogických pracovníků. Ředitel školy má postupovat také v souladu se zákonem č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a změně pozdějších zákonů, ve znění pozdějších předpisů (lidově řečeno zákon o pedagogických pracovnících), ve kterém jsou upraveny předpoklady pro výkon pedagogického pracovníka. Jak zmiňuje Šikýř, Borovec a Trojanová (2016, s. 136) jedním z předpokladů je podle § 3 odst. 1 písm. b) i odborná kvalifikace dotčeného zaměstnance pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává. Avšak existují výjimky vyplývající z § 22 zákona č. 563/2004 Sb., který říká, že se také může uzavřít pracovní poměr s nekvalifikovaným pedagogickým pracovníkem. *„Právnícká osoba vykonávající činnost školy nebo školského zařízení může zajišťovat výchovu a vzdělávání po nezbytnou dobu a v nezbytném rozsahu pedagogickým pracovníkem, který nesplňuje předpoklad odborné kvalifikace, pokud prokazatelně nemůže tyto činnosti zajistit pedagogickým pracovníkem s odbornou kvalifikací. Tím není dotčena odpovědnost ředitele školy nebo školského zařízení za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb podle zvláštního právního předpisu.”*⁷

7 ČESKO. § 229 odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce - znění od 1. 12. 2022. In: <i>Zákony pro lidi.cz</i> [online]. © AION CS 2010-2022 [cit. 9. 12. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#p229-2>

„Zvýšením kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace a též získání nebo rozšíření kvalifikace, a to v souladu s ustanovením § 231 odst. 1 zákoníku práce. Znamená to, že zaměstnanec buď získává kvalifikaci pro příslušnou práci, kterou má, nebo si rozšiřuje kvalifikaci- tedy získává další kvalifikaci potřebnou k výkonu zamýšlené práce. Zvyšováním kvalifikace je studium, vzdělávání, školení nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání.“ (Šikýř, Borovec a Trojanová, 2016, s. 144). Ve školství tedy může nastat situace, že pedagogický pracovník má potřebnou kvalifikaci pro výuku daného oboru, ale bude si chtít zvyšovat svoji kvalifikaci studiem v jiném oboru, i přesto, že dosáhne stejného stupně vzdělání, se jedná také o zvýšení kvalifikace.

Narozdíl od prohlubování kvalifikace se zvyšování kvalifikace zásadně nevztahuje k výkonu sjednané práce, avšak existují výjimky, které tuto zásadu prolamují, a to:

- *studium k dosažení vyššího stupně vzdělání je vždy zvyšováním kvalifikace,*
- *získání kvalifikace za účelem splnění předpoklad stanovených právními předpisy nebo požadavků nezbytných pro řádný výkon práce stanovené zaměstnavatelem u nového zaměstnance, se kterým byl uzavřen pracovní poměr právě s podmínkou získání této kvalifikace. (Šikýř, Borovec a Trojanová (2016, s.144)*

O zvýšení kvalifikace také jedná při rozšíření kvalifikace o výuku dalšího předmětu, studium pro získání kvalifikace vedoucích pracovníků ve školství jako je např. ředitel školy, ale také v případě získání kvalifikace nutné pro výkon specializačních činností jako jsou výchovní poradci, koordinátoři ICT nebo tvorby ŠVP, preventisti sociálně patologických jevů a pod.

Aby došlo ke zvýšení kvalifikace, musí pracovník úspěšně absolvovat daný kurz (v předepsaném rozsahu) včetně obhajoby závěrečné práce a závěrečné zkoušky.

2 Strategické vzdělávání zaměstnanců

V této kapitole se budeme již zabývat strategickým typem vzdělávání zaměstnanců.

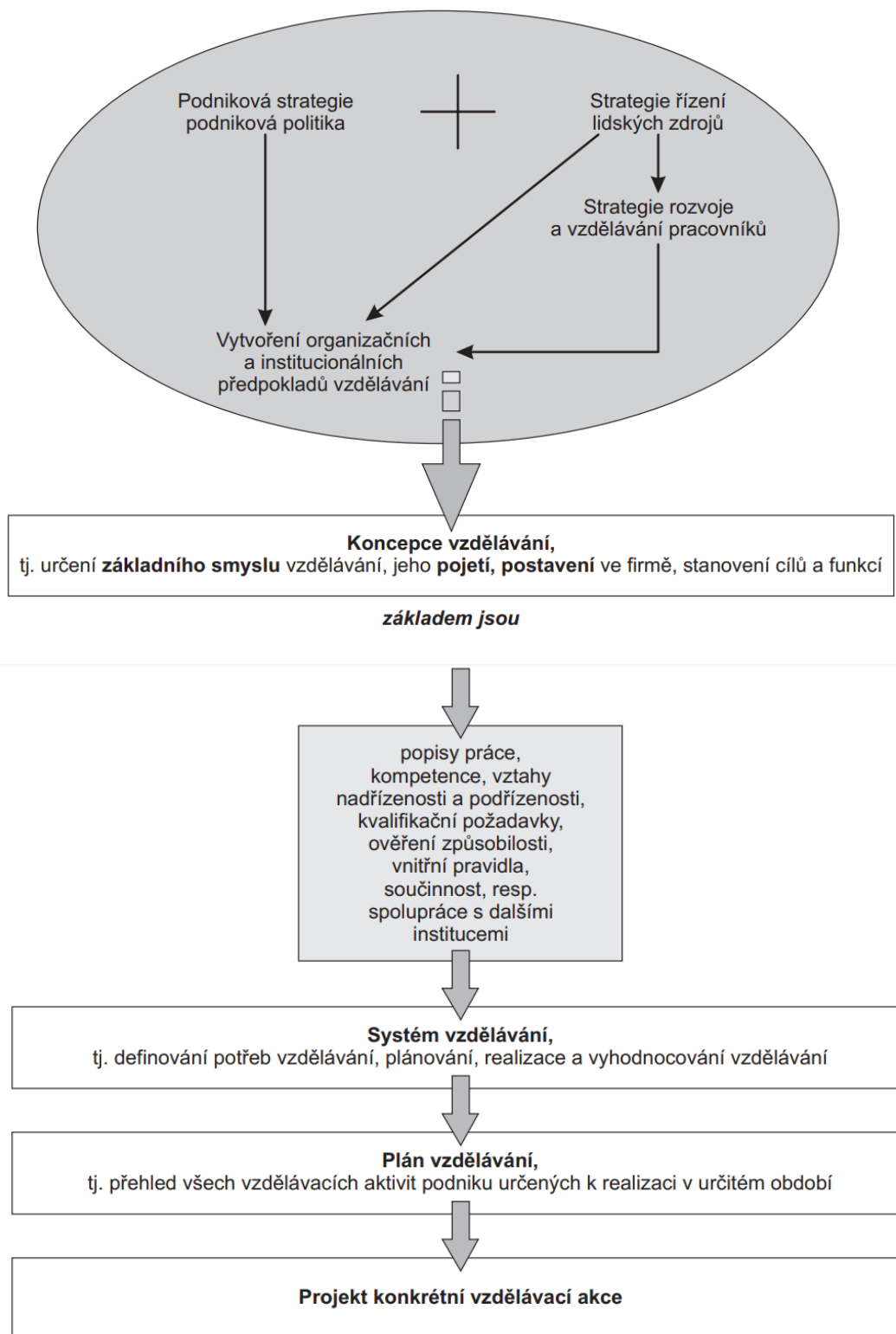
„Rozvíjet schopnosti můžeme získáváním a posilováním znalostí, dovedností, návyků a zkušeností. Tento proces probíhá samovolně, ale je možné jej také podstatně urychlit tím, že se do pracovního programu lidí vnese faktor vzdělávání.“ (Plamínek, 2000, s. 67).

Říká se, že čas jsou peníze, proto by měl manažer vzdělávání v organizaci k rozvoji zaměstnance dopomoci. Jak ovšem vědět, v jakých oblastech se má daný zaměstnanec rozvíjet? K tomu slouží analýzy, jež mají za úkol identifikovat možnosti a potřeby organizace/zaměstnanců a zvolit správnou strategii.

Před vlastní tvorbou strategie vzdělávání by měla proběhnout strategická analýza.

„Strategické a situační analýzy jsou velmi důležitou součástí, respektive přípravným krokem pro tvorbu strategie firmy obecně a jejich výstupy tudíž můžeme využít i při plánování a realizaci firemního vzdělávání. Strategická a situační analýza umožňují managementu firmy uvědomit si, jaká je současná situace, jaké má firma předpoklady úspěchu, na co by se měl management v současnosti i v budoucnu soustředit a kam by mělo jeho snažení v budoucnu směřovat.“ (Jonáš, 2003 in Bartoňková 2010, s. 27).

„Strategické a situační analýzy představují jeden z podstatných zdrojů (nikoliv však jediný zdroj) pro tvorbu strategie firmy obecně a dává tak i podstatné vstupní informace pro tvorbu strategie vzdělávání zaměstnanců, pro plánování a realizaci firemního vzdělávání.“ (Bartoňková, 2010, s. 29)



Obrázek 4 - Východiska firemního vzdělávání

Zdroj: Bartoňková (2010, s. 28)

Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001, s. 196) rozlišují tyto analýzy:

„Na úrovni prostředí (patří sem například konkurenční analýza, SWOT analýza, PEST analýza, analýza vnějšího prostředí, strukturální analýza, výstupy z benchmarkingu atd.).

Na úrovni organizace (patří sem například analýzy strategických dokumentů, analýza plánu lidských zdrojů, analýza podnikové strategie, vize, údaje o struktuře podniku, údaje o mobilitě, fluktuaci pracovníků, údaje o produktivitě, plány nástupnictví, personální statistika atd.).

Na úrovni skupin (patří sem například analýza práce, průzkumy rozvojových potřeb, informace o stylu vedení, kompetenční modely, profesiogramy, 360° zpětná vazba, skupinové rozhovory, focus groups atd.).

Na úrovni jednotlivců (hodnocení pracovníků, analýza pracovních míst a rolí, výstupy z Assessment Centre a Development Centre, výstupy z řízení podle cílů, výstupy z řízení pracovního výkonu, kompetenční profily pracovníků, osobní dokumentace, výstupy z průzkumů postojů, názorů a spokojenosti pracovníků atd.).”

Podniková strategie

Podle Bartoňkové (2010, s. 52) „podniková strategie vychází primárně z poslání a vize, měla by odrážet strategický rámec organizace. Souvisí s podnikovou politikou, s kulturou firmy, s charakterem vnějšího i vnitřního prostředí firmy a s podnikatelským záměrem dané firmy.

Do podnikové strategie patří například:

- předmět podnikání,*
- postavení organizace,*
- role organizace na trhu,*
- marketingová politika,*
- silné a slabé stránky firmy,*
- externí vlivy,*
- základní strategické cíle atd.”*

Strategie řízení lidských zdrojů

Strategie řízení lidských zdrojů je odvozována od podnikové strategie. Bývá někdy také (zvláště v praxi) označována jako „personální strategie“, i když někteří autoři mezi těmito

termíny dělají rozdíly. Měla by být v souladu s organizační strukturou. Řeší odpovědi na

otázky, zda jsou v organizační struktuře vytvořena patřičná pracovní místa, jakými cestami bude v současnosti i budoucnosti řešen nesoulad mezi požadavky na pracovní místa a skutečnou kvalifikací pracovníků atd.

Strategie rozvoje a vzdělávání pracovníků

„Strategie rozvoje a vzdělávání je závislá na nadřazených strategiích, kterými jsou personální strategie (strategie řízení lidských zdrojů) a podniková strategie. Podobně jako ony je vytvářena na dobu tří a někdy až pěti let. Rozvoj a vzdělávání pracovníků je jeden z podstatných nástrojů, kterým můžeme ve firmě řídit pracovní výkon. Řízení výkonnosti pomocí rozvoje dostává strategičtější rozměr.“ (Bartoňková, 2010, s. 53)

Plánování strategie

„Strategické plánování musí být nepřetržitý cyklus, který začíná formulováním základního poslání a vize, pokračuje analýzou vnějšího prostředí vnitřních zdrojů a schopností a současného stavu firmy.“ (Bartoňková, 2010, s. 49)

Implementace strategie

Košťan, Šuleř (2002, s. 105) doporučují, aby se při implementaci strategie pokládaly tyto otázky a znaly na ně odpovědi:

- Reaguje strategie na vnější příležitosti v prostředí?
- Eliminuje strategie hrozby okolního prostředí?
- Využívá a rozvíjí strategie silné stránky společnosti?
- Odpovídá strategie vlivům okolního prostředí?
- Je strategie v souladu s posláním společnosti a její strategickou vizí?
- Jsou dostupné potřebné zdroje pro realizaci strategie?
- Jak bude reagovat konkurence?

- Jaké bude finanční riziko při realizaci strategie?

Monitorování a vyhodnocování strategie firemního vzdělávání

Monitorování a vyhodnocování vzdělávací strategie patří velmi významné součásti strategického plánování v organizaci.

Mezi hlavní nástroje monitorování a vyhodnocování strategie vzdělávání podle Bartoňkové (2010, s. 77) patří:

- metodika řízení podle kompetencí,
- proces řízení pracovního výkonu,
- metodika Balanced Scorecard,
- uplatnění kompetenčních modelů a nástroje měření úrovně kompetencí,
- metody a techniky hodnocení pracovníků a hodnocení pracovního výkonu,
- uplatnění metodiky řízení podle cílů,
- uplatnění nástrojů 360° zpětné vazby.

2.1. Systém firemního vzdělávání

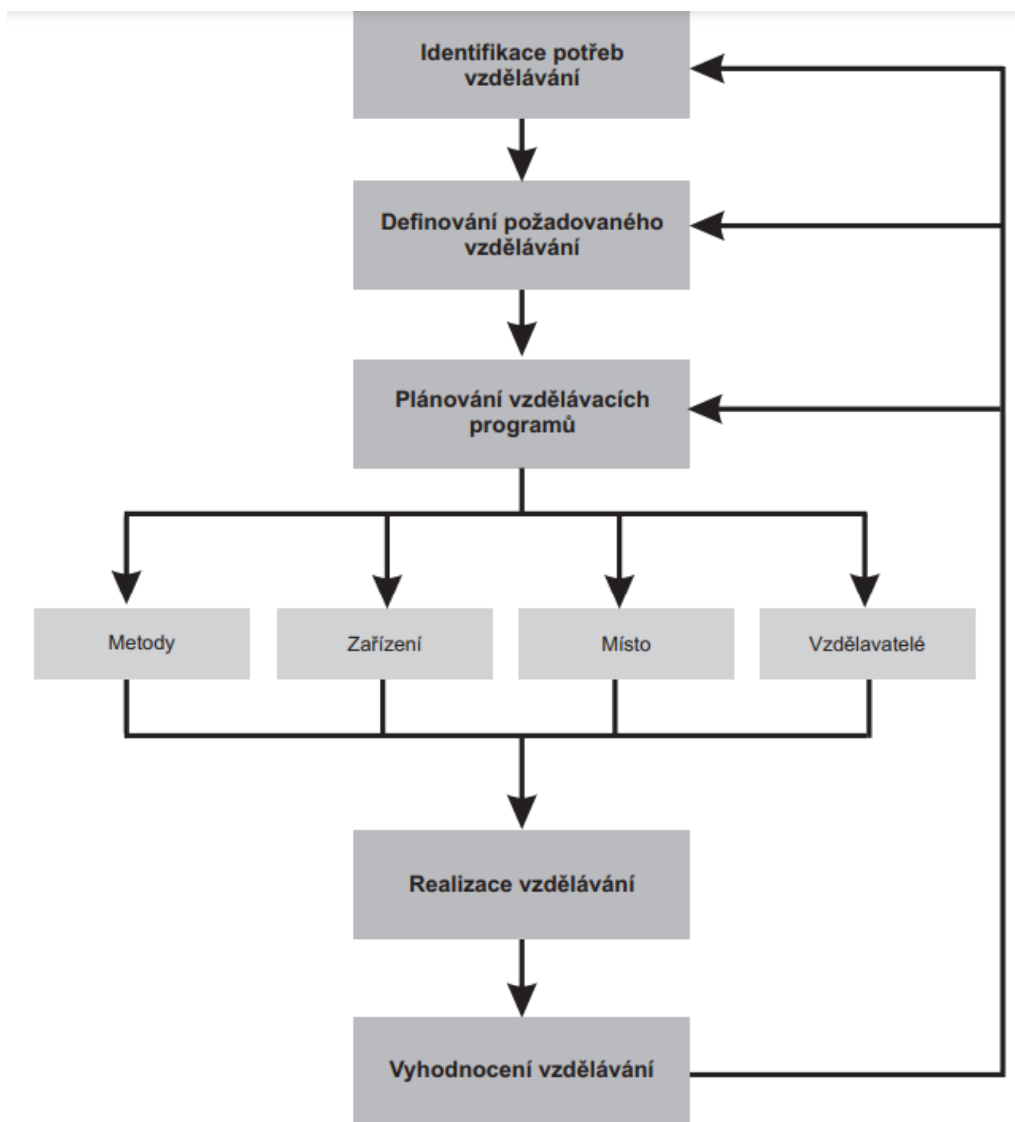
Hlavní charakteristikou systematického vzdělávání je to, že probíhá nepřetržitě v rámci opakujícího se cyklu identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocování, kdy se zkušenosti z předchozích cyklů využívají v cyklech dalších a vzdělávání se tak soustavně zlepšuje. Systém firemního vzdělávání je založen na následujícím jednoduchém čtyřfázovém modelu (Armstrong, 2007):

- definování potřeb vzdělávání;
- rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí, neboli plánování vzdělávání;
- využití zkušených a školených vzdělavatelů při plánování a realizaci vzdělávání, neboli realizace vzdělávání;
- monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivnosti.

