

**UNIVERZITA KARLOVA**

**Pedagogická fakulta**

**CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU**

**Vzdělávání úředníků územních samosprávných celků – odborů  
a úseků školství obecních úřadů obcí s rozšířenou působností**

**Závěrečná bakalářská práce**

<b>Autor:</b>	<b>Jana Chvojková</b>
<b>Obor:</b>	<b>Školský management</b>
<b>Forma studia:</b>	<b>kombinované</b>
<b>Vedoucí práce:</b>	<b>PhDr. Eva Koberová</b>
<b>Datum odevzdání práce:</b>	<b>8.4.2011</b>

## OBSAH

Resumé.....	5
Summary.....	6
Klíčová slova.....	7
Úvod.....	8
Cíl práce.....	9
1 Územní samospráva.....	10
1.1 Systém územní samosprávy.....	10
1.2 Územní samosprávný celek.....	10
1.3 Veřejná správa.....	11
1.4 Samostatná a přenesená působnost.....	11
1.5 Obec s rozšířenou působností.....	12
1.6 Působnost obecního úřadu obce s rozšířenou působností na úseku školství.....	12
2 Vzdělávání dospělých.....	14
3 Vzdělávání úředníků územních samosprávných celků.....	17
3.1 Úředník územně samosprávného celku.....	18
3.1.2 Správní činnosti.....	19
3.2 Systém vzdělávání úředníků územně samosprávných celků.....	19
3.2.1 Plán vzdělávání.....	22
3.2.2 Vstupní vzdělávání.....	23
3.2.3 Zvláštní odborná způsobilost.....	24
3.2.4 Průběžné vzdělávání.....	25
3.3 Efektivní vzdělávání úředníků veřejné správy.....	26
4 Výzkum zabezpečování vzdělávání úředníků odborů a úseků školství.....	30
4.1 Cíl výzkumu.....	30
4.2 Výzkumné otázky.....	30
4.3 Výzkumné metody.....	31
4.3.1 Dotazník.....	31
4.3.2 Realizace výzkumu.....	32
4.4 Zkoumaný soubor.....	32
4.5 Výzkumné výsledky.....	32
4.6 Výzkumné závěry.....	46
5 Návrhy a doporučení zkvalitnění vzdělávání úředníků.....	47
Závěr.....	51

Seznam použité literatury .....	52
Seznam tabulek, grafů a příloh .....	54

### *Čestné prohlášení*

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

Jana Chvojková

### *Poděkování*

Na tomto místě bych chtěla poděkovat PhDr. Evě Koberové za odborné vedení, cenné rady a podněty, které mi poskytla jako vedoucí práce.

## Resumé

Cílem mé bakalářské práce je zmapovat stav vzdělávání úředníků územních samosprávných celků – odborů a úseků školství obecních úřadů obcí s rozšířenou působností a zjistit naplňování a uskutečňování ustanovení hlavy IV zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a změně některých zákonů v praxi. Na základě zjištěných informací formulovat případné návrhy na zlepšení systému vzdělávání úředníků.

První část je věnovaná systému veřejné správy, právnímu zakotvení pověřených obcí a úkolům obecních úřadů obcí s rozšířenou působností na úseku školství.

Druhá a třetí část se zabývá vzděláváním dospělých obecně, shrnuje dále teoretické poznatky týkající se profesního vzdělávání a vzdělávání úředníků územně samosprávných celků a popisuje právní zakotvení jejich vzdělávání.

V praktické čtvrté části je zachycen výzkum provedený na obecních úřadech obcí s rozšířenou působností. V této části jsou prezentovány výsledky analýzy zabezpečování vzdělávání úředníků odborů školství obecních úřadů obcí s rozšířenou působností.

V páté závěrečné části jsou identifikovány rezervy v zabezpečování vzdělávání úředníků odborů školství úřadů obcí s rozšířenou působností a formulovány možné návrhy na řešení zlepšení systému vzdělávání úředníků.

## Summary

Aim of my bachelor's thesis is to describe current state of the local government officials education at the departments and sections of education of municipalities with extended competency and find out how are provisions of statute Act No. 312/2002 on officials of territorial self-governing units and changes to certain laws amended by later ordinance followed. Research data will be basis for measures to improve system of local officials education.

First part of my thesis is focused on public administrative system, legal framework of municipalities with extended competency and objectives of education department of municipalities with extended competency.

Second and third part is focused generally on lifelong education, summarization of theories connected with professional education, officials of territorial self governing units education and law Framework of officials education.

Fourth part includes research, which I made at municipalities with extended competency. Data from my analysis of education system of municipalities with extended competencies are presented at this part.

Deficiencies in the education system of the municipalities with extended competency are identified at the fifth/final part of my thesis. Measures for improvement of the education system of municipalities with extended competency are also submitted at the final part.

## **Klíčová slova**

územně samosprávný celek, obecní úřad obec s rozšířenou působností, úředníci územně samosprávných celků, vzdělávání úředníků, prohlubování kvalifikace, průběžné vzdělávání úředníků

# Úvod

Závěrečná bakalářská práce se zabývá vzděláváním úředníků územních samosprávných celků, zvláště úředníků odborů školství obecních úřadů obcí s rozšířenou působností. Obec s rozšířenou působností je mezičlánkem přenesené působnosti státní správy mezi krajskými a obecními úřady. Obce s rozšířenou působností mají oproti ostatním obecním úřadům některé kompetence navíc, nejenom pro svůj správní obvod, ale i pro další obce. Podrobněji se zaměřit na vzdělávání úředníků odborů školství obecních úřadů obcí s rozšířenou působností jsem se rozhodla zejména z důvodu svého pracovního uplatnění na odboru školství obecního úřadu obce s rozšířenou působností. V rámci své pracovní pozice vnímám velmi úzkou spolupráci úředníků odborů školství s řediteli škol a školských zařízení ve správním obvodu. Tato spolupráce probíhá nejen při výkonu státní správy, ale i samosprávy na úseku školství.

Dalšímu vzdělávání pedagogických pracovníků je v současnosti věnována na školách a školských zařízeních velká pozornost. Ředitelé všech typů škol jsou v nejběžnějším a nejčastějším pracovním kontaktu právě s úředníky pověřených obcí, odborů školství. Kvalitní odborná spolupráce ředitelů škol a úředníků založená v neposlední míře na znalostech úředníků, získaných vzděláváním, má z hlediska pohledu školského managementu výrazný vliv na řídicí práci ředitele školy.

V této souvislosti se nabízí se otázka, zda je také úředník vzděláván tak, aby mohl kvalitně vykonávat a řídit výkon státní správy v přenesené působnosti a zajišťovat i výkon samosprávy na úseku školství.

Při realizaci bakalářské práce jsem vycházela z odborných článků, literatury a právních předpisů. Zjištěné teoretické poznatky dotýkající se vzdělávání úředníků samosprávných celků jsem v rámci výzkumného šetření porovnávala s praxí.



## **Cíl práce**

Hlavním cílem je zmapovat stav vzdělávání úředníků samosprávných celků – odborů a úseků školství obecních úřadů obcí s rozšířenou působností, plnění a uskutečňování ustanovení hlavy IV zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a změně některých zákonů, zejména ustanovení o průběžném vzdělávání. Na základě zjištěných informací identifikovat případné rezervy v zabezpečování vzdělávání úředníků odborů školství obcí s rozšířenou působností a zformulovat možné návrhy na řešení zlepšení systému vzdělávání úředníků.

# 1 Územní samospráva

## 1.1 Systém územní samosprávy

V České republice existuje dvoustupňový systém územní samosprávy. V Ústavě České republiky ze dne 16. 12. 1992 (Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., ve znění pozdějších předpisů) je zakotveno členění České republiky na obce (základní územní samosprávní celky) a kraje (vyšší územní samosprávní celky). V případě územní samosprávy se nejedná o hierarchickou strukturu, resp. o nadřízenost a podřízenost, neboť každý územní samosprávní celek má své samostatné kompetence, do kterých jiný územní samosprávní celek nemůže zasahovat. (1)

## 1.2 Územní samosprávní celek

Územním samosprávným celkem se rozumí územní společenství občanů, kteří mají právo na samosprávu. Jde tedy o veřejnoprávní sdružení osob, žijících trvale na daném území. Ve své podstatě je územní samosprávní celek právnickou osobou, která je definována územní jednotkou. Tyto veřejnoprávní územní korporace mají vlastní majetek a hospodaří podle vlastního rozpočtu.

Zákon o obcích (obecní zřízení) č. 128/2000 Sb., v platném znění a zákon č. 131/2000 Sb., v platném znění, o hlavním městě Praze, garantoval podobné postavení i městským částem hlavního města Prahy a městským částem a městským obvodům územně členěných statutárních měst.

Kraj a jeho orgány vymezuje zákon č. 129/2000 Sb. o krajích, v platném znění. Obec a jeho orgány vymezuje zákon č. 128/2000 Sb., v platném znění. Na všechny tyto územní korporace stát přenáší určité okruhy působnosti, které vykonávají mimo vlastní samostatné působnosti.