Veteška (2016, s. 120) tvrdí, že „podnikové vzdělávací aktivity musí být založeny na znalosti toho, co je třeba udělat a proč. K tomu slouží zejména analýza pracovního

místa (pracovních činností, tzv. profesiogram), plánování technologického a znalostního vývoje a změny na trhu práce a v daném průmyslovém odvětví.”

Kroky plánovaného vzdělávání jsou:



Obrázek 5 - Kroky plánovaného vzdělávání

Zdroj: Bartoňková (2010, s.114)

2.1.1 Plán vzdělávání

„Plán vzdělávání zahrnuje přehled všech vzdělávacích aktivit firmy určených k realizaci v určitém období, sestavuje se na základě identifikovaných rozdílů mezi požadovanou a skutečnou výkonností pracovníků, které lze řešit vzděláváním, a zahrnují

se do něj v ideálním případě i všechny předvídatelné limitující bariéry.” (Bartoňková, 2010, s. 112)

Fáze procesu tvorby vzdělávacího plánu jsou:

- *Přípravná fáze – zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů.*
- *Realizační fáze – představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí jednotlivých témat. Jde zde o určení způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat. Na počátku této fáze jsou stanovené vhodné formy, metody a techniky vzdělávání, eventuálně speciální didaktické postupy.*
- *Fáze zdokonalování – jde v ní především o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Jsou hledány možnosti zlepšení celého procesu vzdělávání. Patří sem ale i například prověřování informovanosti účastníků o vzdělávací akci, úrovně organizačního zajištění, ekonomické nákladovosti a vhodnosti vybraných lektorů. (Vodák, Kucharčíková, 2011)*

2.1.2 Vzdělávací potřeby

Co jsou to vzdělávací potřeby? Podle Průchy a Vetešky (2014, s. 300) jsou vzdělávací potřeby “často z hlediska jednotlivce subjektivně pociťovaný deficit informací, vědomostí, znalostí či dovedností nezbytných k jeho pracovním i mimopracovním aktivitám. V podnikové sféře se často provádí analýzy vzdělávacích potřeb zaměstnanců formou empirického zkoumání (analýza dokumentace, dotazníkové šetření, kvalifikační pohovory apod.). Objektivní posouzení takto zjištěných vzdělávacích potřeb se stává výchozím bodem pro plánování a realizaci vzdělávacích aktivit. Analýzy vzdělávacích potřeb se často realizují i v makroekonomickém měřítku, například na odvětvovém principu (zdravotnictví, veřejná správa, cestovní ruch apod.).”

2.1.3 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb je prvním krokem jak v systému, tak i v plánu a v projektu vzdělávací akce. Je to nejkritičtější a nejdůležitější fáze projektování vzdělávacích aktivit a chyba provedená v analýze vzdělávacích potřeb se neodvratně projeví i ve všech dalších krocích, tedy následně i při realizaci firemního

vzdělávání. Analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. (Bartoňková, 2010, s. 118)

Existují 3 typy analýzy vzdělávacích (studijních potřeb):

- komplexní analýza, která se zaměřuje na zkoumání všech aspektů dané firmy, event. dané profese, či pozice. Záměrem zde je vytvoření úplného a detailního seznamu či záznamu o každém úkolu a podúkolu, z nichž se spolu se znalostmi, dovednostmi a přístupy potřebnými pro efektivní výkon dané pozice ve firmě skládá (ideálně všech pozic napříč firmou).
- analýza klíčových otázek, „kde jde v tomto druhu analýzy především o identifikaci a podrobné zkoumání klíčových, resp. základních otázek týkajících se dané pozice. Tento přístup se využívá např. u manažerských pozic, kde náplň práce sestává z mnoha úkolů, z nichž ne všechny jsou stejnou mírou podstatné pro výslednou efektivitu výkonu (Buckley & Caple, 2004). Kromě toho může být s úspěchem využita např. u profesí a pozic, u kterých se mění obsah nebo zaměření, což vede k ustanovení nových klíčových úkolů a k nutnosti identifikace potřebných znalostí, dovedností a nových výkonnostních standardů, či kritérií.” (Bartoňková, 2023)
- analýza zaměřená na problémy

Druhy analýzy vzdělávacích potřeb:

dle toho, na jaký okruh potřeb se zaměřují:

- zjišťování organizačních problémů (analýza problémů, stanoviska expertů, analýza evidence a zpráv, analýza budoucích trendů a možností, průzkum postojů atd.),
- hledání problémových oblastí a příčin (porady manažerských týmů, analýza problémů, kauzální analýzy atd.),
- zjišťování problémů výkonnosti jedince, či skupiny (analýzy pracovní náplně, popisy práce, hodnocení výkonnosti, simulace, modelování a analýza chování atd.),

- zjišťování potřeb manažerského rozvoje (stanoviska expertů, analýzy pracovní náplně, dotazníky, rozhovory, sebehodnocení, plánování kariéry atd.),
- oddělování vzdělávacích potřeb od ostatních potřeb (stanoviska expertů, Assessment centra, plánování kariéry, testy a zkoušky atd.);

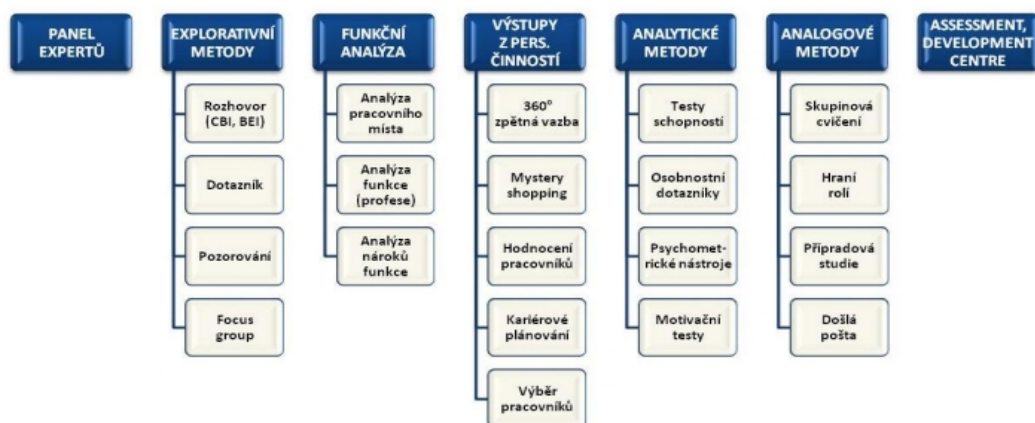
zda slouží k vyhledávání:

- znalostí (testy a zkoušky, dotazníky atd.),
- dovedností (hodnocení výkonnosti, simulace, modelování a analýza chování, audit manažerského rozvoje atd.),
- postojů (rozhovory, pozorování, sebehodnocení, skupinové diskuze a porady, průzkum postojů atd.),
- manažerského jednání a chování (analýza problémů, deníková metoda, modelování a analýza chování, analýza evidence a zpráv atd.);

zda je o analýzu na úrovni:

- vnějšího prostředí,
- organizace,
- skupin,
- jednotlivců.

Metody analýzy vzdělávacích potřeb



Obrázek 6 - Metody analýzy vzdělávacích potřeb

Zdroj: https://www.pdf.upol.cz/fileadmin/userdata/PdF/VaV/2019/odborne_seminare/FF_Bartonova_Analyza_vzdelavacich_po_0d_0a_treb_pristupy_metody_nastroje.pdf

2.1.4 Realizace vzdělávání

Realizaci vzdělávání ovlivňuje řada faktorů. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2007, s. 83) jsou to: cíle, program, motivace, metody, účastníci, lektori. Realizace vzdělávání se uskutečňuje podle plánu vzdělávání a plánu konkrétní vzdělávací akce.

2.1.5 Evaluace firemního vzdělávání

Evaluace firemního vzdělávání se dá provádět ve třech rovinách:

1. Evaluace strategie vzdělávání (monitorování a vyhodnocování strategie vzdělávání)
2. Evaluace vzdělávání jako jedna z fází systému firemního vzdělávání
3. Evaluace konkrétní vzdělávací akce

Bartoňková (2010, s. 182) uvádí, že *„hodnocení/evaluace firemního vzdělávání je proces, který stanoví, zda byl problém vyřešen. Je integrální součástí vzdělávání, v podstatě je to porovnání cílů (žádoucí chování) s výsledky (výsledné chování) odpovídající na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel. Nástroje a kritéria hodnocení bychom tak měli vytvářet už v rámci úvodních kroků projektování dané vzdělávací akce.*

Obecně existují čtyři hlavní důvody hodnocení. V praxi se často tyto důvody kombinují a překrývají (Prokopenko – Kubr, 1996, s. 186 in Bartoňková, 2010, s 182).

učení,

- *zdokonalování,*
- *kontrolování,*
- *ověřování.*

Důvody k realizaci hodnocení vycházejí i z konkrétního firemního prostředí. Na obecné rovině ale můžeme říci, že hodnocení:

- *slouží ke zjištění, zda vzdělávací akce splnila očekávané cíle nebo vyřešila problém;*
- *slouží k identifikaci silných a slabých stránek dané vzdělávací akce;*

- *přispívá k určení nákladů a přínosů vzdělávací akce a s tím spojených hodnocení, která pomáhají zjistit, jaká technika změny je z hlediska nákladů nejefektivnější;*
- *pomáhá manažerům zjistit, kteří zaměstnanci budou mít z programu největší užitek;*
- *posiluje dosažení očekávaných výsledků mezi účastníky;*
- *posiluje důvěru v hodnotu a smysl vzdělávání ve firmě. “*

II. Výzkumná část / Praktická část

3 Informace o výzkumu

Formulace problému

Vzdělávání zaměstnanců je jednou z klíčových aktivit managementu. Slouží ke zlepšování kvality poskytovaných služeb a také samotnému rozvoji dané organizace. Aby mohlo být vzdělávání kvalitně zajišťováno v souladu s principy a cíli organizace je zapotřebí, aby bylo řízeno strategicky. Zda je vzdělávání dané firmy (školy) komplexně a strategicky pojato nebo je prostor pro zlepšení nastavení koncepce vzdělávání ukáže tento výzkum.

Cíl výzkumu

Jsou stanoveny 2 cíle výzkumu:

1. Zjistit, jaká je charakteristika stávající koncepce vzdělávání zaměstnanců školy.
2. Navrhnu změny vedoucí ke zlepšení stávající koncepce.

Výzkumné otázky

VO1: Jaká je charakteristika stávající koncepce vzdělávání zaměstnanců?

VO2: Jaké změny se dají provést pro zlepšení kvality stávající koncepce?

Charakteristika výzkumného vzorku

Jako výzkumný vzorek této jednopřípadové studie byl vybrán záměrně jeden konkrétní subjekt, aby mohla být provedena analýza vzdělávací strategie a navrženy změny vedoucí ke zkvalitnění vzdělávací koncepce jedné dané organizace.

Použité metody výzkumu

V této diplomové práci byl zvolen individuální vlastní empirický kvalitativně - kvantitativní výzkum za pomoci jednopřípadové studie.

Výzkum je také explorativní, je tedy zaměřený na zkoumání určitého úseku andragogické reality.

Smíšený výzkum (mixed methods research) je podle Průchy (2014, s. 108) *„kombinovaná aplikace kvantitativních, tak kvalitativních metod v jednom výzkumu...Avšak nejde jenom o kombinaci výzkumných metod, nýbrž o to, aby se dosáhlo co nejvyšší validity poznatků, tj. pravdivosti, objektivní platnosti.“*

Kvalitativní výzkum podle Průchy (2014, s. 10) *„přistupuje ke zkoumaným jevům se snahou popsat je a vysvětlit je v jejich jedinečnosti, s odhalením jejich specifických rysů, jež nejsou postižitelné při kvalitativní analýze hromadných jevů...Cílem je porozumění subjektům a jevům, objasnění příčin jejich stavu a chování.“*

Kvalitativní část výzkumu byla proveden **za pomoci metody** analýzy dokumentů a procesů dané organizace a kvantitativní část výzkumu byla provedena za pomoci analýzy odpovědí v dotaznících získaných od zaměstnanců organizace a ředitelky školy.

Při výzkumu bylo dbáno na to, aby byl validní a reliabilní.

Časový plán a fáze výzkumu

Rešerše literatury k tématu byla zahájena na podzim 2022. Byl stanoven cíl a také formulovány výzkumné otázky. Teoretická část diplomové práce byla psaná od října 2022 do ledna 2023 a výzkumná část - sběr dat probíhal od února do konce března 2023. Vyhodnocení získaných dat probíhalo v březnu a začátkem dubna 2023.

Vlastní výzkum měl 3 fáze:

1. fáze zahrnovala získávání kvalitativních dat o dané organizaci a jejich třídění, sloužící k popsání charakteristiky stávající vzdělávací koncepce a vyhodnocení stávající koncepce podle stanovených kritérií.
2. fáze vyhodnocení 3 dotazníků zjišťující funkčnost koncepce
3. fáze navržení změn stávající koncepce

4 Vlastní výzkum

4.1 Charakteristika stávající koncepce vzdělávání zaměstnanců

Abychom mohli na tuto výzkumnou otázku odpovědět, je zapotřebí provést:

- analýzu dokumentů školy - zejména koncepce vzdělávání zaměstnanců školy
- popsat obsah těchto dokumentů
- vyhodnotit komplexnost těchto informací vzhledem k doporučení pro tvorbu strategie
- vyhodnotit funkčnost koncepce pomocí dotazníku pro ředitelku školy týkající se učící se organizace a názorů na funkčnost procesů a opatření v oblasti vzdělávání zaměstnanců a také dotazník pro zaměstnance školy zaměřující se na získání jejich názoru na procese a funkčnost opatření ve škole.

4.1.1 Dokumenty školy

Analýza vnitřních dokumentů školy probíhala v listopadu a prosinci 2022. Jednalo se zejména o analýzu koncepci vzdělávání zaměstnanců dané školy, výroční zprávy za poslední 3 roky, kde je uvedeno jaké školení byla v různých rocích absolvována a také plány osobního rozvoje zaměstnanců, hospitační archy, evaluační archy zaměstnanců a záznamy z porad.

4.1.2 Obsah koncepce vzdělávání zaměstnanců

Koncepce vzdělávání zaměstnanců školy obsahuje:

- úvodní informace o škole (analýzu organizace) zahrnující: představení školy, informace o historii školy, vizi, misi, informace o kultuře a politice školy a další doplňující informace
- analýzu vnějšího a vnitřního prostředí školy
- analýzu potřeb školy
- analýzu potřeb zaměstnanců

- postupy pro plánování vzdělávání
- směrnice

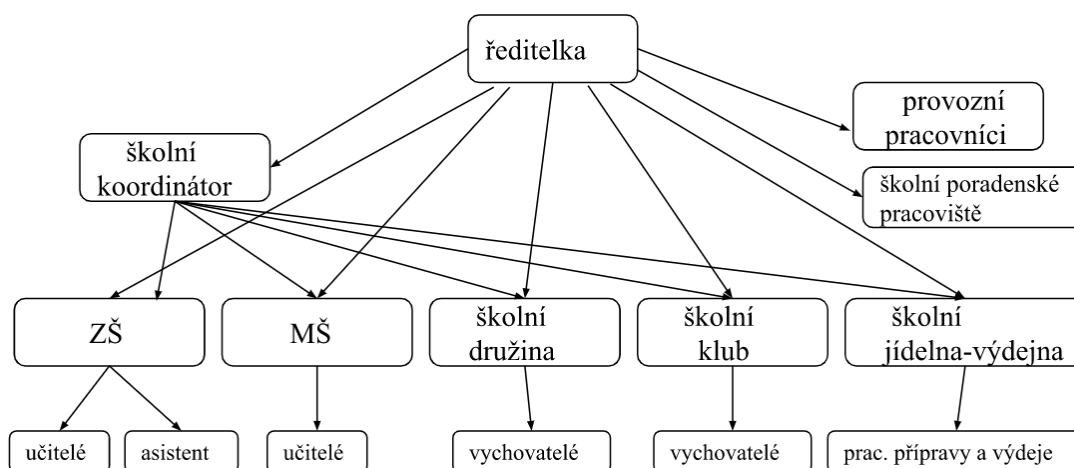
4.1.3 Analýza organizace

Obecné informace získané z koncepce vzdělávání pracovníků školy

Organizace, která je předmětem této diplomové práce se nachází na území České republiky. Jde o soukromou mateřskou školu a základní školu alternativního typu, které jsou součástí jedné společnosti s ručením omezeným. Organizačními složkami je mateřská škola, základní škola, školní družina, školní klub a školní jídelna výdejna. Celkový počet dětí v mateřské škole je 20 a žáků základní školy ke dni výzkumu je 58 (z toho 48 žáků na 1. stupni a 10 žáků na druhém stupni v 6. - 7 . ročníku). Celkový počet zaměstnanců je 19 z toho 5 nepedagogických pracovníků. Zřizovatel je soukromá osoba.