### 1.3 Veřejná správa

Pro vysvětlení pojmu přenesená a samostatná působnost územních samosprávných celků je třeba se zabývat otázkou co je vlastně veřejná správa? V souvislosti s působností územních samosprávných celků se termínem veřejná správa označuje správa veřejných záležitostí ve prospěch všech občanů. Veřejná správa v kontextu správy veřejných záležitostí má svá specifika. Zejména specifický je vztah veřejné správy k právu. Pro správu veřejnou platí, že co není subjektu veřejné správy zákonem výslovně povoleno či uloženo, to je mu zakázáno, to činit nesmí, může činit pouze, co mu zákon dovoluje (na rozdíl od práva soukromého kde platí pravidlo, že co není na základě zákona nebo přímo zákonem zakázáno, to je povoleno). To znamená, že všechna veřejnoprávní činnost subjektu veřejné správy musí být prováděna podle platného právního řádu státu a v souladu se zásadou zákonnosti.

### 1.4 Samostatná a přenesená působnost

**Samostatná působnost** je samosprávou obce. Obec sama nezávisle jedná svým vlastním jménem a na vlastní účet.

**Státní správou** se rozumí rozhodování v záležitostech a otázkách, které jsou formou zákona vyhrazeny státu. K tomuto rozhodování a řízení má stát zřízeny vlastní orgány nebo veřejné instituce. V současné době neexistuje uspokojivý způsob, jakým může stát vykonávat veškerou státní správu. Z tohoto důvodu pověřuje výkonem určitých záležitostí státní správy i jiné subjekty, které mu v rámci hierarchie nepodléhají ani mu nejsou jinak podřízené. Toto pověření (fakticky přenesení výkonu státní správy) se uskutečňuje výhradně formou zákona. V případě, že je výkonem státní správy pověřena obec jako územní samosprávný celek, jde o její **přenesenou působnost**. Obec tuto přenesenou působnost nevykonávají jménem svým, ale jménem státu. Garantem výkonu státní správy je v tomto případě stát. Při tomto výkonu jsou povinny řídit se vůli státu a ne vůli obce. Z výše uvedeného logicky vyplývá, že realizace přenesené působnosti je prakticky odepřena orgánům obce, které jsou vytvářeny vůlí občanů (zastupitelstva obcí).

## 1.5 Obec s rozšířenou působností

Obce se od sebe liší rozsahem výkonu státní správy v přenesené působnosti. Podle rozsahu výkonu státní správy v přenesené působnosti rozlišujeme obce se základním rozsahem přenesené působnosti a obce s rozšířenou působností. V rámci II. etapy reformy veřejné územní správy, po zrušení okresních úřadů od 1.1.2003 převzaly v souladu se zákonem č. 314/2002 Sb., cca dvě třetiny jejich kompetencí obce s rozšířenou působností. Zbytek působnosti bývalých okresních úřadů převzaly příslušné krajské úřady.

**Přenesená působnost** ve věcech, které stanoví zvláštní zákony, je:

- v základním rozsahu svěřeném obci vykonávána orgány obce určenými tímto nebo jiným zákonem nebo na základě tohoto zákona; v tomto případě je území obce správním obvodem,
- v rozsahu pověřeného obecního úřadu (§ 64) vykonávána tímto úřadem,
- v rozsahu obecního úřadu obce s rozšířenou působností (§ 66) vykonávána tímto úřadem. (2)

Jako **obecní úřad obce s rozšířenou působností** je pro účel výkonu přenesené působnosti označován v zákonech a jiných právních předpisech, popřípadě aktech řízení a úkonech podle § 61 odst. 2 písm. b) obecní úřad, který vedle přenesené působnosti podle § 61 odst. 1 písm. a) a vedle přenesené působnosti podle § 64, vykonává v rozsahu jemu svěřeném zvláštními zákony přenesenou působnost ve správním obvodu určeném prováděcím právním předpisem.(3)

## 1.6 Působnost obecního úřadu obce s rozšířenou působností na úseku

### školství

V rámci **přenesené působnosti** vykonává obecní úřad obce s rozšířenou působností prostřednictvím odborů a úseků školství zřízených v rámci své organizační struktury, úkoly stanovené zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění:

a) zpracovává návrhy rozpisů rozpočtů finančních prostředků státního rozpočtu poskytovaných podle odstavce 6 písm. b) v souladu se zásadami stanovenými ministerstvem podle § 170 písm. c) a krajskými normativy a předává je krajskému úřadu,

b) zpracovává a předkládá krajskému úřadu rozbor hospodaření s finančními prostředky státního rozpočtu poskytovanými podle odst. 6 písm. b) podle osnovy a postupu stanoveného ministerstvem podle § 170 písm. d) školského zákona. (4)

V souladu s tímto zákonem je obecní úřad obce s pověřenou působností spolu s krajským úřadem podřízen v rámci přenesené působnosti státu. Společně musí vykonávat úkoly stanovené ve školském zákoně. Na úseku státní správy dále zajišťuje zpracování podkladů, sbírání dat, monitorování hospodaření škol a školských zařízení. Provádí i průběžné kontroly škol, které se týkají hospodaření škol s prostředky státního rozpočtu. Následné kontroly provádí příslušný krajský úřad a Česká školní inspekce. Samozřejmě je odpovědnost za kvalitu, průkaznost, objektivnost odevzdaných materiálů a za dodržování termínů.

Obecní úřad obce s rozšířenou působností plní v rámci přenesené působnosti také další úkoly. Jako správní úřad odpovídá za přenos údajů ze školních matrik (v podobě individuálních a agregovaných dat). Tato data se předávají elektronicky zabezpečeným způsobem na server stanovený MŠMT ČR.

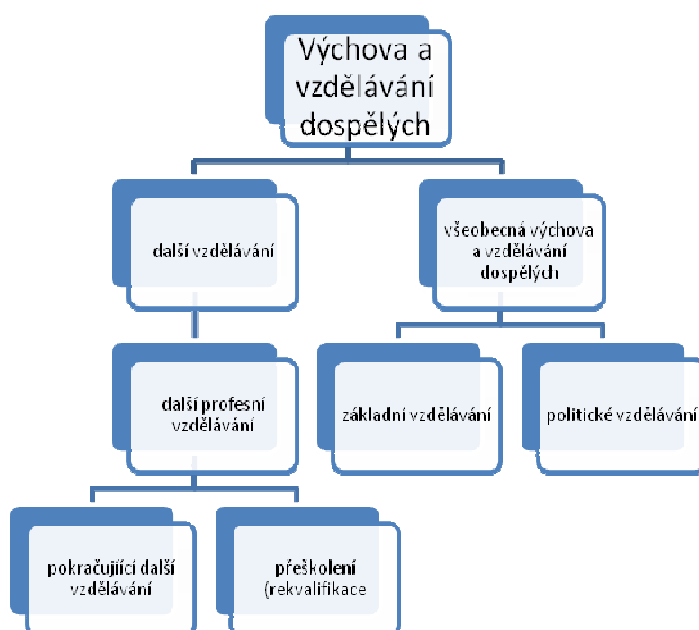
Výkon **samostatné působnosti** územně samosprávných celků je především záležitostí volených orgánů (zastupitelstva, rady) a to nejen na úseku školství. V souladu s paragrafem 109 odst. 2, zákona o obcích č. 128/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů, může rada obce zřídit pro jednotlivé úseky činnosti obecního úřadu odbory a oddělení. V rámci samostatné působnosti obce řeší také úkoly na úseku školství, které jsou obci vyhrazeny v paragrafech 177 až 180 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů. Praktická realizace usnesení obecních zastupitelstev, které se týkají úkolů na úseku školství, je právě úkolem úředníků odborů školství obecních úřadů.

## 2 Vzdělávání dospělých

V souvislosti se vstupem ČR do EU došlo v rámci procesu globalizace, k otevření celosvětových trhů zboží a služeb. Zvýšila se také proměnlivost těchto trhů a s tím se zvýšily nároky na nové technologie a například i jazykové znalosti. Je pochopitelné, že z těchto důvodů je v popředí zájmu trend vzdělání dospělých, jako fáze celoživotního vzdělávání a učení.

Vzdělávání dospělých definuje Průcha jako komplexní soubor institucionálně organizovaných a individuálních vzdělávacích aktivit, které nahrazují, doplňují, inovují nebo jinak obohacují počáteční vzdělávání dospělých osob a jež rozvíjejí znalosti a dovednosti, hodnotové postoje, zájmy a jiné osobní a sociální kvality potřebné pro plnohodnotnou práci i mimopracovní život. (5, s. 478)

Vzdělávání dospělých je jednou z etap celoživotního učení, které začíná předškolním vzděláváním, pokračuje přes školní vzdělávání a je završeno vzděláváním dospělých. Vzdělávání dospělých je nejdelším časovým obdobím v životě. Vzdělávání dospělých je možné členit podle různých kritérií, například dle motivace ke vzdělávání nebo podle zaměření vzdělávání. Možné schéma zaměření vzdělávání a výchovy přímo podle druhů vzdělávání uvádí Matulčík. (6, s. 15)



Toto schéma členění vzdělávání na všeobecné a profesní a věnuje se dalšímu členění profesního vzdělávání. Jako komplexnější a výstižnější se však jeví členění vzdělávání dospělých na základě motivace dospělých lidí k vzdělávání. Touto motivací může být například společenský prospěch, vnější očekávání, nové společenské kontakty, osobní profesní růst, zájmy, nové podněty ve smyslu osobních zájmů.