Všechny součásti organizace jsou zapsány v Rejstříku škol a školských zařízení, musejí tedy dodržovat předpisy vydané MŠMT a dalšími státními orgány.

Organizační struktura je znázorněna v obrázku 7.



Obrázek 7 - Organizační schéma organizace

Zdroj: zpracování vlastní na základě Organizačního řádu školy

Historie organizace

První organizační jednotkou stávající organizace byla mateřská škola, která vznikla 1. 1. 2017. Následně na to 1. 9. 2018 vznikla základní škola, která ke dnešnímu dni je v provozu 4,5 roku. Zejména základní škola je v procesu změn, dochází průběžně k rozšiřování kapacity školy (původní počet 37 žáků, o rok později 47 žáků a o další rok později 57 žáků) přičemž neustále narůstá i počet pracovníků organizace a organizace nabývá také na struktuře (např. vznik školního klubu teprve v roce 2022). Jde tedy o velmi živý organismus, který má ovšem zřetelně definovanou vizi, misi a také stanovenou kulturu a politiku organizace, která bude nyní popsána.

Od samého začátku bylo jasně definované, že škola bude poskytovat vzdělávání pro „všechny žáky“ není tedy školou výběrovou, ovšem souznění s pedagogickou koncepcí školy je naprosto klíčové, proto škola (ať už mateřská nebo základní) má jasně definované principy vzdělávání, které komunikuje s veřejností a také zaměstnanci školy. Již při výběru zaměstnanců je brán ohled na jejich postoje, protože ty spolu s hodnotami školy tvoří základní kámen fungování školy.

Již při výběru zaměstnanců dochází k uplatňování **hodnot**, kterými jsou: otevřenost, transparentnost, spolehlivost, respektující přístup, rovné šance, pracovitost/aktivnost, schopnost spolupráce a vstřícnost.

Vize, mise, kultura a politika organizace

Vize je definována takto: „Chceme dopomoci k lepšímu životu na naší planetě přes osobnostní rozvoj každého člověka naší školy s ohledem na jeho individuální možnosti. Věříme, že každý může změnit svět k lepšímu, jen najít tu správnou cestu.“

Mise školy zní: „Škola, která pomáhá dětem poznávat svět.“

Vedení školy dbá na to, aby činnosti organizace naplňovaly vizi a misi a byly zároveň v souladu s jejími hodnotami a cíli.

Cílem organizace (školy) je poskytování kvalitního vzdělávání, které je v souladu s moderními přístupy ve vzdělávání, s poznatky z oblasti psychologie, managementu, ekologie a zároveň je založeno na respektujícím přístupu k individuálním potřebám dětí, žáků, zákonných zástupců, ale také k pracovníků školy.

Kultura organizace: organizace je orientovaná na společenské a ekologické hodnoty, je otevřená různým názorům a přístupům a vnímá každého jako individuální bytost se svými právy, ale také odpovědností za svá rozhodnutí a svá konání. Hlavním znakem je transparentnost, pravdivost a čestnost.

Politika organizace je nepsaná a je orientovaná zejména na wellbeing všech zúčastněných při naplňování hlavních cílů organizace. Ředitelka chce přistupovat transparentně, korektně ke všem zúčastněným a dodržovat právní předpisy a normy. Zároveň chce organizace být v souladu s udržitelným životem na naší planetě a podporovat sociální vazby a osvětu v oblasti vzdělávání i mimo organizaci.

Další charakteristiky fungování školy

Škola se snaží o rozvoj schopností, dovedností a postojů žáků pomoci aktivního, uvědomělého, viditelného učení (visible learning) s důrazem na morální hodnoty, spolupráci a (občanskou) odpovědnost. Základní škola používá slovní hodnocení žáků s převažujícím využitím autoevaluace (sebehodnocení) žáků, která reflektuje nejen konkrétní pokroky ve znalostech a dovednostech, ale také snahu a fungování žáka ve společnosti (včetně dodržování pravidel apod.). Učení je chápáno jako celoživotní cesta s možností výběru, jak tuto cestu prožít - zda v běhu nebo poklidně se zastávkami, běžná jsou také zaškobrtnutí a opětovné se vydání na cestu za dobrodružstvím.

Aby všechny tyto cíle byly naplňovány je zapotřebí, aby pedagogičtí pracovníci (ale nejen oni) věděli, jak na této cestě děti a žáky provázet. Potřebují být vybaveni velkým množstvím kompetencí. A jakých? K tomu slouží kompetenční model pedagoga, který škola vypracovala za nákladě popisu pracovního místa (a náplně práce), které vychází nejen z cílů organizace, ale také potřeb organizace, které jsou neustále ovlivňovány vnějšími a vnitřními faktory.

Škola usiluje o to, aby byla učící se organizací. Tedy organizací, ve které všichni zaměstnanci považují vzdělávání za nezbytnou součást svého pracovního (a osobního) života, kde se informace sdílejí, předávají a také diskutují. Místo, kde chyba není problém a zaměstnanci se mají vždy s kým poradit, aniž by chyby nebo neznalosti skrývali. Místo, kde je komunikace transparentní, častá, rychlá a efektivní. Místo, kde zaměstnanci mají odkudkoliv přístup k potřebným informacím a učebním materiálům.

Místo, kde se automaticky zaměstnanci aktivně zapojují do rozhodování v oblasti vzdělávání a vedení školy jim vzdělávání nejen umožňuje, ale také podporuje a kde vzdělávání patří k prioritám organizace, je pružné, efektivní a přínosné pro zaměstnance i také samotnou školu.

V koncepci vzdělávání zaměstnanců je také uvedeno, že řízení vzdělávacího procesu zaměstnanců je založeno je uskutečňováno ve 4 fázích. Jedná se o **analýzu/identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizaci a také vyhodnocení vzdělávání.**

Nejdříve bude popsána první fáze.

4.1.4 Analýza prostředí organizace (PEST, SWOT, 7S)

Již před vznikem organizace byla pečlivě provedena analýza vnějšího prostředí, která se i nadále průběžně aktualizuje. Organizace má tedy vypracovanou PEST analýzu, SWOT analýzu i analýzu 7S.

Analýza vnějšího prostředí (PEST analýza)

PEST analýza (aktualizovaná v září 2022)

Vzhledem k tomu, že zkoumaná organizace je soukromá škola, která není závislá na veřejném zřizovateli, jsou politické faktory oproštěny právě o vztahy s vedením obce, na kterém není škola závislá. Nicméně i tak je žádoucí, aby vztahy napříč všemi spolupracujícími subjekty byly dobré.

Pest analýza zahrnuje analýzu politických faktorů, ekonomických faktorů sociálně-kulturních a technologických a škola ji vyhodnocuje průběžně.

Tabulka 1 - PEST analýza organizace

P- politické faktory	E- ekonomické faktory
<ul style="list-style-type: none"> ● politické změny v oblasti vzdělávání (změny zákonů, zejména zákon č. 306/1999 Sb. Zákon o poskytování dotací soukromým školám, školský zákon, zákon a další) ● MŠMT/kraj - povolování rozšiřování kapacity základních škol ● válka na Ukrajině ● případně vztahy s obcí/okolními obcemi ● vztahy s okolními školami, organizacemi a pod. 	<ul style="list-style-type: none"> ● míra inflace ● minimální mzda ● platové tabulky (sice se netýkají soukromých škol, ale je to dobrý ukazatel pro stanovení výši mzdy) ● konkurence ● podíl na trhu ● vzrůstající cena nejenom služeb, ale také zboží
S- sociálně/kulturní faktory	T- technologické faktory
<ul style="list-style-type: none"> ● demografická křivka obyvatelstva ● rodinné faktory ● migrace (např. z Ukrajiny) ● dopravní obslužnost ● zájem o školu ● úspěšnost absolventů ● rozvoj bydlení v lokalitě 	<ul style="list-style-type: none"> ● rozvoj techniky ● potřeba sledování trendů a nákup nových ICT

Analýza vnitřního prostředí SWOT analýza, 7S analýza)

SWOT analýza

SWOT analýza se zaměřuje na analýzu vnitřního prostředí školy. Slouží k pojmenování silných stránek školy, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, kterým škola čelí nebo může v budoucnu čelit.

Byla provedena SWOT analýza obecná a SWOT analýza týkající se vzdělávání zaměstnanců školy (obě aktualizované v srpnu 2022)

Tabulka 2 - SWOT analýza organizace

S - strengths (silné stránky)	W- weaknesses (slabé stránky)
<ul style="list-style-type: none">● atraktivní výuka● dvojjazyčné prostředí školy● individuální přístup k žákům● partnerský, respektující přístup● poměrně stejnorodá skupina klientů● velmi dobré klima školy● vlastní velká zahrada (5600 m²) 5 minut od školy● velmi dobrá dopravní dostupnost - umístění školy je na okraji obce, avšak s výbornou dostupností jak MHD velmi dobré podmínky pro parkování automobilů v areálu● umístění školy v přírodě v bezprostřední blízkosti rybníků, polí a lesu● velmi dobré vybavení školy učebními pomůckami	<ul style="list-style-type: none">● platba školného● pronajaté prostory školy● škola nemá vlastní hřiště ani tělocvičnu (žáci dochází pěšky do sokolovny 17 minut tam a zpět)● fyzické okolí školy není ideální (částečně průmyslový areál)● vysoké nároky na pedagogy (a tím pádem menší šance výběru - zejména komunikativní znalost anglického jazyka, vztah k alternativním metodám výuky + sounáležitost s hodnotami organizace)● často nesprávné informace o metodě výuky u veřejnosti (dané dezinformacemi o metodě na internetu)● malé vnitřní prostory
O - opportunities (příležitosti)	T- threats (hrozby)
<ul style="list-style-type: none">● vybudovat vlastní sportoviště	<ul style="list-style-type: none">● neuspokojivé vztahy s

<ul style="list-style-type: none"> • postavit vlastní budovu školy • rozvoj mezinárodní spolupráce na úrovni základních škol • neustálé zlepšování kompetencí všech pracovníků školy • získávání dotací 	<p>pronajímatelem</p> <ul style="list-style-type: none"> • vysoká cena jídla u dodavatele obědů (a tedy nutnost změny dodavatele) • s nárůstem počtu žáků je potřeba budovat další prostory školy
---	---

Zdroj: zpracování vlastní

Tabulka 3 - SWOT analýza vzdělávání zaměstnanců organizace

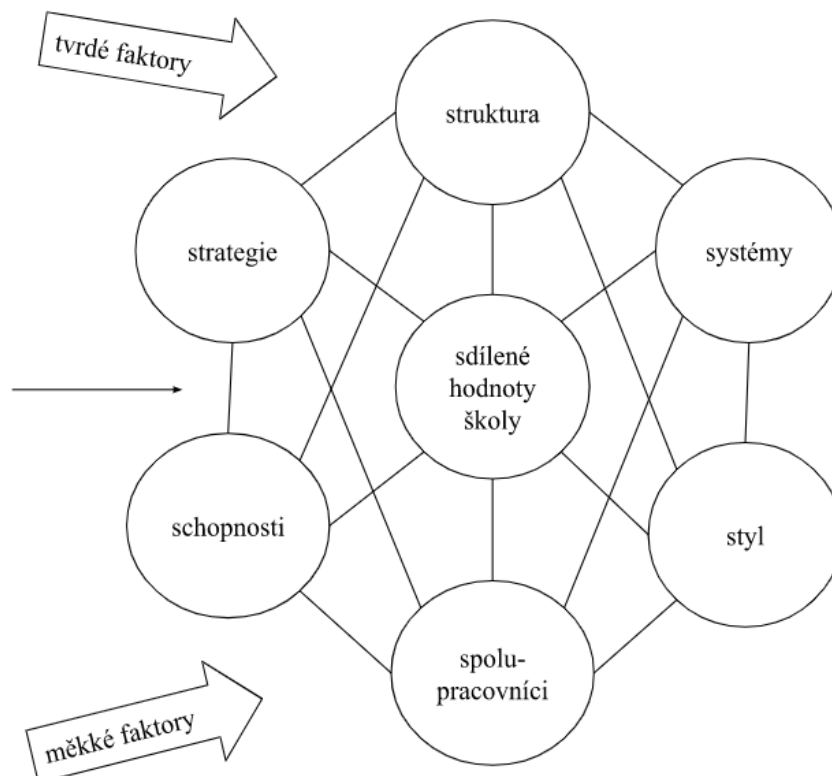
S- strengths (silné stránky)	W- weaknesses (slabé stránky)
<ul style="list-style-type: none"> • vysoké pracovní nasazení ředitelky školy • podpora inovativních přístupů ve vzdělávání • kladen „důraz“ na potřebu vzdělávání se • podpora vzdělávání zaměstnanců z hlediska organizace výuky, materiálního i finančního • dobrá komunikace uvnitř školy • ochota vycházet vstříc potřebám zaměstnanců • sounáležitost zaměstnanců s koncepcí školy, vizí a misí • snaha zaměstnanců o zdokonalování svých dovedností a znalostí • dobrá týmová spolupráce • podpora formálního i neformálního vzdělávání 	<ul style="list-style-type: none"> • malý počet pedagogických pracovníků (14) a tím pádem malá možnost diverzifikace • požadavek na dobrou (ideálně výbornou) znalost výukové metody • vysoké nároky na zaměstnance - zvládnutí respektující komunikace s žáky/ rodiči • komunikativní znalost angličtiny (škola má také rodilé mluvčí angličtiny) • potřeba tandemové výuky (ve třídě jsou paralelně 2-3 pedagogičtí pracovníci) <p>Z hlediska řízení</p> <ul style="list-style-type: none"> • nepravidelnost a nepříliš velká systematičnost ve vyplňování dotazníků, záznamů (převažuje

<ul style="list-style-type: none"> ● dobré materiální vybavení pro zaměstnance ● komunikace se zaměstnanci na rodičovské dovolené, neformální začlenění do chodu školy (pozvánky na akce školy) ● podpora wellbeingu zaměstnanců ● mimoškolní akce pro zaměstnance (kulturní akce, oslavy narozenin apod.) ● podpora talentů ● škola je učící se organizace 	<p>komunikace ústní)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● neprobíhá systematická kontrola plnění plánů osobního rozvoje u všech zaměstnanců (převažuje komunikace ústní, kontrola pozorováním) ● obecně není kladen důraz na vykazování zjištěných stavů v papírové formě, převažuje kontrola stavu na místě - ověření si funkčnosti ● neformálnost vztahů se promítá do málo byrokratického řízení organizace (výhoda pro zaměstnance, nevýhoda pro případné dokazování kontrol)
<p>O - opportunities (příležitosti)</p>	<p>T- threats (hrozby)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● zlepšení míry kvalifikovaných pedagogických pracovníků (ne všichni zaměstnanci mají potřebnou kvalifikaci) ● zlepšování všech kompetencí včetně digitálních ● získávat granty na vzdělávání zaměstnanců ● využití programu Erasmus + pro mobilitu zaměstnanců a získávání zahraničních zkušeností ● více přijímat absolventy škol ● zlepšit (doladit) management vzdělávání 	<ul style="list-style-type: none"> ● syndrom vyhoření ● přerušení výkonu práce z důvodu mateřské/rodičovské dovolené ● fluktuace zaměstnanců - nové zaškolování ● řízení organizace je nyní ve velké míře závislé na 1 osobě, která udává směr a trendy ve vzdělávání

<ul style="list-style-type: none"> • potřeba více vlastní angažovanosti některých zaměstnanců v hledání příležitostí pro seberozvoj 	
--	--

Zdroj: zpracování vlastní

McKinseyho model 7S



Obrázek 8 - McKinseyho model 7S

Zdroj: vypracování vlastní na základě modelu: VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

Jakou konkrétní podobu má 7S ve zkoumané organizaci?

Sdílené hodnoty:

otevřenost, transparentnost, spolehlivost, respektující přístup, rovné šance, pracovitost/aktivnost, schopnost spolupráce a vstřícnost.

Struktura:

- Funkční organizační struktura, kde jednotliví zaměstnanci vytvářejí týmy podle jejich zaměření (např. učitelé ZŠ, učitelé MŠ, atd.),
- Často také projektové týmy napříč funkčních organizací.

Strategie:

- Obecně- vzdělávat děti a žáky co nejlépe to jde, což pro pracovníky znamená být kreativní, být vždy připraven na změny, být otevřený novým možnostem a inovacím.
- Brát si příklad z těch nejlepších (pomocí benchmarkingu) ať už ze zahraničních škol neb škol tuzemských.

Systémy:

- Škola si zakládá na promptním řešení různých situací, což díky malému týmu pracovníků i žáků/ dětí je stále možné.
- Škola je velmi flexibilní, živá, neustále v pohybu a komunikaci.
- Častá a průběžná evaluace výuky a procesů (náslechy v hodinách, rozhovory s pedagogy, rozhovory se žáky ohledně jejich názoru na výuku, každodenní kontakt s rodiči). Hlubková evaluace pomocí online dotazníků 1 x za pololetí pro žáky a rodiče, 1 x ročně pro pedagogy + autoevaluace kompetencí každého pracovníka 1 x ročně a evaluace plánů DVPP.
- Vyhodnocení strategického plánu rozvoje organizace 1x ročně (a průběžná kontrola, zda je plán naplňován).
- Systém porad - porady v rámci funkčního týmu 1 x týdně prezenčně, porady celoškolní 1 x měsíčně (online) s vyhotovením zápisu z porady a sdílení na Gdisku, porady provozní cca 1 x týdně s provozními zaměstnanci, porady ad hoc při akutní potřebě řešení problému/situace.

- Systém sdělování novinek v oblasti vzdělávání: zaměstnancům je průběžně nabízena odborná literatura, kterou ředitelka nakupuje v průběhu školního roku a to většinou tak, aby saturovala aktuální potřeby školy. Ředitelka také nabízí zaměstnancům, aby ji sdělovali, jaké další studijní materiály by si přáli koupit.

Sdílení informace o knižních novinkách nebo vzdělávacích akcích velmi dobře funguje napříč všemi zaměstnanci. Všichni zaměstnanci školy mají vytvořené různé What's appové skupiny a jedna skupina, ve které jsou zahrnuti všichni zaměstnanci školy, funguje jako informační kanál nejen pro sdílení informací z oblasti vzdělávání (např. odkazy na webináře, odkazy na školení, fotky nakoupených knih a pod.), ale také slouží pro další důležité provozní sdělení.

Schopnosti:

- Důležité schopnosti, kterými škola (pracovníci) disponují: kreativita, flexibilita, vysoká míra adaptace na nové události, vysoké pracovní nasazení v krizových situacích, spolupráce v týmu, řešení problémů v týmu, naslouchání a empatie, ochota komukoliv pomoci (žákům, rodičům, spolupracovníkům atd.).
- Důležité schopnosti, které potřebujeme rozvinout: time management, prioritizace činností, práce s dětmi vykazující „problémové“ chování, psychická odolnost a zajištění vlastní prevence syndromu vyhoření. Výše uvedené „nedostatky“ schopností se projevují u každého pracovníka individuálně.
- Díky otevřenosti a absenci strachu z chyb či nedostatků schopností u zaměstnanců i žáků, je možné provádět intervence, které situace řeší. Celkové bezpečné prostředí pro všechny zúčastněné je důležitá podmínka pro změny.

Styl:

Styl vedení je převážně liberální, participativní s tím, že koncové rozhodnutí ve strategických záležitostech je vždy na ředitelce školy. Ředitelce záleží na názorech, připomínkách a nápadech svých kolegů, dokonce je mnohdy vyzývá, aby se k danému téma vyjádřili, protože jejich postoj a názor je velmi důležitý a pomáhá nahlížet na téma z jiných perspektiv.

Spolupracovníci:

- vysoká míra autonomie zkušených pracovníků, podpora začínajících učitelů pomocí mentoringu
- motivace převažuje vnitřní - tj. „chci práci vykonávat, baví mě a naplňuje mě” (je naprostý základ pro fungování v naší organizaci)
- všechny funkce v organizaci jsou jedinečné, potřebné a mnohdy nezastupitelné. Ke všem zaměstnancům je přístupováno s respektem k jejich osobě a k jejich práci, protože každý svou činností přispívá k prosperitě a funkčnosti organizace

Systém odměňování:

- základní mzda pracovníků je vyšší přibližně o 10% oproti tabulkovým platům ve veřejném školství,
- poskytováno osobní ohodnocení za dosažené formální i neformální vzdělání nad rámec požadovaného vzdělání a kompetencí (cca 1500 - 3500 Kč měsíčně),
- osobní ohodnocení za absolvovaný Montessori národní kurz nebo AMI kurz 2000 Kč/měsíčně
- odměny za mimořádné úkoly několikrát ročně (školní akce, mnohahodinové psaní vysvědčení a pod. v rozmezí 1 000 Kč - 10 000 Kč/měsíčně),
- příplatky za stupeň řízení,
- příplatky za specializované činnosti (např. metodik prevence, metodik ŠVP ve výši 1500 Kč/měsíčně),
- dále příplatek za třídnictví podle počtu žáků ve třídě (2000 - 5000 Kč/ měsíčně),
- zaměstnanci, kteří vedou odpolední kroužky nad rámec své pracovní povinnosti získávají odměnu také za tyto činnosti.

4.1.5 Analýza potřeb jednotlivých zaměstnanců

K identifikaci potřeb vzdělávání zaměstnanců dochází ve 4 krocích:

První fáze se koná při přijímacím pohovoru se zaměstnancem a to pomocí rozhovoru s ředitelkou školy a také pomocí analýzy ukázkových hodin.

Rozhovor s ředitelkou trvá zpravidla 1 - 2 hodiny (výjimečně déle), kdy ředitelka jednak sděluje jaká je vize a mise organizace (avšak tyto termíny doposud používá) a jaké je kultura školy a očekávání ze strany vedení školy. Dále také popisuje principy výuky,

vybavené školy, spolupráce s rodiči, nástin dalšího postupu atd. Uchazeč o zaměstnání tedy už při prvním kontaktu si může vytvořit obraz toho, jaká je charakteristika školy.

Před provedením ukázkových hodin se má uchazeč o zaměstnání účastnit náslechnů (observace ve výuce v délce 4 - 12 hodin, která má poskytnout uchazeči větší vhlad do chodu organizace.

Na základě odučených ukázkových hodin (respektive spíše aktivit), ředitelka pozoruje a vyhodnocuje, jaké jsou kompetence uchazeče a následuje rozbor „výuky” se zaměstnancem.

Analýza vstupních kompetencí se děje v oblastech:

- osobnostní rysy
- komunikační dovednosti
- chování vzhledem k žákům
- didaktické dovednost
- příprava na výuku, schopnost přípravy atd.
- znalosti předmětu
- znalost anglického jazyka
- ICT gramotnost
- znalost školského prostředí
- zkušenosti s chodem školy

Na základě analýzy vstupních informací o míře kompetencí zaměstnance v daných oblastech se dále plánují priority pro další období (které není nikterak prozatím časově určeno). tj. druhou fází a zároveň v této fázi i nadále dochází k průběžná identifikace dalších vzdělávacích potřeb na základě:

- při pozorování každodenního výkonu zaměstnance
- při průběžných individuálních rozhovorech/ konzultacích s ředitelkou školy, kde se řeší situace, se kterou si zaměstnanec neví rady (chování žáků, didaktické postupy, organizační záležitosti školy atd.)

Třetí fáze je při ročním hodnocení výkonu zaměstnance, které je založeno na autoevaluaci svého výkonu (vyplnění formuláře) a rozhovorem s ředitelkou školy.

Druhá a třetí fáze se odehrává každý další rok zaměstnaneckého poměru.

4.1.6 Analýza pracovního místa (analýza rolí)

Bylo zmíněno, že již při vstupním pohovoru se provádí analýza kompetencí uchazeče. K tomu, aby ředitelka věděla, na jaké důležité kompetence se má při výběru uchazeče o zaměstnání zaměřit, musela před tím vypracovat analýzu pracovního místa obsahující popis náplně práce.

Analýza pracovního místa patří mezi tzv. funkční analýzy.

Podle Armstronga (2007) analýza rolí *„poskytuje informace potřebné pro vypracování profilů rolí a informace pro potřebu získávání pracovníků, vzdělávání a rozvoje, řízení pracovního výkonu a hodnocení práce.“* Analýzu rolí lze nahradit pojmem *„analýza pracovního místa“*.

Armstrong (2007) také dodává, že *„analýza rolí je zjišťování toho, co se od lidí očekává, aby dosáhli při výkonu své práce, a jaké schopnosti a dovednosti potřebují, aby toho očekávání naplnili.“*

Škola má vytvořené popisy náplně práce pro jednotlivé pozice v organizaci. Tyto náplně dostávají písemně nově přijatí pracovníci první den nástupu, avšak již v průběhu výběrového řízení jsou dotazováni (ať už přímo nebo nepřímo) na podstatné body z náplně práce, zejména pokud nejsou předpoklady k plnění náplně práce zřejmé z životopisu nebo průvodního dopisu.

Škola má 13 pracovních pozic (v době výzkumu):

ředitelka, zástupce ředitelky (nyní na rodičovské dovolené), koordinátor, pedagog MŠ, pedagog ZŠ, školní asistent, školní psycholog, metodik prevence, metodik ŠVP, vychovatel ve školní družině/ve školním klubu, pracovník přípravy a výdeje jídla, pracovník úklidu, pracovník údržby a oprav.

Každá pracovní pozice má vypracovaný popis náplně práce. Nejpodrobnější náplň práce a potažmo kompetenční model je vypracován u pedagogů ZŠ (viz příloha 3).

Další kompetenční modely nejsou v době výzkumu vytvořeny, ředitelka zná potřebné kompetence pro dané pracovní místo, ovšem nejsou popsány v papírové podobě. -> **Je zapotřebí vypracovat kompetenční modely pro všechny pracovní pozice.**

4.1.7 Analýza kompetencí pracovníků

Do prosince 2022 byla analýza kompetencí zaměstnanců prováděna na základě získaných informací z těchto zdrojů:

1. rozhovory: a) s pedagogy, žáky a rodiči (průběžně)
 - b) rozhovory na začátku přijímacího procesu
 - c) rozhovory v rámci vyhodnocení hospitací
 - d) skupinové rozhovory v rámci pedagogických a jiných porad/rad
 - e) hodnotící rozhovory se zaměstnanci na konci školního roku
2. dotazování: a) autoevaluační dotazníky pracovníků
 - b) dotazníky- hodnocení kvality školy (rodiče)
 - c) hodnocení výuky žáky
 - d) hodnocení vedení školy pracovníky školy
3. analýzy dokumentů: a) výsledky testů žáků
 - b) výsledky mimoškolních akcí/ soutěží a pod.
 - c) hodnocení České školní inspekce
 - d) životopis uchazečů při přijímání nových zaměstnanců
 - e) stávající plány osobního rozvoje pracovníků
 - f) výroční zprávy školy
 - g) strategické plány a legislativní předpisy
 - h) autoevaluační dotazníky zaměstnanců
4. pozorování: a) hospitace ve výuce
 - b) pozorování práce nepedagogických pracovníků
 - c) výsledků provedené práce, záznamů atd.

Analýza kompetencí na základě vyhodnocení kompetenčního modelu pracovních pozic dlouho ve škole chyběla v podobě psaného strukturovaného dokumentu, který by dával konkrétní zpětnou vazbu jak zaměstnancům, tak i ředitelce. První kompetenční model a také formulář s evaluací kompetencí podle kompetenčního modelu byl představen na poradě zaměstnanců školy teprve v prosinci 2022, takže nelze nyní zcela objektivně říci, jak analýza funguje. Očekává se, že každý zaměstnanec bude hodnotit své kompetence na základě kompetenčního modelu a proběhne vyhodnocení s ředitelkou školy (která také na základě vlastního pozorování či analýzy 360°) zanalyzuje a ohodnotí aktuální stav kompetencí zaměstnance (konec školního roku) a následně bude vytvořen plán osobního rozvoje zaměstnance vycházející z priorit potřeb školy a s ohledem na mezeru (nedostatek) mezi aktuálními kompetencemi zaměstnanců a požadovanými kompetencemi podle modelu kompetencí daného pracovního místa.

Získané informace o míře kompetencí jednotlivých pracovníků slouží pro další fázi a tou je plánování.

4.1.8 Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání je další fází při řízení vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Při plánování je potřeba zohlednit nejen výši zmíněné potřeby (ať už samotné organizace nebo jednotlivých zaměstnanců) - tedy rozdíl (mezeru) mezi požadovanou mírou kompetencí a aktuálním stavem kompetence, ale také další faktory, které přispívají k celistvosti plánování. Jsou jimi zejména vnější faktory, další vnitřní faktory organizace, náklady na vzdělávání a pod. Plánování vzdělávání také vychází ze strategie organizace a strategie řízení lidských zdrojů.

Plánování se děje ve třech úrovních:

- plánování spojené se naplňováním strategických cílů organizace (viz. strategický plán organizace) a naplňováním potřeb organizace
- plánování vzdělávání na úrovni jednotlivých zaměstnanců - vycházející z potřeb zaměstnanců, které jsou zakomponovány to tzv. Plánu osobního/profesního rozvoje (viz příloha 6)
- plány jednotlivých vzdělávacích akcích

Škola má vypracovaný dlouhodobý plán rozvoje zaměstnanců na období 5 let - v souladu se strategickým plánem rozvoje školy) a každý rok v srpnu tvoří plán

vzdělávání na nadcházející školní rok s přehledem jednotlivých vzdělávacích akcí vyplývajících z potřeb školy a jednotlivých zaměstnanců. Tento plán tvoří slouží jako povinný soupis vzdělávacích akcí, která je ovšem v průběhu roku doplňován na základě nově vzniklých (a většinou urgentních) potřeb. Náhled ročního vzdělávacího plánu je uveden v tabulce 4.

Při plánování vzdělávání škola musí vycházet z aktuálních právních předpisů a strategií týkající se vzdělávací politiky ČR. Jde například o:

- Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+
- Školský zákon
- Zákon o pedagogických pracovnících
- Vyhláška o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků
- Zákoník práce

Cílem Strategie 2030+ je modernizovat vzdělávání tak, aby děti i dospělí obstáli v dynamickém a neustále se měnícím světě 21. století. S tímto cílem pracuje také škola, která se navíc také vrací k hodnotám a tradicím a zároveň chce prostřednictvím vzdělávaných žáků napomoci k lepšímu životu na naší planetě. Jde tedy o holistický přístup zahrnující péči o sebe, společnost a také přírodu.

Motto školy „Škola, která pomáhá dětem poznávat svět“, tak svědčí o přístupu k dětem (žákům) dané školy. Nejde tedy o autoritativní přístup učitele, ale o demokratický styl vzdělávání uplatňující personální teorii k přístupu k žákům.

Škola potřebuje, aby pedagogičtí pracovníci měli nejen velmi dobře rozvinuté didaktické a pedagogické kompetence, ale také u všech zaměstnanců je důležité mít rozvinuté kompetence občanské, personální a komunikativní.

Na základě získaných informací o míře kompetencí zaměstnanců, probíhá plánování vzdělávání s rámcově vymezenými pravidly a kritérii. Ředitelka školy musí brát ohled také na potřeby organizace vyplývající z právních předpisů, a proto upřednostňuje tuto hierarchii postupů:

1. Jaká školení má škola provést povinně z důvodu platné legislativy?

2. Jaké jsou další možnosti pro zlepšení kvality výuky/ chodu školy, které doporučuje legislativa?
3. Jaké jsou mezery/nedostatky v oblastech, které škola považuje za důležité a nezbytné?
4. Jaké jsou možnosti, které pomohou k nadstandardní kvalitě fungování školy a jsou v souladu se zájmy pracovníků?
5. Jaké školení/ kurzy si může škola dovolit, aby udělala zaměstnancům radost?

Plánování vzdělávání zahrnuje zejména:

popis cíle, časový plán, náklady, organizační informace - kdo bude za dané činnosti zodpovědný.