Vzdělávání dospělých vychází z určitých předpokladů a jedním z těchto předpokladů je i skutečnost, že každý dospělý účastník vzdělávání akceptuje odpovědnost za jakost svého vzdělávání. Tento předpoklad platí zejména v profesním vzdělávání. Posláním tzv. profesního vzdělávání je rozvoj znalostí a dovedností, které vyžaduje výkon určitého povolání. Jde v něm zejména o zajišťování optimálního souladu mezi nároky, které klade konkrétní profese, a skutečnou pracovní způsobilostí jedince.

Vzdělávání dospělých má svá vlastní specifika, která je nutno respektovat, aby bylo vzdělávání účinné a přínosné. Je třeba splnit určité požadavky a podmínky. Jedná se zejména o konkretizaci cíle vzdělávání, nalezení vlastní motivace každého účastníka, stanovení správných procesů a postupů učení, provázání teoretické výuky s praxí (možnost nalezení konkrétních situací porovnání získaných poznatků s praxí), zvýšení participace při vzdělávacím procesu (např. možnost spoluvytváření vzdělávacích programů, kooperace účastníka s vyučujícím a ostatními účastníky). Vzdělávání dospělého člověka má své nesporné výhody, ale i překážky. Dospělý člověk se na základě dobré motivace dokáže soustředit a soustředěnou pozornost dlouhodobě udržet. Dospělý účastník vzdělávání může získané vědomosti porovnat se získanými poznatky z praxe, na základě rozvinutého logického myšlení. V průběhu života se u člověka rozvíjí logické uvažování, pomocí pochopení souvislostí a na úkor mechanické paměti. Technika učení pomocí logické paměti je rozhodně efektivnější. Dospělý člověk samozřejmě během života získá i vlastnosti, které jsou na překážku jeho vzdělávání a ztěžují, někdy přímo znemožňují učit se novým vědomostem. Například člověk zaujímá ke svému učení pasivní postoj, myšlenková práce se soustřeďuje pouze na naslouchání a přihlížení. V povaze člověka je hledání vzorů pro život, posun v morálních zásadách a upadání do nesamostatnosti. Další významnou překážkou je potlačení individuality člověka, vnímání všeho kolem sebe pouze jako odraz povrchu, neschopnost hlouběji chápat okolí v souvislostech.

Možnost vzdělávání dospělého člověka staví na jeho vztahu ke vzdělávání v dětství, na zkušenostech a prožitcích, které získal v průběhu školního vzdělávání. (7, s. 13)

Každá organizace se musí věnovat rozvoji a vzdělávání svých pracovníků, z důvodu flexibility a připravenosti na změny, které jsou základem úspěšnosti. Argumenty proč se musí každá organizace věnovat rozvoji a vzdělávání svých pracovníků jsou mimo jiné:

- nové poznatky a technologie,
- proměnlivost lidských potřeb a tím i proměnlivost trhu zboží a služeb,
- organizační změny,
- změny v organizaci práce, povaze práce a způsobech řízení,
- rozvoj informačních technologií,
- změny hodnotových orientací lidí a orientace na kvalitu pracovního života, která se projevuje ve zvýšené potřebě lidí se vzdělávat,
- dobrá pověst organizace a stabilizace pracovníků. (8)

Hlavním úkolem systému vzdělávání zaměstnanců je umožnit jim neustálé rozšiřování teoretických znalostí a získání konkrétních dovedností pro výkon práce. Nesmírně důležité je také vytvářet prostřednictvím poskytovaného vzdělávání vhodné podmínky pro seberealizaci zaměstnanců. (9)



### **3   Vzdělávání úředníků územních samosprávných celků**

V rámci II. etapy reformy územní veřejné správy, která proběhla ke konci roku 2002, došlo ke zrušení okresních úřadů a přechodu jejich působnosti na krajské úřady a také zejména obecní úřady obcí s rozšířenou působností. Z důvodu změny prostředí ve veřejné správě, kterou byla právě II. etapa reformy, se vystupňovala potřeba velkého počtu úředníků dostatečně schopných zvládnout přechod kompetencí z rušených okresních úřadů. Bylo také nutné, aby tito úředníci byli schopni do budoucna trvale zabezpečit výkon státní správy a samosprávy na co nejvyšší úrovni. Se stoupajícími požadavky na úředníky samosprávných celků nabyla stěžejního významu odborná příprava úředníků a jejich další profesní vzdělávání.

Základním právním dokumentem z hlediska vzdělávání úředníků územních samosprávných celků v České republice je zákon č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Účinnost tohoto zákona se datuje od 1. 1. 2003. V předkládací důvodové zprávě k vládnímu návrhu zákona o úřednicích a o změně některých zákonů se uvádí, že hlavním cílem zákona je zajištění kvalitního, efektivního a nestranného výkonu veřejné správy. Zákon je založen na těchto principech:

- kontinuita výkonu veřejné správy,
- nestrannost úředníků,
- vzdělání úředníků, jako předpoklad vysoké úrovně výkonu veřejné správy,
- otevřenost systému,
- meritní systém,
- zvýšení úrovně řízení ve veřejné správě,
- rovnost úředníků.

Nová právní úprava byla z pohledu praktických zkušeností nutná, kromě výše popsaných důvodů i z důvodů nedostatků plynoucích z dosavadní právní úpravy. Jedním z nedostatků byla veřejností kritizovaná profesní úroveň úředníků územních samosprávných celků, kteří se zabývali výkonem veřejné správy. Tyto nedostatky se projevovaly kromě jiného v nedostatečném nastavení pravidel ve výběru zaměstnanců i v systému jejich vzdělávání a nepřiměřených zásazích volených orgánů samosprávy do personálních záležitostí souvisejících s výběrem zaměstnanců. Prakticky bylo vzdělávání zaměstnanců do nabytí účinnosti zákona č. 312/2002 Sb. řešeno pouze na úrovni zkoušek zvláštní odborné způsobilosti. Důležitým aspektem nového zákona bylo kromě výše uvedeného, také zkvalitnění práce úředníků prostřednictvím vysoké míry jejich profesionalizace. Dílčím záměrem zákona bylo stabilizovat pracovní místa úředníků a vedoucích úředníků.

Zákon č. 312/2002 Sb. definoval pojem úředník a stanovil jeho povinnost průběžně se vzdělávat po dobu trvání pracovního poměru a to v rámci individuálního plánu vzdělávání. K dalším změnám patřilo zavedení dalších druhů povinného vzdělávání a zvýšení počtu vzdělávacích institucí, které mohou poskytovat vzdělávání úředníkům. V zákoně byl nově zakotven systém akreditací vzdělávacích institucí a jejich vzdělávacích programů pro úředníky. Byly rozšířeny druhy povinného vzdělávání, realizované v rámci prohlubování kvalifikace. Kromě stávající zvláštní odborné způsobilosti je nyní úředník povinen vzdělávat se dále v rámci vstupního, průběžného a případně vzdělávání vedoucích úředníků. (10)

Na základě prováděcí vyhlášky bylo legislativně ošetřeno uznávání dosaženého rovnocenného vzdělávání. (11)

### **3.1 Úředník územně samosprávného celku**

Úředníkem, je v souladu se zákonem č. 312/2002 Sb., zaměstnanec územního samosprávného celku, který se podílí na výkonu správních činností. Je přitom zařazen do úřadu daného územního samosprávného celku. Úředníkem není zaměstnanec zařazený v jeho organizačních složkách nebo zvláštních orgánech a zaměstnanec, který vykonává tzv. činnosti obslužné nebo řídí výkon takových činností. Tento zákon se nevztahuje na členy volených orgánů územních samosprávných celků.

### 3.1.2 Správní činnosti

Správními činnostmi se pro účely zákona č. 312/2002 Sb., rozumí plnění úkolů v samostatné nebo přenesené působnosti podle zvláštních právních předpisů.

## 3.2 Systém vzdělávání úředníků územně samosprávných celků

Vzdělávání úředníků územních samosprávných celků upravuje hlava IV zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a změně některých zákonů, v platném znění. Tato část zákona se věnuje vzdělávání úředníků územních samosprávných celků. V příslušných paragrafech řeší prohlubování kvalifikace úředníků, vstupní vzdělávání, vzdělávání úředníků, průběžné vzdělávání, vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů. Podrobně se také zabývá náležitostmi zkoušky zvláštní odborné způsobilosti. Dále tato část zákona řeší záležitosti týkající se akreditace vzdělávacích programů a institucí. Obsahuje také ustanovení o rovnosti vzdělání.

Systém vzdělávání úředníků samosprávných celků vychází zejména z obecné právní úpravy, zakotvené v příslušných paragrafech zákoníku práce.