Dalšími parametry v plánování vzdělávání pracovníků jsou formy vzdělávání:

Nejčastější formy vzdělávání podle typu školení:

- přednáška/ teoretický kurz/ seminář
- praktický kurz
- supervize
- co-teaching
- náslechy u kolegů stejné školy nebo vyslání na náslechy do jiných škol
- zážitkové kurzy
- studium literatury (a případně další)

Formy vzdělávání podle typu absolvování:

- dálkově /online
- prezenčně
- samostudium

Škola má také vypracovanou směrnici pro plánování vzdělávání zajišťované školou:

- každý pracovník školy každý rok absolvuje: školení BOZP, PO a první pomoci (i přesto, že nejsou povinná každý rok). Probíhá interně a také externě online s vystaveným certifikátem o absolvování zkoušky/testu ověřující znalosti v dané oblasti.

- každý pracovník by měl absolvovat alespoň 1 externí kurz (online nebo prezenční) za rok - může být placené nebo zdarma v rozsahu min. 4 hodin.
- každý pracovník čte odbornou literaturu - doporučenou případně podle svého zájmu
- každý pracovník může absolvovat kurzy/školení do 8 000 Kč/ rok bez schvalování zřizovatelem.
- v případě nákladnějších kurzů (tj. nad 8 000 Kč) musí být vždy přihlédnuto k efektivnost, reference a přínos pro organizaci a schvaluje je také zřizovatel školy. Může být podepsána dohoda o vzdělávání a náklady na kurz se vážou na povinně odpracovaný počet let/ měsíců (případně vrácení peněz z důvodu odchodu zaměstnance).

Plán vzdělávací akce probíhá podle metody SMART: (specific, measurable, achievable, realistic, timely), bere se tedy ohled na:

- **relevantnost výběru** druhu vzdělávání vzhledem potřebám školy (a přání zaměstnanců)- konkrétně se jedná o situaci, kdy na základě vyhodnocení vzdělávání pracovníků na konci školního roku, ředitelka aktualizuje potřeby školy a na pedagogické radě a provozní radě v srpnu navrhne kurzy, které by byly vhodné absolvovat (např. kurz pro metodika prevence, kurz pro metodiky tvorby švp, lyžařské instruktorské kurzy a pod.)
- **reference** (ideálně od kolegů, ale možno také z internetu) + **ekonomičnost kurzu** (vybírám kurz, který je co nejbližší k místu pracoviště, cenové porovnání více kurzů atd.)
- je absolvování kurzů **proveditelné**? Máme, kdo by zajistil chod školy?
- **ostatní okolnosti** např. místo, časová náročnost kurzu atd.
- **do kdy** vzdělávání škola/ zaměstnanec potřebuje absolvovat? Je to horizont dnů/měsíců nebo let?

Z hlediska časového plánování se dělí vzdělávání na 3 skupiny:

- a) vzdělávání, které je nepředvídatelné a musí být řešeno v i třeba rámci několika dnů (např. rychlý přesun na online výuky v době koronaviru nebo zvládnutí metodiky výuky Ukrajinců)

- b) kurzy, které jsou aktuální pro daný školní rok
- c) kurzy, které je potřeba absolvovat, ale může to být případně i později než v horizontu 1 školního roku

Vzdělávací plány jsou tedy zejména:

- a) roční (září - srpen školního roku)
- b) dlouhodobé na období 5 let

Vzdělávací plán zaměstnanců školy zahrnuje 3 sekce:

- a) kurzy povinné (předepsané legislativou)
- b) kurzy potřebné - potřebnost zjištěna na základě mezer v kompetencích pracovníků
- c) kurzy které přispívají k wellbeingu zaměstnanců a jsou „na přání“

Každá vzdělávací akce ve vzdělávacím plánu má také: název, předpokládanou cenu, formu vzdělávání, časové vymezení a účastníky (pro účely této DP byla jména účastníků vymazána).

Důležité je zmínit, že vzdělávání zaměstnanců probíhá také informálně, v jejich vlastním volném čase a na vlastní náklady. Ne tedy všechny akce a formy jsou v plánu uvedeny.

Ukázka plánu vzdělávání na školní rok 2022/2023 (vypracovaný v srpnu 2022)

Zkratky: PP = pedagogický pracovník, NPP= nepedagogický pracovník

Tabulka 4 - Plán vzdělávání na školní rok 2022/2023

Druh:	Název:	Předpokládaná cena v Kč/ zaměstnanec	Forma:	Kdy?	Kdo?
Povinné kurzy roční	PO (Požární ochrana)	200	prezenční interní + online	srpen + září 2022	všichni (17)

	BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci)	200	prezenční interní + online	srpen + září 2022	všichni (17)
	První pomoc	200	prezenční interní + online	srpen + září 2022	všichni (17)
	Observace výuky kolegy interní/externí (v jiné škole)	0 - 5 000 Kč	prezenční	celý rok	všichni PP (12)
Potřebné kurzy	Montessori kurz pro učitele ZŠ	82 000	externí	duben 2022 - duben 2024	1 PP
	Školení šikana	0	interní školení	říjen 2022	všichni PP (13)
	Diagnostika nadání dětí v MŠ	1500	externí kurz (NIDV)	září - prosinec 2022	1 PP MŠ
	Práce a nadanými žáky	1 500	externí kurz (NIDV)	září - prosinec 2022	1 PP ZŠ
	Kurz zdravotníka zotavovacích akcí	5 000	externí Červený kříž	červenec /srpen	1 NPP 1 PP ZŠ
	Tvorba ŠVP	0	interní školení od	květen - červen	PP (8)

			koordinátor ŠVP	2023	
	Spisová služba	4 000	online	září - prosinec 2022	1 NPP
	Kurz hygienického minima (obnova)	500	online	září - prosinec 2022	2 NPP
	Nákup literatury pro samostudium - komunikace ve třídě, komunikace se žáky, výchova bez poražených a pod.	10 000	samostudium	celý školní rok	
Kurzy podle zájmu PP:	Kreativní metody při výuce AJ	1 200	prezenční NIDV	celý školní rok	1 PP
	Jóga pro děti v MŠ	1 500	prezenční NIDV	celý školní rok	1 PP MŠ
	Jazykové kurzy - kurz českého jazyka pro cizince	27 000 Kč/rok	online	celý školní rok	1 PP ZŠ
	Online Montessori kurzy zdarma - řízení pedagogického	0	online	celý školní rok	5 PP

	procesu, komunikace, řešení konfliktů atd.				
--	--	--	--	--	--

Zdroj: vlastní

Plán osobního rozvoje zaměstnance

Každý zaměstnanec tvoří Plán osobního/profesionálního rozvoje, který má předložit ředitelce školy v průběhu září. Pokud zaměstnanec nastoupí v průběhu školního roku, vypracovává Plán osobního rozvoje až v září nebo dříve na základě domluvy s ředitelkou školy.

Plán osobního rozvoje zahrnuje nejen vzdělávací akce dohodnuté na poradě v srpnu, ale také vlastní nápady zaměstnanců v jakých oblastech a jakou formou by se chtěl vzdělávat.

Plán jednotlivých vzdělávacích akcí

Plán vzdělávání zahrnuje obecné údaje o plánovaných akcích, avšak pro jednotlivé akce a jejich úspěšnou realizaci je zapotřebí provést plán vzdělávací akce, její realizace a vyhodnocení.

Škola prozatím nevyužívá formulář, který sice vytvořila již v roce 2018 a ředitelka je většinou informován prvně ústně - kde dochází k návrhu plánu akce a poté také písemně do e-mailu. Pokud se jedná o akci mimo pracoviště, povoluje pracovníkovi služební cestu.

Plán jednotlivých akcí zahrnuje:

název akce, doložení potřebnosti akce (vyplývá z analýzy potřeb), anotace akce (pokud existuje), časové podmínky akce, způsob dopravy, cena, podmínky a způsob platby, většinou internetový odkaz na akci a další relevantní informace. Na základě vyhodnocení parametrů akce pomocí SMART metody je akce schválena, zamítnuta nebo doporučena ke změně.

4.1.9 Evaluace/hodnocení

Evaluace vzdělávání zaměstnanců se děje na několika úrovních:

- nejvyšší úroveň zahrnuje hodnocení plnění strategického plánu rozvoje organizace zaměřeného na komplexní rozvoj zaměstnanců
- střední úroveň je evaluace kompetencí jednotlivých zaměstnanců
- nejnižší úroveň zahrnuje evaluaci jednotlivých vzdělávacích akcí, o kterých bude následující část.

Jestliže vzdělávací akce skončila - byla realizována, probíhá vyhodnocení vzdělávací akce.

Nyní vyhodnocení probíhá na úrovni ústní a to:

- a) rozhovor s ředitelkou školy
- b) představením kurzu pro ostatní pracovníky na měsíčních poradách - shrnutí kurzu, doporučení/nedoporučení- důvody.

Vyhodnocení/evaluace vlivu absolvované vzdělávací akce na změnu kvality kompetence pracovníka provádí ředitelka školy pomocí hospitací/ pozorování, rozborem situací za pomoci rozhovoru s pracovníkem.

Nutné poznamenat, že vzdělávání zaměstnanců probíhá také bez podpory a spolupráce se zaměstnavatelem. Tudiž zaměstnavatel nezná podrobnosti o vzdělávání tohoto typu i přesto, že může mít toto vzdělávání znatelný vliv na kompetence potřebné pro výkon práce. Také podle Dachner a kol. (2021) *celoživotní vzdělávání bude stále více zahrnovat příležitosti, které zaměstnanci vyhledávají sami, spíše než by navštěvovat formální povinné programy sponzorované organizací.* (Překlad vlastní)

4.1.10 Vyhodnocení komplexnosti informací v koncepci

Pro posouzení formální stránky stávající koncepce byl vytvořen seznam důležitých částí koncepce vzdělávání a jsou zaškrtnuty položky, které se předchozí části výzkumu objevily:

Tabulka 5 - Přehled částí koncepce vzdělávání

Obsahuje vzdělávací stávající vzdělávací koncepce následující části?	ano/ne
I. Analýza	
1. Analýza organizace	
a. analýza organizace - historie, organizační struktura a pod.	ano
b. analýza organizace - analýza vnějšího prostředí	ano
c. analýza organizace - analýza vnitřního prostředí	ano
d. vize organizace	ano
e. mise organizace	ano
f. kultura organizace	ano
g. politika organizace/ hodnoty	ano
2. Analýza pracovního místa	
a. popis pracovního místa	ano
b. náplň práce	ano
c. kompetenční modely všech pracovních pozic	ne
i. pedagog MŠ	ano
ii. pedagog ZŠ	ano
iii. vychovatel v družině/školním klubu	ne
iv. ředitel/-ka	ano
v. zástupce/-kyně ředitele/-ky	ne
vi. školní psycholog	ne
vii. koordinátor/ asistentka ředitelky	ne
viii. metodik prevence	ne

ix.	metodik ŠVP	ne
x.	školní asistent	ne
xi.	pracovní školní jídelny-výdejny	ne
xii.	pracovník úklidu	ne
xiii.	údržba	ne
3. Analýza personální		
a.	vyhodnocení kompetencí zaměstnanců	ano
II. Plánování vzdělávání		
1.	škola tvoří vzdělávací plán na období delší jak 1 rok	ano
2.	roční vzdělávací plán	ano
3.	individuální plány rozvoje zaměstnance	ano
4.	plán vzdělávací akce (místo, datum, cena, forma, doprava, cíle, obsah, účastníci, ...)	ano
III. Realizace vzdělávání		
	popis realizace vzdělávání	ano
IV. Hodnocení výsledků vzdělávání		
	hodnocení vzdělávací akce	ano
	hodnocení kompetencí pracovníků	ano
	hodnocení vzdělávacího plánu zaměstnance	ne u všech

Zdroj: vlastní

4.1.11 Ověření a vyhodnocení funkčnosti koncepce

Koncepce vzdělávání pracovníků školy obsahuje popis východisek, podmínek pro vzdělávání a také popis procesů, které ve škole probíhají (respektive jak škola plánuje, aby probíhaly). Avšak zda vzdělávání probíhá podle stanovené koncepce a jaký je názor na podmínky vzdělávání jednotlivých aktérů (tj ředitelky školy a ostatních zaměstnanců) odhalí šetření pomocí dotazníků.

Funkčnost koncepce byla ověřena pomocí tří dotazníků:

- dotazník pro ředitelku školy týkající se učící se organizace (dotazník číslo 1)
- dotazník pro zaměstnance školy zaměřující se na získání jejich názoru na procesy a funkčnost opatření ve škole (dotazník číslo 2)
- dotazník zjišťující názor na funkčnost procesů a opatření v oblasti vzdělávání zaměstnanců na které odpovídala ředitelka školy (dotazník číslo 3)

Dotazník č. 1 byl vypracován na základě znaků učící se organizace Zdeňka Častorála.

Odpovědi zaznamenané ředitelkou školy dne 12. 2. 2023 mají určit, zda je škola učící se organizace. Dotazník je uveden třemi podmínkami, které má učící se organizace splňovat a dále je popsáno 8 znaků učící se organizace. Odpovědi jsou následující:

Tabulka 6 - Záznam odpovědí v dotazníku č. 1 sloužícího pro vyhodnocení, zda škola je učící se organizace

Dotazník pro vyhodnocení, zda škola je učící se organizace	ano	ne
Podmínka 1: Lidé v organizaci sdílí vizi	x	
Podmínka 2: Je zajištěn individuální motivační přístup ke každému zaměstnanci a pravidelná komunikace	x	

Podmínka 3: Využívání zpětné vazby z vnitřního i vnějšího prostředí organizace	x	
Znaky učící se organizace:		
Vytváří příležitosti pro učení, inspiruje, motivuje a stimuluje k využívání znalostních příležitostí.	x	
Vytyčuje vize postavené na znalostech a utváří podmínky k jejich sdílení všemi pracovníky organizace.	x	
Vytváří a stimuluje tvůrčí dynamiku i kreativní přístupy k řešení potřeb organizace a jejího okolí.	x	
Investuje do vzdělávání svých pracovníků a týmů a obvykle je organizuje na znalostní úrovni.	x	
Rozvoj lidských zdrojů cestou učení je provázán na ekonomickou budoucnost podniku.	x	
Vytváří most mezi teorií a praxí prostřednictvím propojení pracovní činnosti s učením.	x	
V procesu učení klade důraz na dovednosti v oblasti dobývání a vytěžování informací, principy problémového učení, součinnosti, kooperace a komunikace k širšímu rozhledu.	x	
Používá moderní vzdělávací technologie a inovace výukových programů při respektování individuálních přístupů k pracovníkům a týmům.	x	

Zdroj: vlastní

Z výše uvedených odpovědí můžeme usuzovat, že škola je učící se organizace.

Dotazník č. 2 slouží ke zjištění názoru zaměstnanců. Jednalo se o online dotazník, který byl zaměstnancům zaslán koncem března 2023. Zaměstnanci měli 5 dnů na vyplnění dotazníku, avšak ještě před vlastním sběrem dat bylo ověřeno, zda rozumí jednotlivým otázkám a bylo zjištěno, že může být pro některé zaměstnance těžké si pod odbornými pojmy představit význam otázky, proto bylo se zaměstnanci osobně i písemně konzultováno, co jednotlivé pojmy znamenají (jednalo se zejména o pojmy: vize a mise).

Dotazník obsahoval 2 identifikační otázky týkající se pracovní pozice (pedagogický pracovník nebo nepedagogický pracovník) a také délky zaměstnaneckého poměru ve škole, protože pro některé odpovědi to bylo důležité. Zaměstnanci měli v této druhé identifikační otázce na výběr ze 4 možností: do 3 měsíců (2 zaměstnanci), od 4 do 12 měsíců (6 zaměstnanců), od 1 do 3 let (5 zaměstnanců) a déle jak 3 roky (5 zaměstnanců). Dále následovalo 41 uzavřených otázek, kde zaměstnanci pomocí škálování (ano, spíše ano, spíše ne, ne a nevím) odpovídali na dotazy týkajících se fungování školy v oblasti vzdělávání a komunikace/předávání informací. Poslední otázka byla otevřená a umožňovala zaměstnancům doplnit informace, které považovali za důležité sdělit.

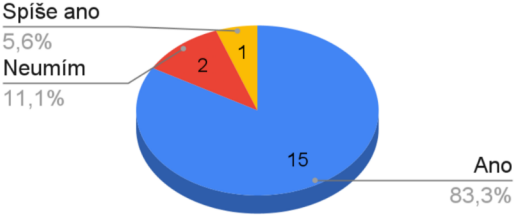
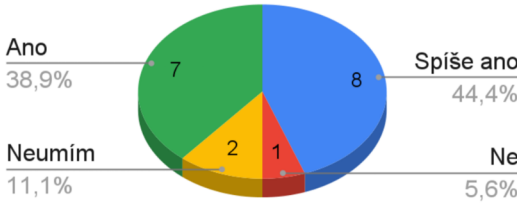
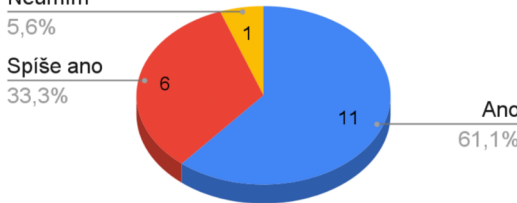
Celkem odpovědělo 18 zaměstnanců školy (ZŠ i MŠ) bez ředitelky školy, z toho 5 zaměstnanců nepedagogických a 13 zaměstnanců pedagogických. Škola také spolupracuje s externisty (např. zajištění kroužků pro žáky), ale tyto osoby nebyly dotazovány.