Zákoník práce ukládá v souladu s příslušnými paragrafy zaměstnavateli povinnost pečovat o odborný rozvoj zaměstnanců. Péče o odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje zejména

- zaučení a zaškolení,
- odbornou praxi absolventů škol,
- prohlubování kvalifikace,
- zvyšování kvalifikace.

**Prohlubování kvalifikace** pro účely zákoníku práce znamená její průběžné doplňování (obsah a zajištění jsou stejné jako u průběžného vzdělávání), kterým se nemění její podstata a jež umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce. Za prohlubování kvalifikace se též považuje její udržování a obnovování. Zaměstnanec je povinen prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce. Zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení a studiu případně jiných formách přípravy k prohloubení jeho kvalifikace,

popřípadě na zaměstnanci požadovat, aby prohlubování kvalifikace absolvoval u jiné právnické nebo fyzické osoby. Účast na školeních nebo jiných formách přípravy k prohloubení kvalifikace se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat. Náklady vynaložené na prohlubování kvalifikace hradí zaměstnavatel. Požaduje-li zaměstnanec, aby mohl absolvovat prohlubování kvalifikace ve finančně náročnější formě, může se na nákladech prohlubování kvalifikace podílet. Nárok zaměstnance na mzdu nebo plat není v tomto případě dotčen. (12)

V souladu se zákoníkem práce si úředník může prohlubovat kvalifikaci především formou vzdělávacích akcí a programů, které jsou v nabídce akreditovaných organizací a jsou důležité pro výkon správních činností. Do nedávna byl problém se zařazením vzdělávání k prohlubování kvalifikace do plánu vzdělávání úředníků. Dle původního právního výkladu zákona nebylo toto vzdělávání hodnoceno jako plnohodnotné. Semináře a kurzy bez akreditace Ministerstva vnitra se nesměly započítávat do plánu vzdělávání. Ministerstvo vnitra mělo tímto na zřeteli udržení vyššího standardu úrovně vzdělávacích programů. V současné době se situace vyjasnila zejména z důvodu nového kompromisního výkladu ministerstva, který umožňuje zařadit neakreditovaný kurz do vzdělávání úředníka. Dalším důvodem je také skutečnost, že po dobu platnosti zákona prošly vzdělávací agentury dlouhodobým a náročným procesem sestavování a zdokonalování programů kurzů i jejich následnou akreditací. Také se naučily flexibilně reagovat na aktuální požadavky vzdělávání úředníků územních samosprávných celků, například na požadavky k novelám zákonů apod.

**Zvyšování kvalifikace** je další z možností, jak může v souladu se zákoníkem práce zaměstnavatel pečovat o odborný rozvoj zaměstnance. Zvyšování kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace, zvýšením se rozumí i její získání a rozšíření. Zvyšováním kvalifikace je studium, vzdělávání, školení nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele. Zákoník práce stanoví v příslušném ustanovení paragrafu pracovní volno včetně náhrady mzdy nebo platu. Zákon také umožňuje dohodnout nebo stanovit vyšší nebo další práva zaměstnance. Uzavře-li zaměstnavatel se zaměstnancem v souvislosti se zvyšováním kvalifikace kvalifikační dohodu, je její součástí zejména závazek zaměstnavatele umožnit zaměstnanci zvýšení kvalifikace a závazek zaměstnance setrvat u zaměstnavatele v zaměstnání po

sjednanou dobu, nejdéle však po dobu 5 let, nebo uhradit zaměstnavateli náklady spojené se zvýšením kvalifikace. Kvalifikační dohoda může být uzavřena i v případě prohlubování kvalifikace, jestliže předpokládané náklady dosahují alespoň 75 000 Kč. V takovém případě nelze prohloubení kvalifikace zaměstnanci uložit. Zaměstnavatel sleduje průběh a výsledky zvyšování kvalifikace zaměstnance a za podmínek taxativně stanovených v zákoně může poskytování pracovních úlev zastavit. (12)

V souladu se zákonem je vzdělávání úředníků zvláštním druhem prohlubování kvalifikace. Z toho vyplývá, že zákon úředníkovi ukládá povinnost prohlubovat si kvalifikaci v souladu s tímto zákonem a územní samosprávný celek má právo úředníkovi uložit účast na vzdělávací akci. Opačně také platí, že územní samosprávný celek je povinen úředníkovi zabezpečit prohlubování kvalifikace v souladu se zákonem o úřednících.

Územní samosprávný celek uskutečňuje vzdělávání úředníků, prostřednictvím akreditovaných vzdělávacích institucí, pokud sám nemá akreditaci pro vzdělávání úředníků. V současné době stále více územních samosprávných celků (zejména krajů) zajišťuje na základě akreditace prostřednictvím svých vzdělávacích útvarů vzdělávání úředníků (hlavně vstupní vzdělávání) nejen interně, ale v rámci služby i externě pro ostatní právní subjekty ve veřejné správě. Tímto způsobem je vstupní vzdělávání realizováno v Královéhradeckém kraji a Zlínském kraji. (13) (14)

System vzdělávání úředníků je také možné si názorně představit jako pyramidu, jejíž základnou je vstupní vzdělávání, jež tvoří obecný základ pro další znalosti získané zkouškou odborné způsobilosti, která je prioritním předpokladem pro výkon vybraných činností v přenesené působnosti (státní správu). Vrcholem pyramidy je vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů, jehož absolvování je nezbytným předpokladem pro výkon funkce vedoucího úředníka. Průběžné (prohlubující, aktualizací a specializační) vzdělávání je určeno pro všechny úředníky bez výjimky.

Charakteristiku vzájemně provázaných zásad, o které se opírá vzdělávací systém úředníků samosprávných celků, zakotvený v zákoně, lze ve stručnosti definovat takto:

- vzdělávání úředníků mohou zabezpečovat pouze instituce akreditované Ministerstvem vnitra v rámci svým akreditovaných vzdělávacích programů,

- Ministerstvo vnitra koordinuje prohlubování kvalifikace úředníků,
- Institut pro místní správu, státní příspěvková organizace zřízená Ministerstvem vnitra je akreditována přímo ze zákona č. 312/2002 Sb.,
- územní samosprávný celek zpracovává časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka,
- úředník je povinen si prohlubovat kvalifikace účastí na vstupním a průběžném vzdělávání,
- úředník, který vykonává vybrané činnosti, zejména v přenesené působnosti, je povinen účastnit se přípravy a ověření znalostí v rámci zkoušky odborné způsobilosti,
- vedoucí úředníci a vedoucí úřadu jsou povinni absolvovat vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů.

Náklady na prohlubování kvalifikace podle zákona o úřednících nese územní samosprávný celek. Náklady spojené s opakováním zkoušky odborné způsobilosti nese úředník. Výjimku stanoví zákon č. 312/2002 Sb. v § 26 odst. 1. Ten zohledňuje případ, kdy byl úředník při písemné nebo ústní zkoušce hodnocen „nevyhověl“ a na základě námitek podaných úředníkem v příslušné lhůtě rozhodne Ministerstvo, že hodnocení bylo vydáno v rozporu se zákonem nebo jiným právním předpisem. V tomto případě úředník nehradí náklady na opakování zkoušky.

### **3.2.1 Plán vzdělávání**

Plán vzdělávání může být volně chápán jako součást plánu osobního rozvoje. Plán osobního rozvoje poskytuje jedinci jasný přehled rozvojových akcí, které mohou zahrnovat formální vzdělávání, ale kromě toho i širší škálu rozvojových aktivit jako například samostatné vzdělávání, distanční vzdělávání, koučování, práci na projektech, přebírání nových odpovědností (obohacování práce), dočasné přidělení někam jinam, vzdělávání při výkonu práce nebo při jiné činnosti a rozvojové kariérové pohyby, často

horizontální (tj. nové role na přibližně stejné hierarchické úrovni, které rozšiřují dovednosti a schopnosti a poskytují základnu pro další rozvoj kariéry).

Účelem plánu osobního rozvoje je soustředit pozornost na takový rozvoj, který je potřebný pro zlepšení výkonu na současném pracovním místě. Přípravu plánu činnosti, to je plánu, jak dosáhnout cílů osobního rozvoje, projednají a odsouhlasí jedinci se svými manažery a organizací. Bude obsahovat vhodnou kombinaci takových činností, jako jsou například programy sebevzdělávání jedinců, koučování ze strany manažerů, projekty či kurzy určené k zabezpečení specifických potřeb vzdělávání. Plán činnosti by měl obsahovat dohody či smlouvy o vzdělávání – kroky jedinců směřující k osvojení nebo rozvinutí určitých dovedností nebo k přírůstku znalostí v určitých oblastech. (15, s. 528)

Výše uvedená teoretická východiska promítli tvůrci zákona o úřednících územních samosprávných do ustanovení zákona, které se týká plánu vzdělávání.

Individuální plán vzdělávání je územní samosprávný celek povinen zpracovat do 1 roku od vzniku pracovního poměru úředníka a postupovat podle tohoto plánu při zajišťování vzdělávání úředníka. Nejméně jednou za 3 roky musí být hodnoceno plnění plánu a podle výsledků hodnocení musí být plán aktualizován. Plán musí obsahovat časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu následujících tří let. O rozvržení doby 18 pracovních dní do 3 let rozhoduje územní samosprávný celek. Plán vzdělávání obsahuje konkrétní druhy prohlubování kvalifikace (tak jak jsou uvedeny níže), jichž je konkrétní úředník povinen se účastnit. V případě tvorby plánu vzdělávání úředníka je preferován individuální přístup k tvorbě plánu vzdělávání. Konkrétní obsah každého jednotlivého plánu závisí na specifických podmínkách, např. na druhu vykonávané správní činnosti a splnění zákonem předepsaných předpokladů pro její výkon a dalších konkrétních okolnostech.

### **3.2.2 Vstupní vzdělávání**

Vstupní vzdělávání je základním stupněm vzdělávání, které musí v souladu se zákonem absolvovat úředník samosprávného celku. Zahrnuje znalosti základů veřejné správy, zvláště obecných zásad organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného

celku, základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky úředníka, základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností, znalosti základů užívání informačních technologií, základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k jeho pracovnímu zařazení. Úředník je povinen vstupní vzdělávání ukončit nejdéle do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru. Ukončení vstupního vzdělávání prokazuje osvědčením vydaným akreditovanou vzdělávací institucí. Povinnost absolvovat vstupní vzdělávání se nevztahuje na úředníka, který má zvláštní odbornou způsobilost.

### **3.2.3 Zvláštní odborná způsobilost**

Zvláštní odborná způsobilost je upravena zákonem o úřednících a také prováděcím právním předpisem. Správní činnosti (taxativně stanovené tímto prováděcím předpisem) zajišťuje územní samosprávný celek úředníky, kteří prokázali zvláštní odbornou způsobilost. Výjimečně tyto činnosti může vykonávat úředník, který neabsolvoval zkoušku odborné způsobilosti a to:

- po dobu nejdéle 18 měsíců od vzniku pracovního poměru úředníka nebo ode dne, kdy začal vykonávat činnost, pro jejíž výkon prokázání odborné způsobilosti je podmínkou,
- absolvoval magisterský nebo bakalářský studijní program stanovený v dalším prováděcím předpisu k zákonu o úřednících, a to ve vyhlášce č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělávání úředníků územních samosprávných celků.

Zvláštní odborná způsobilost má obecnou a zvláštní část. Důležitým předpokladem splnění obecné části zkoušky je kromě znalostí základů veřejné správy, zákona o obcích, zákona o krajích, zákona o hlavním městě Praze a zákona o správním řízení i schopnost samostatné aplikace těchto znalostí v praxi. Zvláštní část zkoušky odborné způsobilosti zahrnuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností, znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů vztahující se k těmto činnostem. Jestliže úředník vykonává dvě nebo více správních činností (stanovených prováděcím právním předpisem) v obci, kde nejsou zřízeny alespoň dva odbory obecního úřadu nebo kde není



zřízen pověřený obecní úřad, je povinen prokázat zvláštní odbornou způsobilost jen pro jednu správní činnost, kterou určí vedoucí úřadu. V ostatních případech je povinen prokázat zvláštní odbornou způsobilost pro každou vykonávanou správní činnost. Územní samosprávný celek je povinen přihlásit úředníka, který vykonává správní činnost stanovenou prováděcí vyhláškou, k vykonání zkoušky do 6 měsíců od vzniku pracovního poměru nebo 3 měsíců ode dne, kdy úředník začal vykonávat správní činnost, pro jejíž výkon je prokázání zvláštní odborné způsobilosti předpokladem. (16)

Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů jsou povinni absolvovat úředníci, kteří řídí úředníky vykonávající správní činnosti stanovené prováděcí vyhláškou. Vzdelávání vedoucích úředníků zahrnuje obecnou a zvláštní část. Zde vedoucí úředníci získají souhrnný přehled například o metodách řízení úředníků, způsobech verbální a neverbální komunikace, public relations, řešení konfliktů na pracovišti, tvorbě a hodnocení projektů, regionálním rozvoji v kontextu Evropské unie.

#### **3.2.4 Průběžné vzdělávání**

Toto vzdělávání se týká všech pracovníků, kteří jsou klasifikováni jako úředníci. Zároveň s prohlubování kvalifikace podle § 230 zákoníku práce je průběžné vzdělávání nejčastějším druhem profesního kvalifikačního vzdělávání. Průběžné vzdělávání zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávním celku. Do průběžného vzdělávání se řadí také získávání a prohlubování jazykových znalostí a získávání základní počítačové gramotnosti. Prioritou je vzdělávání související s výkonem konkrétní správní činnosti. Stanovit požadavky na profesní přípravu úředníků zákon ukládá vedoucím pracovníků. V praxi je tato povinnost většinou přenesena na personální oddělení nebo personalistu úřadu. Při stanovení požadavků je nutné vycházet:

- z aktuálních i dlouhodobých potřeb územního správního celku, za tímto cílem je třeba v rámci organizace úřadu určit kompetence, vazby a odpovědnost jednotlivých pracovníků včetně kvalifikačních kritérií na jednotlivé pracovní pozice a zařazení,
- z individuálního plánu vzdělávání, který je časovým programem úředníka,

- z finančních prostředků schválených na vzdělávání pro daný rok.

### **3.3 Efektivní vzdělávání úředníků veřejné správy**

Míra a kvalita znalostí a dovedností úředníků veřejné správy výrazně ovlivňuje kvalitu jejich činnosti a tím i efektivnost organizací veřejné správy. V rámci úsilí o profesionalizaci, modernizaci, kvalitu poskytovaných služeb a celkové zvýšení výkonnosti veřejné správy se proto vzdělávání stává personální činností klíčového významu. Prohlubování kvalifikace v rozsahu stanoveném zákonem se stalo základní povinností úředníka a důležitost této povinnosti má vzestupnou úroveň.

Aby ovšem vzdělávání úředníků veřejné správy naplnilo strategickou úlohu, kterou nese ve vztahu k výkonnosti organizací veřejné správy, nestačí, aby úřad pouze zabezpečoval vzdělávání z důvodu naplňování litery zákona. Důležité je, aby vzdělávání bylo prováděno účinně. To znamená, že by mělo mít takový obsah a být realizováno způsobem, který v konečném důsledku povede ke zvýšení výkonnosti jednotlivých úřadů a tím i veřejné správy jako komplexního celku. (17, s. 32)

Z pohledu efektivity vzdělávání úředníků to však také předpokládá vytvoření prostředí pro fungování vzdělávacího systému jednotlivých úřadů a jejich propojení do širšího konceptu řízení vzdělávání.

Obecně je tedy možné formulovat tři důležité předpoklady, které významně ovlivňují účinnost vzdělávání:

- vzdělávání úředníků veřejné správy jako celku, tedy i úředníků územních samosprávných celků, by mělo být cílené a systematické,
- systém vzdělávání by měl být propojen a sladěn s dalšími systémy personálních činností,
- systém vzdělávání by měl být propojen a sladěn se systémem řízení kvality v organizaci. (17)

Chceme-li, aby vzdělávání bylo cílené, je nutné si položit otázku, co je konkrétně cílem vzdělávání úředníků veřejné správy. Lukášová uvádí tyto 3 následující cíle:

- zabezpečení odborné kvalifikovanosti a odborného růstu úředníků ve veřejné správě,
- zabezpečení (zvýšení kvality) veřejných služeb za účelem dosahování spokojenosti občanů,
- zvýšení výkonnosti a efektivnosti úřadů veřejné správy. (18, s.71)

Má-li vzdělávání úředníků veřejné správy účinně přispívat k efektivnosti organizací veřejné správy a k modernizaci veřejné správy jako celku, je třeba, aby bylo prováděno systematicky a se zřetelem ke strategickým prioritám úřadů. (18)

Definice pojmu systematického vzdělávání se shodují zejména z hlediska náhledu na systematické vzdělávání. Systematické vzdělávání chápou jako cyklus, neustále probíhající v jednotlivých fázích. Souhrn znalostí z předchozích cyklů se vyhodnocuje a tyto znalosti a zkušenosti se zařazují do cyklu dalších.

Dle Amstronga je systematické vzdělávání založeno na následujícím modelu, který má 4 fáze:

- identifikace potřeb vzdělávání,
- plánování vzdělávání,
- realizace,
- vyhodnocování. (19)

**Identifikace vzdělávacích potřeb** je prvotní a základní fází systematického cyklu vzdělávání. Důležité je při její přípravě náhled ze dvou pohledů:

- z pohledu současných nedostatků ve výkonnosti,
- z pohledu budoucích potřeb.

Zjištění rozdílu mezi požadovaným a dosaženým výkonem by mělo být počátkem analýzy vzdělávacích potřeb. Důležitým aspektem je také cílený optimální obsah organizační kultury úřadů veřejné správy. (18)

**Plánování vzdělávání** je fáze, která úzce navazuje na fázi identifikace vzdělávacích potřeb. Funkční plán vzdělávání by měl stanovit a určit:

- úkoly vzdělávání (kdo bude účastníkem, kdo bude vzdělávat, obsah vzdělávání),
- způsob financování (rozpočet),
- formy a metody použité ve vzdělávání,
- způsob zjišťování účinnosti.