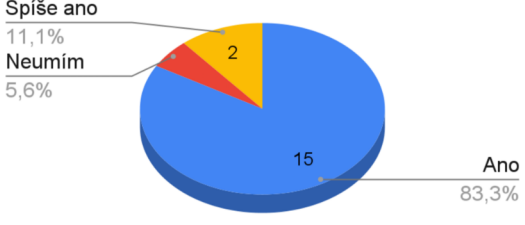
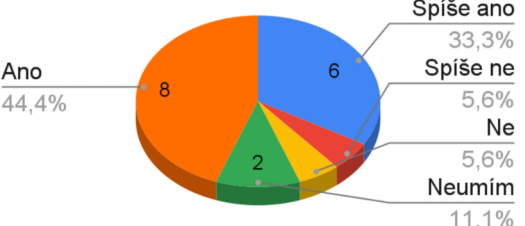
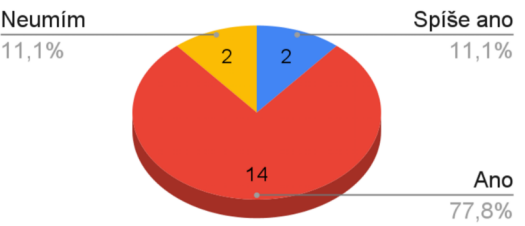
Za vyhovující stav (bez nutnosti návrhu na změnu) jsou považovány odpovědi „ano” nebo „spíše ano” u více jak 75% respondentů tj. u více jak 13 zaměstnanců.

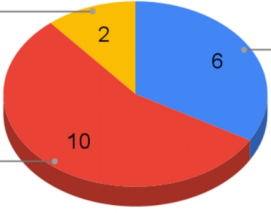
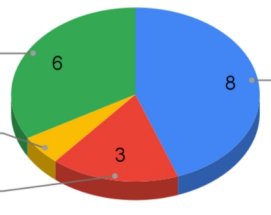
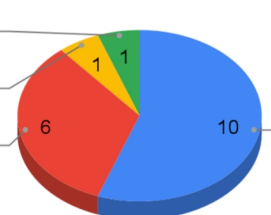
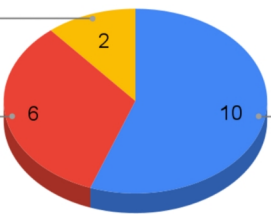
Otázky a odpovědi byly následující:

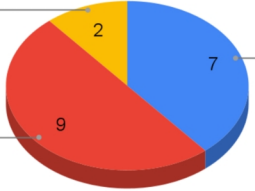

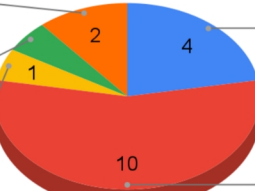
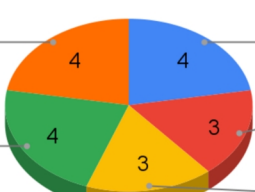
Grafy 1 až 41 - znázorňující odpovědi na otázky z dotazníků pro zaměstnance

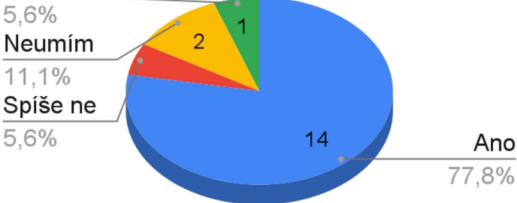
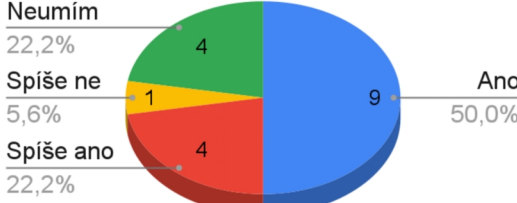
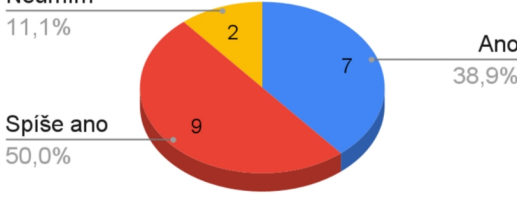
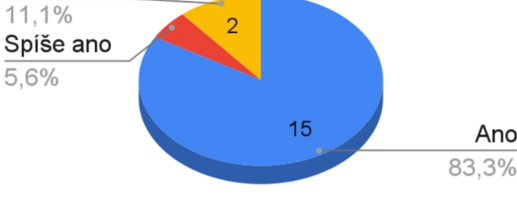
<p>1. Víte, jaká je vize školy?</p> <p>Spíše ne 5,6%</p> <p>Spíše ano 27,8%</p> <p>Ano 66,7%</p>	<p>12 zaměstnanců uvedlo, že vědí, jaká je vize školy, 5 zaměstnanců uvedlo, že spíše vědí a 1 zaměstnanec uvedl, že spíše neví.</p>
<p>2. Víte, jaká je mise školy?</p> <p>Spíše ne 5,6%</p> <p>Spíše ano 38,9%</p> <p>Ano 55,6%</p>	<p>10 zaměstnanců uvedlo, že vědí jaké je mise školy, 7 uvedlo, že spíše vědí a 1 zaměstnanec spíše neví.</p>
<p>3. Znáte hodnoty školy?</p> <p>Spíše ano 27,8%</p> <p>Ano 72,2%</p>	<p>13 zaměstnanců zná hodnoty školy, 5 zaměstnanců spíše zná.</p>
<p>4. Myslíte si, že vedení školy zná aktuální stav</p> <p>Neumím 5,6%</p> <p>Spíše ano 44,4%</p> <p>Ano 50,0%</p>	<p>9 zaměstnanců uvedlo, že si myslí, že vedení školy zná aktuální stav jejich kompetencí, 8 zaměstnanců si myslí, že vedení spíše zná stav jejich kompetencí a 1 zaměstnanec uvedl, že neumí posoudit.</p> <p>(Poznámka: tento zaměstnanec nastoupil do školy 3 dny před</p>

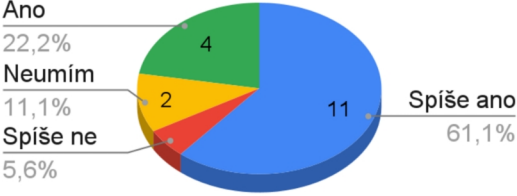
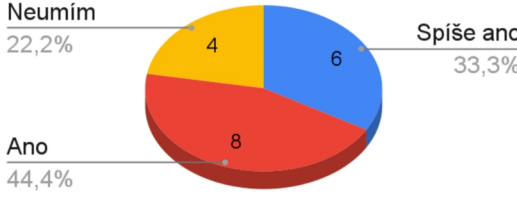
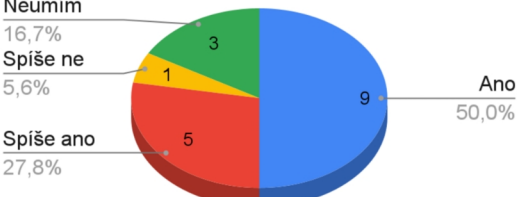
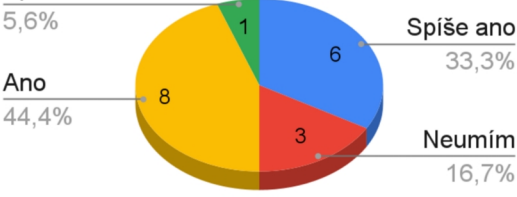
	konáním šetření)
<p>5. Máte pocit, že vedení školy záleží na tom, abyste se průběžně vzdělával/-a?</p>  <p>Spíše ano 5,6% Neumím 11,1% Ano 83,3%</p>	<p>15 zaměstnanců odpovědělo, že má pocit, že vedení školy záleží na tom, aby se vzdělávali, 1 zaměstnanec uvedl, že si to spíše myslí a 2 zaměstnanci uvedli, že neumí zatím posoudit (jde 2 zaměstnance - nepedagogické pracovníky).</p>
<p>6. Konzultuje s Vámi vedení školy Vaše potřeby v oblasti vzdělávání?</p>  <p>Ano 38,9% Spíše ano 44,4% Neumím 11,1% Ne 5,6%</p>	<p>7 zaměstnanců uvedlo, že vedení školy konzultuje s nimi jejich potřeby ve vzdělávání, 8 zaměstnanců si myslí, že vedení spíše konzultuje, 2 zaměstnanci neumí posoudit a 1 zaměstnanec si myslí že vedení nekonzultuje jejich potřeby ve vzdělávání.</p>
<p>7. Myslíte si, že druhy vzdělávání navrhované vedením školy jsou v souladu s Vašimi potřebami?</p>  <p>Neumím 5,6% Spíše ano 33,3% Ano 61,1%</p>	<p>11 zaměstnanců se domnívá, že navrhované vzdělávání je v souladu s jejich potřebami, 8 spíše ano a 1 zaměstnanec neumí posoudit.</p>

<p>8. Myslíte si, že druhy vzdělávání navržené vedením školy jsou v souladu s potřebami školy?</p>  <p>Spíše ano 11,1% Neumím 5,6% Ano 83,3%</p>	<p>Zda je vzdělávání navržené vedené v souladu s potřebami školy uvedlo 15 zaměstnanců ano, 2 zaměstnanci spíše ano a 1 zaměstnanec neumí posoudit.</p>
<p>9. Pomáhá Vám vedení školy ke zlepšování Vašich kompetencí?</p>  <p>Ano 44,4% Spíše ano 33,3% Spíše ne 5,6% Ne 5,6% Neumím 11,1%</p>	<p>8 zaměstnanců si myslí, že jim vedení pomáhá zlepšovat jejich kompetence, 6 spíše si to myslí, 2 zaměstnanci neumí posoudit, 1 si myslí, že spíše ne a 1 zaměstnanec se domnívá, že vedení školy nepomáhá ke zlepšování jejich kompetencí.</p>
<p>10. Máte se ve škole na koho obrátit, když si nevíte rady s organizačními záležitostmi školy?</p>	<p>Graf pomocí google grafů nešel u otázky č. 10 vygenerovat, protože 100% respondentů odpovědělo že si myslí, že se mohou obrátit na vedení školy pokud si nevědí rady s organizačními záležitostmi.</p>
<p>11. Máte se na koho obrátit v případě dotazů ohledně výuky?</p>  <p>Neumím 11,1% Spíše ano 11,1% Ano 77,8%</p>	<p>14 zaměstnanců si myslí, že se má na někoho obrátit (někoho se zeptat) v případě dotazů ohledně výuky. 2 zaměstnanci si to spíše myslí a 2 zaměstnanci neumí posoudit.</p>

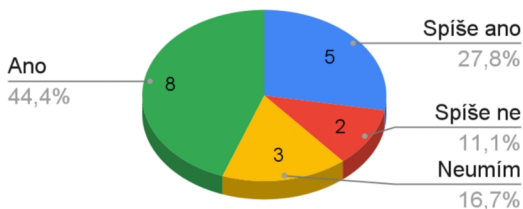
<p>12. Máte dost příležitosti konzultovat Vaše</p> <p>Neumím 11,1%</p> <p>Ano 55,6%</p> <p>Spíše ano 33,3%</p> 	<p>Celkem 16 zaměstnanců si myslí, že má nebo spíše má dostatek příležitostí pro konzultaci jejich potřeb ve vzdělávání. 2 zaměstnanci neumí odpovědět.</p>
<p>13. Víte, jaké jsou možnosti v oblasti vzdělávání (druhy a formy kurzů, školení atd.)?</p> <p>Spíše ano 33,3%</p> <p>Neumím 5,6%</p> <p>Spíše ne 16,7%</p> <p>Ano 44,4%</p> 	<p>Celkem 14 zaměstnanců ví nebo spíše ví, jaké jsou možnosti ve vzdělávání. 3 zaměstnanci spíše neví a 1 neumí posoudit.</p>
<p>14. Informuje Vás vedení školy dostatečně o možnostech vzdělávání?</p> <p>Neumím 5,6%</p> <p>Spíše ne 5,6%</p> <p>Spíše ano 33,3%</p> <p>Ano 55,6%</p> 	<p>Celkem 16 zaměstnanců si myslí, že je vedení dostatečně informuje o možnostech vzdělávání. 1 si to spíše nemyslí a 1 neumí odpovědět.</p>
<p>15. Máte dostatek příležitostí pro vzdělávání?</p> <p>Neumím 11,1%</p> <p>Spíše ano 33,3%</p> <p>Ano 55,6%</p> 	<p>Celkem 16 zaměstnanců se domnívá, že má dostatek příležitostí ke vzdělávání, 2 neumí posoudit.</p>

<p>16. Myslíte si, že Vám realizované vzdělávání pomáhá ke zlepšování Vašich kompetencí? (Je efektivní?)</p> <p>Neumím 11,1%</p> <p>Ano 50,0%</p>  <p>Spíše ano 38,9%</p>	<p>16 zaměstnanců si myslí, že jim realizovaná vzdělávání pomáhají ke zlepšování jejich kompetencí. 2 neumí posoudit.</p>
<p>17. Probíhá evaluace Vašich proběhlých školení s vedením školy? (Např. rozhovorem)</p> <p>Ano 44,4%</p>  <p>Spíše ano 33,3%</p> <p>Spíše ne 11,1%</p> <p>Neumím 11,1%</p>	<p>Celkem 14 zaměstnanců uvedlo, že evaluace proběhlých školení probíhá s vedením školy, 2 si myslím že spíše ne a 2 neumí posoudit.</p>
<p>18. Provádíte roční plány osobního rozvoje?</p> <p>Ne 11,1%</p> <p>Neumím 5,6%</p> <p>Spíše ne 5,6%</p>  <p>Spíše ano 22,2%</p> <p>Ano 55,6%</p>	<p>Celkem 14 zaměstnanců uvedlo, že provádí roční plány svého osobního rozvoje. Zaměstnanci, kteří jsou v pracovním poměru méně jak 12 měsíců ještě nemusí vypracovávat roční plán osobního rozvoje, takže 2 uvedli, že vypracovávají a 1 neumí posoudit.</p>
<p>19. Vyhodnocujete společně s vedením školy Vaše plány osobního rozvoje?</p> <p>Ano 22,2%</p> <p>Neumím 22,2%</p>  <p>Spíše ano 22,2%</p> <p>Spíše ne 16,7%</p> <p>Ne 16,7%</p>	<p>Celkem 8 zaměstnanců uvedlo, že vyhodnocují společně s vedením plány osobního rozvoje. 3 zaměstnanci uvedli, že spíše ne, 3 uvedli, že ne a 4 zaměstnanci neumí posoudit.</p> <p>Poznámka: Zde je potřeba nápravy.</p>

<p>20. Můžete pracovat v týmu?</p> <p>Spíše ano 5,6%</p> <p>Neumím 11,1%</p> <p>Spíše ne 5,6%</p> <p>Ano 77,8%</p> 	<p>Celkem 15 zaměstnanců uvedlo, že může pracovat v týmu, 1 spíše ano a 1 spíše ne a 2 zaměstnanci neumí posoudit.</p>
<p>21. Máte pro práci v týmu dostatečný čas?</p> <p>Neumím 22,2%</p> <p>Spíše ne 5,6%</p> <p>Spíše ano 22,2%</p> <p>Ano 50,0%</p> 	<p>Celkem 13 zaměstnanců si myslí nebo spíše myslí, že mají dostatečný čas pro práci v týmu. 4 neumí posoudit a 1 si myslí, že spíše ne.</p>
<p>22. Máte ve škole čas na sdílení Vašich názorů, zkušeností a pod.?</p> <p>Neumím 11,1%</p> <p>Spíše ano 50,0%</p> <p>Ano 38,9%</p> 	<p>Celkem 16 zaměstnanců má ve škole čas na sdílení svých názorů, zkušeností apod. 2 zaměstnanci neumí posoudit.</p>
<p>23. Máte přístup k výukovým informacím a materiálům svých kolegů?</p> <p>Neumím 11,1%</p> <p>Spíše ano 5,6%</p> <p>Ano 83,3%</p> 	<p>Celkem 16 zaměstnanců uvedlo, že má přístup k výukovým informacím a materiálům svých kolegů. 2 zaměstnanci (nepedagogové) neumí posoudit.</p>