**Realizace vzdělávání** je vrcholovou fází vzdělávacího cyklu. V této fázi je důležitý koordinátor vzdělávacích aktivit. V rámci organizační struktury jednotlivých organizací to většinou je pracovník personálního útvaru. Tento pracovník odpovídá za uzavírání smluv s jednotlivými akreditovanými organizacemi, zabezpečuje materiální podmínky vzdělávání (evidence účastníků, materiály, učebny, učební pomůcky, dopravu účastníků apod.) Důležitým úkolem koordinátora je komunikace s účastníky vzdělávání (např. přenos informací o konkrétním kurzu).

**Vyhodnocování výsledků vzdělávání** je koncovou fází cyklu vzdělávání, která je neméně důležitá jako předcházející. V hodnocení každého výsledku, nejen výsledku vzdělávání, je důležitá zpětná vazba. Jedině na základě zpětné vazby, pokud bude zjištěno, že vzdělávání nesplnilo požadovaný účel, je možné provést následná nutná opatření, ke kterým patří snaha pokusit se naplnit v rámci další fáze vzdělávacího cyklu požadované nenaplněné vzdělávací potřeby.

Účinnost vzdělávání může být vyhodnocována na čtyřech úrovních:

- na úrovni reakce účastníků na vzdělávání,
- na úrovni získaných poznatků,

- na úrovni dosažených změn v chování pracovníků,
- na úrovni pracovních výsledků. (19)

Při **zjišťování přímých reakcí účastníků** jsou účastníci dotazováni na jejich spokojenost s výukou (hodnocení obsahu, způsobu, přínosu výuky).

**Hodnocením na úrovni získaných poznatků** je možné určit množství a jakost poznatků, které si účastníci osvojili. Nejúčinnější pro tento způsob hodnocení je forma testování znalostí, pro porovnání případně i před absolvováním vzdělávání.

Pro provádění **hodnocení na úrovni změn v chování účastníků** školení je důležitý určitý časový odstup, aby účastníci školení mohli získané dovednosti, znalosti a případné změny ve svých zažitých postojích uplatnit ve své každodenní pracovní aktivitě.

**Hodnocení na úrovni pracovních výsledků** je nejvyšší a zároveň také nejsložitější úroveň hodnocení. Můžeme ho kvalifikovat jako posouzení prospěšnosti vzdělávání z pohledu vynaložených nákladů, to znamená hodnotit organizaci jako celek. Záměrem tohoto druhu hodnocení je zjištění přínosu vzdělávacího programu v kontextu zvyšování pracovního výkonu. To znamená posoudit, zda přispěl k zvýšení výkonu organizace.

Na této úrovni je účinnost vzdělávání měřena prostřednictvím relevantních výkonových ukazatelů, zjišťování spokojenosti občanů s vybranými aspekty kvality služeb, sledování změn v počtu a obsahu stížností apod. (18)

## 4 Výzkum zabezpečování vzdělávání

### úředníků odborů a úseků školství

#### 4.1 Cíl výzkumu

Z důvodů svého profesního uplatnění jako zástupce vedoucího odboru školství obecního úřadu obce s rozšířenou působností a z pohledu studia školského managementu jsem za cíl výzkumu zvolila zjištění souladu mezi zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, konkrétně hlavy IV (Vzdělávání úředníků) a praxí vzdělávání úředníků odborů školství obecních úřadů obcí s rozšířenou působností. Vzdělávání úředníků na úseku školství je svým způsobem specifické. Výstupem jejich činnosti není jen spokojenost či nespokojenost veřejnosti, výsledky kontrolní činnosti nebo hodnocení nadřízeného pracovníka. V neposlední řadě je to i podíl na úspěšném fungování škol v jejich správním obvodu. Činnost úředníků odborů a úseků školství je úzce spjata s činností škol, jejich rozhodování a řízení, podložené kvalitním vzděláváním v souladu se zákonem, ale i s požadavky praxe, má přímý vliv na další vývoj škol v jejich správním obvodu.

**Cílem** výzkumu bylo zjistit, jakým způsobem je realizováno a zabezpečováno vzdělávání úředníků odborů školství na obecních úřadech obcí s rozšířenou působností.

#### 4.2 Výzkumné otázky

Cíl výzkumu byl rozpracován do čtyř dílčích výzkumných otázek. Výzkumné otázky provedeného výzkumu byly formulovány následně:

- 1) Je vzdělávání úředníků odborů školství obecních úřadů obcí s rozšířenou působností plánované?
- 2) Jak jsou realizovány a naplňovány některé z požadavků zákona č. 312 /2002 Sb., na vzdělávání úředníků?
- 3) Jakým způsobem a za jakých podmínek probíhá průběžné vzdělávání?

- 4) Považují úředníci odborů školství obecních úřadů obcí s rozšířenou působností své vzdělávání za dostatečné?

### 4.3 Výzkumné metody

Jako efektivní nástroj pro sběr dat v tomto výzkumu byla použita metoda dotazníkového šetření. Tato metoda byla vybrána jako optimální z důvodu možnosti sběru dat z relativně velkého vzorku po celém území České republiky, dále s přihlédnutím k ekonomickému hledisku a důvodu malé časové náročnosti a jednoduchému následnému sběru dat.

#### 4.3.1 Dotazník

V dotazníku, který byl sestaven pro tento výzkum, bylo použito celkem 18 uzavřených a polootevřených otázek. Otázky číslo 1 a 2 byly identifikačního charakteru a posloužily k identifikaci respondenta v rámci jeho pracovního zařazení v organizační struktuře úřadu. Dotazník je uveden v příloze 1 této bakalářské práce.

Před samotnou distribucí dotazníků osloveným respondentům bylo provedeno pilotní šetření, aby byla ověřena jednoznačnost otázek a srozumitelnost jejich zadání. Na základě pilotního šetření byly některé původně zamýšlené otázky přeformulovány. Konkrétní výzkumné otázky byly rozpracovány do jednotlivých otázek dotazníku (viz tabulka).

Díličí výzkumné otázky	Číslo otázky
1) Je vzdělávání úředníků odborů školství obecních obcí s rozšířenou působností plánované?	3,4,5,
2) Jak jsou realizovány a naplňovány některé z požadavků zákona č. 312 /2002 Sb., na vzdělávání úředníků?	6,7,8
3) Jakým způsobem a za jakých podmínek probíhá průběžné vzdělávání?	9,10,11,12,13,14,15
4) Považují úředníci své vzdělávání za dostatečné?	16, 17, 18

### 4.3.2 Realizace výzkumu

Respondenti byli obesláni přímo, bez předchozí telefonické domluvy. Důvodem byl velký počet respondentů a z toho plynoucí časová náročnost předběžného telefonického kontaktu. Dotazník k vyplnění obdrželi respondenti v elektronické podobě. Také vyplněné dotazníky byly vráceny respondenty elektronicky. Dotazníky byly vyhodnoceny anonymně.

### 4.4 Zkoumaný soubor

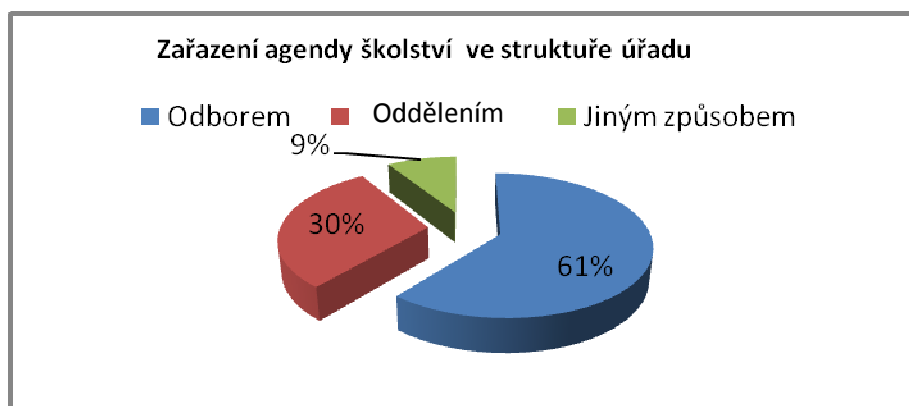
Dotazník byl směřován úředníkům územně samosprávných celků odborů a úseků školství obecních úřadů obcí s rozšířenou působností v ČR, s velikostí správního obvodu s přibližným počtem od 20 do 35 tisíc obyvatel (nejčtenější velikost správního obvodu pověřené obce v ČR). Základní dotazovaný soubor tvořili pracovníci zabývající se agendou školství na obecním úřadě obce s rozšířenou působností.

Výběr obecních úřadů obcí s rozšířenou působností byl proveden pomocí internetové databáze Českého statistického úřadu. (20)

Celkem bylo osloveno 80 úřadů, na těchto úřadech byli kontaktováni úředníci odborů nebo úseků školství. Vyplněný dotazník zpět zaslalo 54 úřadů. Návratnost vyplněných dotazníků byla tedy 67,5%.

### 4.5 Výzkumné výsledky

**Vyhodnocení otázky č. 1: Jak je v rámci organizační struktury Vašeho úřadu řešena agenda školství?**

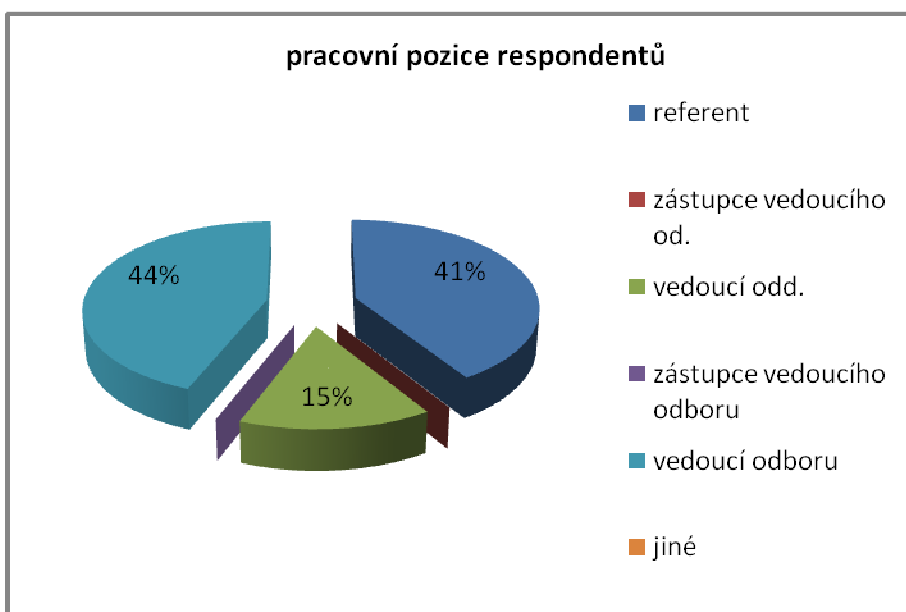


Graf 1 - Zařazení odboru školství ve struktuře úřadu



Z grafu č. 1 je patrné, že nejčastěji je agenda školství v rámci organizačních struktur obecních úřadů obcí s pověřenou působností realizována v rámci odboru školství (61%). V rámci samostatného oddělení je školství zařazeno ve 30% úřadů. 9% obecních úřadů má agendu školství řešenou jinak, například zařazením v rámci odboru s odlišnou obsahovou funkční náplní (finanční odbor, živnostenský odbor) nebo v rámci kanceláře vedoucího úřadu.

### Vyhodnocení otázky č. 2: Na jaké pozici pracuje?



Graf 2 - Pracovní pozice respondentů

Největší zastoupení v souboru respondentů měli vedoucí odborů školství (44%), dále referenti agendy školství (41%). Nejméně zastoupeni byli vedoucí oddělení (15%).

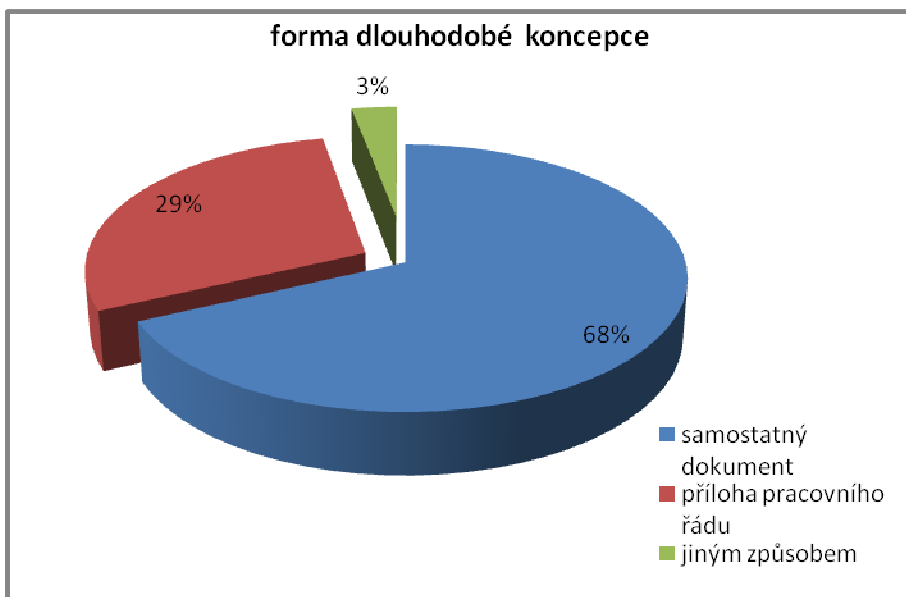
### Vyhodnocení otázky č. 3: Má Váš úřad zpracovanou dlouhodobou koncepci vzdělávání úředníků?

Tabulka 1 - Koncepce vzdělávání

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	28	52%
ne	21	39%
není mi známo	5	9%
	<b>54</b>	<b>100%</b>

Tabulka č. 1 znázorňuje, zda mají obecní úřady obce s rozšířenou působností zpracovanou koncepci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Koncepci vzdělávání má podle vyjádření respondentů zpracovanou 52% úřadů. 39% respondentů uvedlo, že úřad nemá zpracovanou koncepci vzdělávání. 9% respondentů uvedlo, že jim tato skutečnost není známa.

#### Vyhodnocení otázky č. 4: Jakou formou je dlouhodobá koncepce zpracována?



Graf 3 - Forma dlouhodobé koncepce

Na otázku č. 4 odpovídali respondenti, kteří v předchozí otázce uvedli, že dlouhodobá koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je na jejich úřadě zpracována. Počet odpovídajících na tuto otázku byl tedy 28. Na otázku, jakou formu má dlouhodobá koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, uvedlo 68% respondentů, že existuje ve formě samostatného dokumentu - interní směrnice. 29% úřadů má koncepci vzdělávání zpracovanou v příloze k Pracovnímu řádu. Jeden respondent uvedl, že koncepce vzdělávání je rozpracována formou vnitřního pokynu vedoucího úřadu konkrétně pro jednotlivé odbory úřadu. Provádí se jeho každoroční aktualizace a obsahuje zejména rozpočet finančních prostředků na vzdělávání pro konkrétní odbor na kalendářní rok.

## Vyhodnocení otázky č. 5: Výběr vzdělávacích aktivit na Vašem úřadě je realizován:

Tabulka 2 - Výběr vzdělávacích aktivit

	Absolutní četnost	Relativní četnost
rozhoduje vedoucí úřadu dle Plánu vzdělávání	0	0%
rozhoduje vedoucí odboru na základě potřeb	9	17%
úředníci si mohou sami volit vzdělávací aktivity	45	83%
<b>Celkem</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

Jako odpověď na otázku č. 5 byla požadována jedna prioritní alternativa, která je na konkrétním úřadě základní a prvotní při výběru vzdělávací aktivity. 83% respondentů uvedlo, že úředníci se mohou vyjadřovat ke vzdělávacím aktivitám a mohou si sami navrhnout případnou účast na těch, které hodnotí jako potřebné.

### Souhrn

První výzkumná otázka měla zjistit plánování vzdělávacích aktivit na úřadě jako jednu z fází systematického vzdělávání. Odpověď na tuto dílčí výzkumnou otázku je překvapivá. Jen polovina úřadů má v rámci personální strategie zpracovanou dlouhodobou koncepci vzdělávání. Z tohoto množství více než polovina úřadů má tento dokument zpracován jako samostatný dokument (směrnici). Ve více než dvou třetinách úřadů obcí s pověřenou působností se výběr vzdělávacích aktivit prioritně realizuje úředníky. 17% procent úřadů preferuje výběr vzdělávacích aktivit vedoucím odboru (oddělení) na základě potřeb aktualizací nebo specializačního vzdělávání pro výkon jednotlivých správních činností.

Plánování vzdělávacích aktivit na úřadech obcí s rozšířenou působností splňuje jen z části zásady těchto fází systematického vzdělávání. Dlouhodobá koncepce vzdělávání pracovníků by měla být součástí personální strategie každého úřadu. Na základě provedeného výzkumu lze spatřovat rezervy v těchto fázích systematického vzdělávacího cyklu. Bez dlouhodobé koncepce implementované v rámci personální strategie, která bude řešit všechny fáze systematického vzdělávání, bude vzdělávání nahodilé a neefektivní.