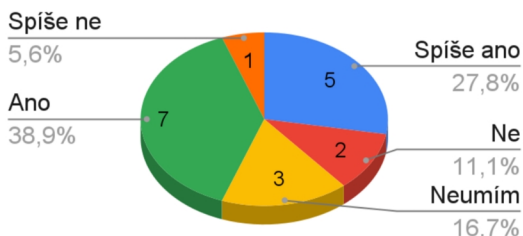
<p>24. Myslíte si, že je komunikace ve škole mezi pracovníky dostatečná?</p>  <p>Ano 22,2% 4</p> <p>Neumím 11,1% 2</p> <p>Spíše ne 5,6% 1</p> <p>Spíše ano 61,1% 11</p>	<p>Celkem 4 zaměstnanci si myslí, že komunikace mezi pracovníky školy je dostatečná a 11 zaměstnanců si myslím že spíše dostatečná, 1 zaměstnanec si myslí, že spíše není dostatečná a 2 neumí posoudit.</p>
<p>25. Myslíte si, že je komunikace ve škole mezi pracovníky je transparentní?</p>  <p>Neumím 22,2% 4</p> <p>Ano 44,4% 8</p> <p>Spíše ano 33,3% 6</p>	<p>14 zaměstnanců si myslí, že komunikace mezi pracovníky ve škole je transparentní a 4 neumí posoudit.</p>
<p>26. Sdílíte nějakým způsobem se svými kolegy zkušenosti z absolvovaných externích kurzů/ školení?</p>  <p>Neumím 16,7% 3</p> <p>Spíše ne 5,6% 1</p> <p>Spíše ano 27,8% 5</p> <p>Ano 50,0% 9</p>	<p>Celkem 14 zaměstnanců sdílení nebo spíše sdílejí zkušenosti z absolvovaných kurzů, 1 si myslí, že nesdílí a 3 neumí posoudit.</p>
<p>27. Vyhodnocujete Vy sami alespoň 1 x ročně, zda potřebné kompetence máte?</p>  <p>Spíše ne 5,6% 1</p> <p>Ano 44,4% 8</p> <p>Spíše ano 33,3% 6</p> <p>Neumím 16,7% 3</p>	<p>8 zaměstnanců vyhodnocuje, zda mají potřebným kompetence, 5 spíše ano, 1 spíše ne a 3 zaměstnanci nedovedou posoudit.</p>

28. Probíhá evaluace Vašich proběhlých školení s vedením školy? (Např. rozhovorem)



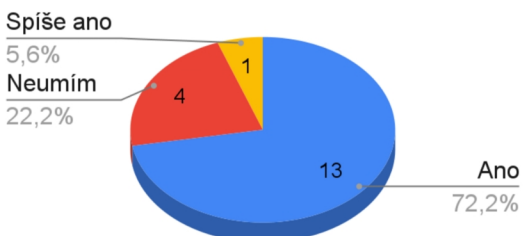
13 zaměstnanců uvedlo že probíhá nebo spíše probíhá evaluace proběhlých školení s vedením školy, 2 si myslí, že ne a 3 neumí posoudit.

29. Vyhodnocujete s vedením školy alespoň 1 x ročně, zda potřebné kompetence máte?



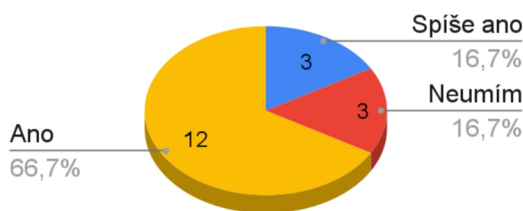
Celkem 12 zaměstnanců uvedlo, že vyhodnocuje s vedením školy alespoň 1 x ročně, zda mají potřebné kompetence. 2 zaměstnanci uvedli, že ne a 3 neumí posoudit. Odpověď ne je získána od nepedagogických pracovníků - úklidu a údržby.

30. Provádíte reflexi proběhlé vzdělávací akce?



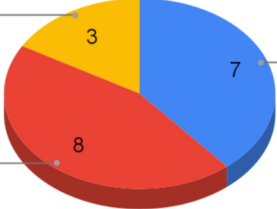
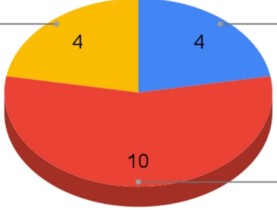
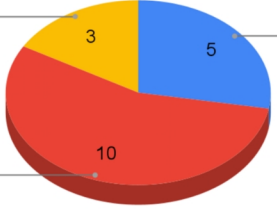

Celkem 14 zaměstnanců uvedlo, že provádějí nebo spíše provádějí reflexi proběhlé vzdělávací akce a 4 neumí posoudit.

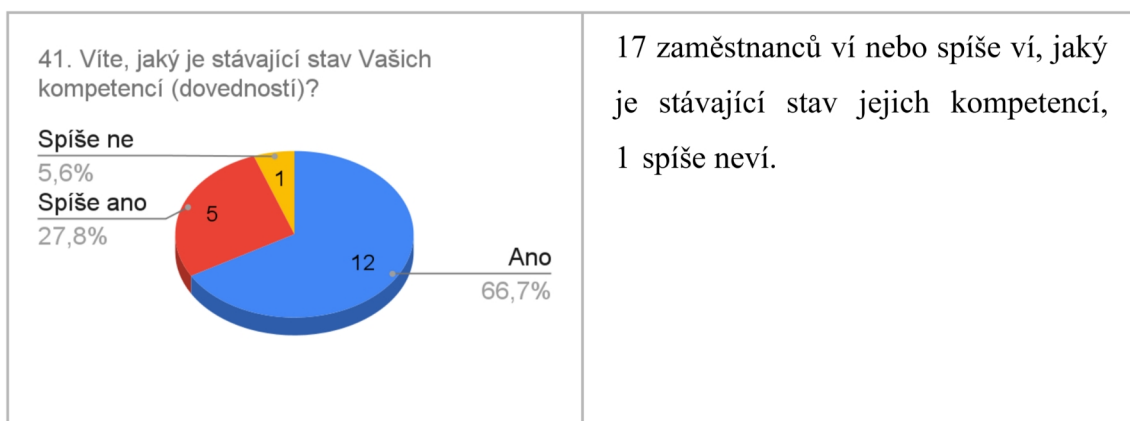
31. Sdělujete informace vedení školy o proběhlé vzdělávací akci?



Celkem 15 zaměstnanců sděluje nebo spíše sděluje vedení školy informace o proběhlé vzdělávací akci. 3 neumí posoudit.

<p>33. Tvoříte plán vzdělávací akce? (Čas, místo, účel, cena atd.)</p> <table border="1"> <tr><td>Spíše ne</td><td>5,6%</td></tr> <tr><td>Spíše ano</td><td>16,7%</td></tr> <tr><td>Neumím</td><td>16,7%</td></tr> <tr><td>Ne</td><td>5,6%</td></tr> <tr><td>Ano</td><td>55,6%</td></tr> </table>	Spíše ne	5,6%	Spíše ano	16,7%	Neumím	16,7%	Ne	5,6%	Ano	55,6%	<p>Celkem 10 zaměstnanců tvoří plán vzdělávací akce, 3 ho spíše tvoří, 1 spíše ne, 1 netvoří a 3 neumí odpovědět.</p> <p>Poznámka:</p> <p>Otázkou je, zda netvoří plán jen ti, co se neúčastní externí vzdělávací akce.</p>
Spíše ne	5,6%										
Spíše ano	16,7%										
Neumím	16,7%										
Ne	5,6%										
Ano	55,6%										
<p>34. Konzultujete s vedením plán vzdělávací akce?</p> <table border="1"> <tr><td>Spíše ne</td><td>5,6%</td></tr> <tr><td>Spíše ano</td><td>16,7%</td></tr> <tr><td>Ne</td><td>11,1%</td></tr> <tr><td>Neumím</td><td>16,7%</td></tr> <tr><td>Ano</td><td>50,0%</td></tr> </table>	Spíše ne	5,6%	Spíše ano	16,7%	Ne	11,1%	Neumím	16,7%	Ano	50,0%	<p>9 zaměstnanců konzultuje s vedením školy plán vzdělávací akce, 3 spíše ne, 2 ne, 1 spíše ne a 3 neumí posoudit.</p> <p>Poznámka: Pokud jde o samostudium zaměstnanci nemají povinnost konzultovat tuto vzdělávací činnost.</p>
Spíše ne	5,6%										
Spíše ano	16,7%										
Ne	11,1%										
Neumím	16,7%										
Ano	50,0%										
<p>35. Myslím si , že jsem se v tomto školním roce dostatečně věnoval/- a svému vzdělávání/rozvoji.</p> <table border="1"> <tr><td>Spíše ne</td><td>11,1%</td></tr> <tr><td>Ano</td><td>38,9%</td></tr> <tr><td>Spíše ano</td><td>50,0%</td></tr> </table>	Spíše ne	11,1%	Ano	38,9%	Spíše ano	50,0%	<p>Celkem 7 zaměstnanců si myslí, že se dostatečně věnovalo svému vzdělávání, 9 spíše ano, 2 spíše ne.</p>				
Spíše ne	11,1%										
Ano	38,9%										
Spíše ano	50,0%										
<p>36. Účastnil jsem se v tomto školním roce nějakého kurzu/školení (kromě BOZP, PO a první pomoci).</p> <table border="1"> <tr><td>Spíše ne</td><td>11,1%</td></tr> <tr><td>Ano</td><td>72,2%</td></tr> <tr><td>Spíše ano</td><td>16,7%</td></tr> </table>	Spíše ne	11,1%	Ano	72,2%	Spíše ano	16,7%	<p>13 zaměstnanců se zúčastnilo nějakého dalšího vzdělávání kromě zákonem povinného vzdělávání (BOZP, PO), 2 spíše ne a 3 zaměstnanci se nezúčastnili.</p>				
Spíše ne	11,1%										
Ano	72,2%										
Spíše ano	16,7%										

<p>37. Jsem spokojená/-ý s nabídkou školení.</p> <p>Neumím 16,7%</p>  <p>Spíše ano 38,9%</p> <p>Ano 44,4%</p>	<p>8 zaměstnanců je spokojenost nabídkou školení, 7 spíše ano, 3 neumí posoudit.</p>
<p>38. Jsem spokojená/ý s tím, jaké vzdělávací akce jsem v tomto školním roce podnikl/a nebo mám v plánu podniknout.</p> <p>Neumím 22,2%</p>  <p>Spíše ano 22,2%</p> <p>Ano 55,6%</p>	<p>Celkem 10 zaměstnanců je spojeno se vzdělávací akcí kterou podnikli nebo mají v plánu podniknout. 4 zaměstnanci jsou spíše spokojeni.</p>
<p>39. Proběhlé vzdělávací akce považuji za přínosné.</p> <p>Neumím 16,7%</p>  <p>Spíše ano 27,8%</p> <p>Ano 55,6%</p>	<p>15 zaměstnanců považuje proběhlé vzdělávací akce za přínosné nebo spíše přínosné.</p>
<p>40. Víte, jaké byste měl/-a mít kompetence/ dovednosti vzhledem k vykonávané práci?</p> <p>Spíše ano 33,3%</p>  <p>Ano 66,7%</p>	<p>12 zaměstnanců ví, jaké má mít kompetence a 6 zaměstnanců spíše ví.</p> <p>Poznámka: chybí kompetenční modely některých pracovních pozic.</p>



Zdroj: vlastní

Odpovědi na otevřenou otázku, zda zaměstnanci chtějí ještě něco sdělit ke vzdělávání v organizaci jsou následující (bez úprav):

- provádím uklid, vetsinu odpovedi nevim
- jsem na DPP pár hodin mesicne, ve skole moc nejsem
- Moc oceňuji, že je možné vidět do sdílených poznámek z kurzů, a že si o tom povídáme na poradě, co zajímavého kde zaznělo. Také oceňuji, že když někdo z nás objeví něco na netu, tak hned pošle link na společný WhatsApp. Kurzy si hledám i sama, vybírám je dle svého zaměření a zájmu či tématu k hodinám.
- V současnosti jsem 3 roky na RD. Odpovědi se tedy týkají převážně zkušeností před nástupem na MD. V tomto to roce jsem absolvovala většinou osobnostně rozvojové on-line projekty, jeden výtvarný jednodenní seminář, přečetla několik osobnostně rozvojových knih. Ještě bych ráda absolvovala on-line seminář od Mgr. Stanislavy Emmeringové, s tematikou potřeb a rozvoje žáků se SVP.
- Jsem na škole velmi krátce, takže spousta mých odpovědí nebude vypovídajících, odpovídala jsem na základě prvotního dojmu ze školy :)
- V týmu jsem jen krátce. Pár týdnů.

Z výše uvedených odpovědí v dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci jsou spokojeni s průběhem vzdělávání, vzdělávají se, mohou pracovat v týmu, mají čas na sdílení informací a také je sdílejí, sdílejí také zkušenosti z proběhlých vzdělávacích akcí. Dále také vědí, kam mají směřovat (jaké mají mít a jaké mají kompetence) a svoje vzdělávání plánují, realizují i vyhodnocují.

Dobře znají vizi, misi a hodnoty školy a myslí si, že pro vedení školy vedení školy je vzdělávání důležité a také že vedení školy vzdělávání podporuje.

Zároveň většina zaměstnanců uvedla, že nedochází k vyhodnocování vzdělávacích plánů ze strany vedení školy (viz. otázka č. 19). Ale jak je patrné z další odpovědi i tak jsou zaměstnanci schopni svého rozvoje i bez kontroly ze strany vedení školy.

Vzhledem tomu, že ředitelka školy ví o aktuálním stavu kompetencí (což potvrzuje ředitelka i samotní zaměstnanci), tak jde spíše o formální záležitost, která ovšem by neměla být dlouhodobě zanedbávána.

Dotazník č. 3 pro ředitelku školy byl vyplněn 12. 2. 2023 a slouží k autoevaluaci práce a přístupu ředitelky ke vzdělávání zaměstnanců školy. Dotazník obsahuje 34 položek a možností 5 variant odpovědí (ano, spíše ano, spíše ne, ne a také možnost odpovědi nevím)

Odpovědi na dotazník č. 3 byly následující:

Tabulka 7 - Dotazník pro ředitelku školy (vlastní vypracování)

Otázky pro ředitelku školy: / Odpovědi:	ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím
1. Má škola formulovanou vizi?	x				
2. Má škola formulovanou misi?	x				
3. Má škola má určené hodnoty, které ctí?	x				
4. Komunikuje škola své hodnoty se zaměstnanci?	x				
5. Má škola vypracovanou analýzu vnějšího prostředí (např. pomocí PEST analýzy)?	x				
6. Má škola vypracovanou analýzu vnitřního prostředí (např. pomocí SWOT analýzy nebo analýzy 7S)?	x				
7. Má škola provedenou analýzu pracovních rolí/pracovního místa?	x				
8. Má škola vytvořen kompetenční model na všechna pracovní místa?			x		
9. Provádíte analýzu vzdělávacích potřeb organizace neformálně?	x				
10. Provádíte analýzu vzdělávacích potřeb		x			

organizace formálně?					
11. Provádíte analýzu vzdělávacích potřeb jednotlivých zaměstnanců?	x				
12. Znáte potřeby organizace v oblasti vzdělávání zaměstnanců?	x				
13. Tvoříte plány vzdělávání v souladu s potřebami organizace?	x				
14. Tvoříte plány vzdělávání v souladu s potřebami zaměstnanců?	x				
15. Funguje škola jako učící se organizace?	x				
16. Komunikujete se zaměstnanci důležitost vzdělávání - jejich rozvoje?	x				
17. Komunikujete se zaměstnanci důležitost vzdělávání organizace jako celku?	x				
18. Pořádáte ve škole porady ohledně vzdělávání pracovníků?	x				
19. Sdělujete zaměstnancům, co se v oblasti vzdělávání od nich požaduje?	x				
20. Komunikujete se zaměstnanci individuálně ohledně jejich potřeb?	x				
21. Komunikujete se zaměstnanci týmově (např. na poradách) ohledně potřeb ve vzdělávání?	x				
22. Sdělujete zaměstnancům, že mají povinnost vypracovávat plán osobního rozvoje?	x				
23. Konzultujete se všemi zaměstnanci jejich		x			

plány osobního rozvoje?					
24. Pomáháte k realizaci plánu osobního rozvoje zaměstnanců?	x				
25. Vyhodnocujete plány osobního rozvoje zaměstnanců pravidelně (např. 1 x ročně)?		x			
26. Sdílíte se zaměstnanci možnosti, které mohou využít v oblasti osobního rozvoje?	x				
27. Tvoříte plán jednotlivých vzdělávacích akcí?	x				
28. Sdílíte v rámci organizace zkušenosti z konaných akcí?	x				
29. Vyhodnocujete konané vzdělávací akce?	x				
30. Sledujete trendy v oblasti vzdělávání?	x				
31. Zajímáte se o možnosti vzdělávání zaměstnanců (nabídku kurzů/ školení/ supervizí a pod.)?	x				
32. Snažíte se být vzorem pro zaměstnance v oblasti vzdělávání?	x				
33. Máte stanovený harmonogram činností/ revizí vzdělávacích plánů?	x				
34. Dodržujete stanovený harmonogram činností/revizí vzdělávacích plánů?		x	x		

Zdroj: vlastní

Pomocí odpovědí na dotazník č. 3 bylo zjištěno, že ředitelka školy na 29 položek odpověděla ano, na 3 položek spíše ano a na 1 položku spíše ne. U poslední položky

nelze jednoznačně říci, zda spíše dodržuje stanovený harmonogram činností nebo spíše ne.

Pro zlepšení práce ředitelky školy je potřeba vzít v úvahu odpovědi, na které nebylo odpovězeno “ano”, což znamená:

- vytvořit kompetenční model na všechna pracovní místa
- provádíte analýzu vzdělávacích potřeb organizace formálně
- konzultovat se všemi zaměstnanci jejich plány osobního rozvoje
- vyhodnocovat plány osobního rozvoje zaměstnanců pravidelně
- dodržovat stanovený harmonogram činností/revizí vzdělávacích plánů

Závěr VO1

Byla provedena charakteristika stávající vzdělávací koncepce školy z hlediska formálních náležitostí, obsahu a také bylo posouzeno pomocí tří dotazníků, zda je koncepce vzdělávání dodržována.

4.2 Návrh změn stávající koncepce vzdělávání zaměstnanců

VO2: Jaké změny je možné provést pro zlepšení kvality stávající koncepce?

Návrh změn bude rozdělen na 2 části:

a) změny v obsahu koncepce

Z analýzy obsahu stávající koncepce vyplynulo několik možností a někdy i nutností pro změny:

V koncepci vzdělávání zaměstnanců **není zřejmé konkrétní propojení na strategické cíle organizace**. Popsání strategických cílů organizace je prováděno ve strategickém plánu rozvoje organizace, kde se rozvoji pedagogů věnuje jedna část, konkrétně:

Rozvoj pedagogů:

- Získávání další zkušeností z ČR i zahraničí
- Rozvíjení kompetencí odborných i osobnostních
- Podpoření iniciativy a realizace inovativních projektů.
- Rozvíjení talentů

Bylo by tedy vhodné tyto **strategické cíle zakomponovat do koncepce vzdělávání zaměstnanců** a věnovat tomu více prostoru.

Zásadní nedostatek je absence většiny **kompetenční modelů** pro jednotlivé pracovní pozice: pedagog MŠ, zástupkyně ředitelky, školní asistent, koordinátor, školní psycholog, pracovník údržby, pracovník úklidu, metodik prevence a metodik ŠVP. Je tedy nutné vypracovat kompetenční modely pro zmíněné pracovní pozice a také evaluační archy, které budou obsahovat škálování dosažené úrovně kompetencí (viz příloha 4)

Další návrh na změnu se týká **vytvoření modelu školení pro zaměstnance podle délky jejich zaměstnání**. Škola věnuje jinou péči nově nastupujícím pracovníkům, kteří vyžadují intenzivnější podporu než zaměstnanci, kteří jsou ve škole od 1 do 3 let a

zaměstnanci s délkou zaměstnaneckého poměru nad 3 roky. Tento model může být provázán také s kariérním řádem (který není ještě navržen).

V současné době existují 2 neformálně stanovení **uvádějící učitelé** pro nově přijaté pedagogické pracovníky - jeden z nich je ředitelka, která je mentorem pro pedagogy ZŠ a druhým uvádějícím učitelem je 1 pedagog v MŠ. S administrativním zaškolením pomáhá ředitelka školy a také koordinátor. Pozice uvádějícího učitele ovšem není formálně nikterak specifikována, bylo by tedy vhodné stanovit kompetence a postupy, jak tuto pozici vykonávat.

Další změnu je možné provést ve **finančním plánování vzdělávání**. Ředitelka nyní vypracovává roční plány vzdělávání s uvedením ceny školení a předpokládaného počtu zaměstnanců, kteří se školení budou účastnit a také je vydána směrnice podle které je zřejmé, jaké jsou běžné maximální náklady na vzdělávání pro 1 zaměstnance (nyní je to 8000 Kč/ rok), avšak u 2 zaměstnanců náklady na vzdělávání (myšleno náklady pouze na nákup samotných kurzů) se pohybují od 30 000 Kč do 45 000 Kč/ rok) a předpokládá se, že tato situace nastane i do budoucna, protože náklady na Montessori kurzy se pohybují od 85 000 do 350 000 Kč/kurz v délce 2 let. Pokud škola chce mít učitele s dobrou znalostí Montessori metody, musí školení pro své zaměstnance zajistit.

Nutné podotknout, že náklady na vzdělávání 1 zaměstnance zahrnují více položek než je jenom samotné pořízení kurzu, ale jedná také o: alternativní náklady (tedy náklady obětovaných příležitostí), náklady na neodvedený výkon, náklady spojení s administrací a materiálním zabezpečením kurzu, případně cestovné, ubytování a další. **Náklady na vzdělávání by tedy mohly být blíže určeny** a také by mohly být určen roční celkový rozpočet, který je škola ochotna investovat do vzdělávání - např. procentuálním vyjádřením vzhledem k zisku vytvořeného v předešlém fiskálním období.

Nyní se **efektivita vzdělávání** měří pomocí sledování změn, které nastanou po absolvování školení/kurzu, zda došlo k posunu/ zlepšení kompetencí zaměstnance a to pomocí pozorování, rozhovoru a změně v pracovním výkonu. Vzhledem k tomu, že škola má další evaluační nástroje (např. dotazník spokojenosti pro rodiče a žáky) může **vyhodnocovat efektivitu vzdělávání také v souvislosti se změnami ve spokojenosti rodičů a žáků.**

b) změny v řízení vzdělávání/ změny procesní

Z dotazníku pro ředitelku školy a také zaměstnance vyplynulo, že některé činnosti z oblasti řízení organizace se nedějí tak často, jak by bylo žádoucí. Jedná se zejména o fázi kontroly a evaluace, kdy ředitelka ne vždy provádí evaluaci Plánu osobního rozvoje zaměstnanců nebo evaluace je spíše neformálního charakteru - bez zápisu.

Důvodů pro současný stav je několik a je potřeba se obecně podívat na systém řízení a podmínky pro řízení organizace, ze kterých výše uvedený stav pramení.

Ředitelka se nyní věnuje přímé pedagogické činnosti 24 h/ týdně v ZŠ a 6 h ve školním klubu a je také uvádějícím učitelem/mentorem pro nově příchozí zaměstnance v základní škole. Většina know-how školy leží na bedrech ředitelky. **Je tedy potřeba změnit výši přímé pedagogické činnosti ředitelky školy a více delegovat činnosti na další pracovníky.**

Poznámka: navržené změny jsou již v procesu od prosince 2022, k transformaci dochází postupně, změny budou finalizovány nejpozději od září 2023.

Závěr

Diplomová práce se věnovala problematice vzdělávání zaměstnanců v jedné základní a mateřské škole v České republice. Šlo o jedno případovou studii, která za využití kvalitativně-kvantitativního výzkumu měla za cíl popsat stávající koncepci vzdělávání zaměstnanců dané organizace a také navrhnout změny této koncepce.

V první - teoretické části byly popsány odborné termíny týkající se vzdělávání zaměstnanců zahrnující vysvětlení toho, co firemní vzdělávání znamená, co je to vize, mise, politika a kultura organizace. Dále byl vysvětlen pojem učící se organizace a popsáno, jaké další faktory ovlivňují vzdělávání zaměstnanců a samotnou koncepci vzdělávání. V neposlední řadě byly uvedeny formy a typy vzdělávání zaměstnanců a jaké fáze by řízení vzdělávání zaměstnanců mělo zahrnovat.

Ve druhé - výzkumné části byly zodpovězeny obě výzkumné otázky:

VO1: Jaká je charakteristika stávající koncepce vzdělávání zaměstnanců?

VO2: Jaké změny se dají provést pro zlepšení kvality stávající koncepce?

Pomocí analýzy vnitřních dokumentů školy zahrnující stávající koncepci vzdělávání zaměstnanců, organizační řád, plán strategického rozvoje školy, výroční zprávy školy, záznamy z porad apod. bylo popsáno, jaká je charakteristika systému vzdělávání v dané organizaci (škole). Funkčnost koncepce byla ověřena pomocí dotazníkového šetření, které obsahovalo 3 různé dotazníky. 2 dotazníky byly určeny pro ředitelku školy týkaly se ověření, zda škola je učící se organizace a další dotazník byl věnován autoevaluaci práce ředitelky v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Třetí online dotazník obsahující 44 položek byl určen pro všechny zaměstnance školy (pedagogické i nepedagogické pracovníky) a měl za cíl odhalit jaké případné nedostatky se v systému vzdělávání zaměstnanců dané školy objevují. Výsledky šetření byly převedeny do tabulek a grafů a následně použity pro druhý výzkumný cíl a tím bylo navrhnout změny stávající koncepce vzdělávání zaměstnanců.

Druhý cíl diplomové práce byl také splněn. Byly navrženy změny na základě objevených nedostatků v obsahové části koncepce týkající se absence provázanosti na strategický plán rozvoje školy (i když šlo spíše o formální stránku než o neplnění

tohoto strategického plánu rozvoje), dále chyběly kompetenční modely u většiny pracovních pozic a také možnost jejich evaluace (v písemné přehledné formě). Dále byly navrženy změny týkající se zlepšení finančního řízení nákladů na vzdělávání, možnost koncepčního plánování vzdělávání také podle délky zaměstnaneckého poměru a možnost použití dalšího evaluačního nástroje pro měření efektivity vzdělávání zaměstnanců - výstupy z dotazníků spokojenosti rodičů a žáků dané školy.

Druhá - poslední oblast návrhů na změnu se netýkala stránky obsahové, ale způsobu řízení vzdělávání zaměstnanců, protože bylo zjištěno, že ne všechny procesy - zejména kontrola plnění Osobních plánů rozvoje zaměstnanců byly plněny na 100%. Návrh na změnu zahrnoval snížení počtu hodin přímé pedagogické práce ředitelky školy a větší míru delegování činností na ostatní zaměstnance a tím získání více času pro řízení vzdělávání v dané škole.

Navržené změny by mohly pomoci ke zkvalitnění systému řízení vzdělávání a také samotného vzdělávání zaměstnanců dané školy.

Diskuse

Ředitelka školy si uvědomuje důležitost vzdělávání zaměstnanců školy a klade této oblasti řízení lidských zdrojů velký význam. Je vědecky dokázáno, že zaměstnanci, kteří se vzdělávají, jsou nejen prospěšnější pro samotnou organizaci, ale také v organizaci déle zůstávají (fluktuace je nižší než u zaměstnanců bez kvalitního vzdělávání) a samotná seberealizace zaměstnanců je také velmi důležitá neboť patří k nejvyššímu stupni potřeb podle Maslowovy pyramidy.

Vzhledem k tomu, že škola je poměrně malá, pracuje v ní pouze 19 zaměstnanců, je stále komunikace v uvnitř školy velmi bezprostřední, ředitelka se vidá se všemi zaměstnanci denně. Možná právě proto je administrativní (papírová) stránka řízení organizace méně důležitá než faktický reálný stav dění, kde je kladen důraz na kvalitní mezilidské vztahy a liberální přístup ve stylu vedení zaměstnanců, který se promítá také do řízení vzdělávání zaměstnanců.

Organizace se ovšem každým rokem rozrůstá a vzniká tedy vyšší nárok na kvalitní řízení založené nejen nadstandardních mezilidských vztazích a na znalostech a dovednostech (know-how) jedné osoby (ředitelky), ale je potřeba zapojit do řízení více osob a více se zaměřit na administrativní stránku řízení vzdělávání.

Tato diplomová práce je velmi přínosná pro samotnou organizaci, ale možná najde využití také jako inspirace pro podobně profilované školy, a to minimálně v podobě komparace vzdělávací koncepce této organizace s jinou organizací.

Seznam použitých zkratk

AMI	Association Montessori Internationale
ČR	Česká republika
DPP	Dohoda o provedení práce
DVPP	další vzdělávání pedagogických pracovníků
ICT	informační a komunikační technologie
MD	mateřská dovolená
MŠ	mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy
NIDV	Národní institut dalšího vzdělávání
NPP	nepedagogický pracovník
PP	pedagogický pracovník
RD	rodičovská dovolená
SVP	speciální vzdělávací potřeby
ŠVP	Školní vzdělávací program
ZŠ	základní škola

Seznam použitých informačních zdrojů

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

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

BARTOŇKOVÁ, Hana. Analýza vzdělávacích potřeb – přístupy, metody a nástroje [online]. 15 [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: https://www.pdf.upol.cz/fileadmin/userdata/PdF/VaV/2019/odborne_seminare/FF_Bartonova_Analyza_vzdelavacich_po_0d_0a_treb_pristupy_metody_nastroje.pdf

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠTAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 8085839458 (In Bartoňková, 2010, s. 30-31)

BUCKLEY, Roger a Jim CAPLE. Trénink a školení. Brno: Computer Press, 2004. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0358-7.

ČASTORÁL, Zdeněk. Strategický znalostní management a učící se organizace. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. Eupress. ISBN 978-80-86754-99-4.

CHANANI, Umu Latifatul, WIBOWO, Udik Budi. (2019). A Learning Culture and Continuous Learning for a Learning Organization. KnE Social Sciences, 3(17), 591–598. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i17.4686>

DACHNER, Alison M., ELLINGSON Jill E., NOE Raymond A., SAXTON Brian M. The future of employee development, Human Resource Management Review, Volume 31, Issue 2, 2021,100732,ISSN 1053-4822, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100732>. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482219301500>)

EGER L. a kol.: Strategie rozvoje školy. Plzeň: Cechtuma, 2002. ISBN 80-903225-6-5.

FRIEDEL, Libor. O synergii modelu McKinsey 7S a Balanced Scorecard [online]. [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://www.ebschool.cz/o-synergii-modelu-mckinsey-7s-a-balanced-scorecard-se-zaverem-pro-studenty>

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

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.

KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O. Firemní strategie, plánování a realizace. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 8072266578.

McKinseyho model 7S. Wikipedie [online]. [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/McKinseyho_model_7S

ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena TROJANOVÁ. Personalistika v řízení školy. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-264-1.

PALÁN, Z. Výkladový slovník – lidské zdroje. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 8020009507.

PEST analýza. Wikipedia [online]. [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/PEST_anal%C3%BDza

POL, Milan, Lenka HLOUŠKOVÁ, Petr NOVOTNÝ, Eva VÁCLAVÍKOVÁ a Jiří ZOUNEK. KULTURA ŠKOLY JAKO PŘEDMĚT VÝZKUMU. SBORNÍK PRACÍ FILOZOFICKÉ FAKULTY BRNĚNSKÉ UNIVERZITY [online]. 2002, 16 [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: https://digilib.phil.muni.cz/_flysystem/fedora/pdf/104704.pdf

PLAMÍNEK, Jiří. Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.

PRŮCHA, Jan. Andragogický výzkum. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5232-7.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. Andragogický slovník. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.

SENGE, P. M. (2007) Pátá disciplína: Teorie a praxe učící se organizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-162-1.

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

TURECKIOVÁ, Marie. Podnikové vzdělávání. In Průcha, J.: Andragogický výzkum, Grada, 2014, s.80. ISBN 978-80-247-5232-7

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. 172 str. ISBN 80-247-0405-6.

Učící se organizace. Wikipedia [online]. [cit. 2023-02-11]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/U%C4%8D%C3%AD%C3%AD_se_organizace

VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VETEŠKA, Jaroslav. Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9.

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

WATKINS, K., MARSICK, V. (1992) Building the learning organization: a new role for human resource developers. *Studies in Continuing Education*, Vol. 14, No. 2, pp.115–129. ISSN 0158-037X.

Seznam příloh

Příloha 1 – Dotazník pro zaměstnance školy

Příloha 2 – Kompetenční model ředitele školy

Příloha 3 - Kompetenční model učitele ZŠ

Příloha 4 - Kompetenční model učitele ZŠ IDEA- evaluace

Příloha 5 - Memorandum pro vzdělávání zaměstnanců

Příloha 6 - Plán profesního rozvoje zaměstnance