### Vyhodnocení otázky č. 6 „ Jste seznámen(a) se svým osobním plánem vzdělávání?



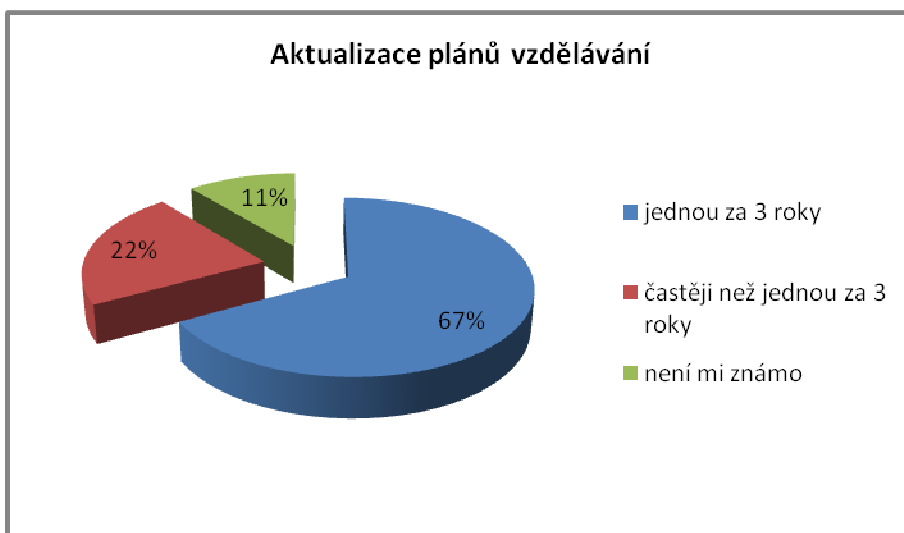
Graf 4 - Seznámení s osobním Plánem vzdělávání

Otázka zněla, zda jsou úředníci seznámeni se svým osobním plánem vzdělávání. Průzkum ukázal, že 89% dotazovaných je svým osobním plánem vzdělávání seznámeno. 11% respondentů uvedlo, že nejsou s osobním plánem vzdělávání seznámeni.

### Vyhodnocení otázky č. 7: Jak často jsou aktualizovány plány vzdělávání na Vašem úřadě?

Tabulka 3 - Aktualizace plánů vzdělávání

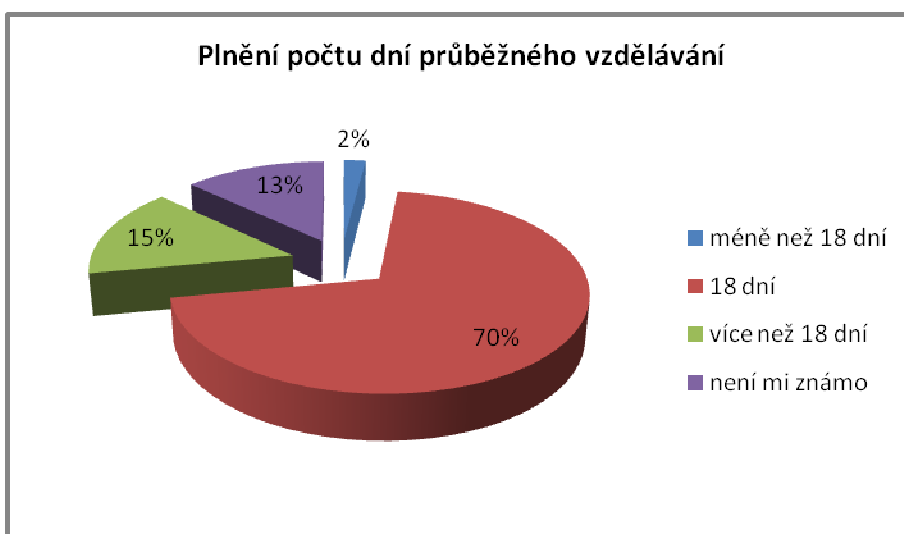
	Absolutní četnost	Relativní četnost
jednou za 3 roky	36	67%
častěji než jednou za 3 roky	12	22%
není mi známo	6	11%
<b>Celkem</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>



Graf 5 - Aktualizace plánů vzdělávání

Ve výše uvedeném grafu je zobrazeno, jak často jsou plány vzdělávání na úřadech aktualizovány. 67% procent úřadů aktualizuje plány vzdělávání pravidelně za 3 roky, 22% úřadů provádí aktualizaci plánů častěji, než zákon požaduje. 11% respondentů uvedlo, že jim není známo, jak často jsou plány vzdělávání aktualizovány.

**Vyhodnocení otázky č. 8: Jak je na Vašem úřadě plněn zákonem stanovený počet dní průběžného vzdělávání (18 dní za 3 roky)?**



Graf 6 - Plnění počtu dní průběžného vzdělávání

Na otázku o počtu dní absolvovaného vzdělávání odpovědělo 54 úředníků. Ve dvou procentech odpovědí bylo uvedeno plnění méně než 18 dní akreditovaného vzdělávání. 70% dotázaných uvedlo, že úřad přesně plní stanovený počet dní průběžného vzdělávání, 15% oslovených uvedlo, že úřad plnění stanoveného počtu dní překračuje. 13% dotázaných uvedlo, že tato skutečnost jim není známa.

## Souhrn

Druhá dílčí výzkumná otázka byla zaměřena na naplňování ustanovení zákona č. 312/2002 Sb., hlavy IV. Záměrem otázek v dotazníku bylo zjistit, jak jsou na obecních úřadech obcí s rozšířenou působností naplňovány zákonné požadavky na vzdělávání úředníků. To znamená povinnost zpracovat a vést plán vzdělávání, provádět jeho aktualizaci a vzdělávat úředníky nejméně 18 pracovních dní v průběhu tří let.

Více než tři čtvrtiny úředníků jsou seznámeny se svým individuálním plánem vzdělávání. Nadpoloviční většina úřadů provádí aktualizaci plánů vzdělávání pravidelně za 3 roky, 22% ji provádí častěji než jednou za tři roky. 11% úředníků uvedlo, že není seznámeno se svým plánem vzdělávání a není jim známa doba, po jaké se plán vzdělávání aktualizuje. Zákonem stanovený povinný počet dní vzdělávání je ve dvou třetinách úřadů přesně dodržován.

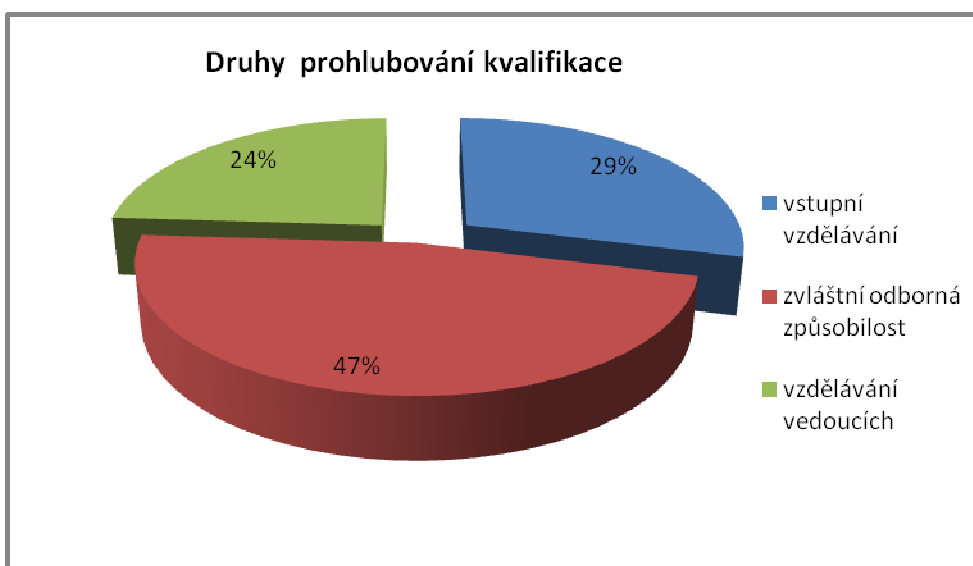
## Vyhodnocení otázky č. 9: Jaké tematické zaměření měly kurzy a semináře, které jste v rámci svého průběžného vzdělávání absolvoval(a) v roce 2010?

Tabulka 4 - Tematické zaměření kurzů v roce 2010

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ekonomika	38	31%
právo	15	12%
IT	2	2%
cizí jazyk	1	1%
legislativní změny	35	28%
management	12	10%
pedagogika	5	4%
personalistika	12	10%
jiné	2	2%
<b>Celkem</b>	<b>122</b>	<b>100%</b>

V tabulce je znázorněno, jak respondenti odpovídali na otázku ohledně tematického zaměření kurzů, které absolvovali v roce 2010. Celkem odpovídalo 54 respondentů, každý z nich uvedl více než jeden kurz nebo seminář, který absolvoval v roce 2010. Respondenti uváděli nejvíce kurzy a semináře zaměřené na ekonomiku (31%), dále kurzy týkající se legislativních změn ve školství (28%), práva (12%), managementu (10%) a personalistiky (10%). Nejméně v loňském roce úředníci odborů školství absolvovali kurzy zaměřené na pedagogiku (4%), kurzy IT (2%), cizí jazyk (1%). Jako jiné kurzy, které absolvovali v roce 2010, uváděli úředníci referentský kurz k řízení služebního motorového vozidla a kurz asertivního chování.

**Vyhodnocení otázky č. 10: V rámci prohlubování kvalifikace jste absolvoval(a):**



*Graf 7 - Druhy prohlubování kvalifikace*

Otázka č. 10 byla zaměřena na jednotlivé druhy prohlubování kvalifikace v souladu se zákonem 312/2002 Sb. Odpovídalo 54 respondentů, každý z respondentů absolvoval více než jeden druh vzdělávání určeného k prohlubování kvalifikace.

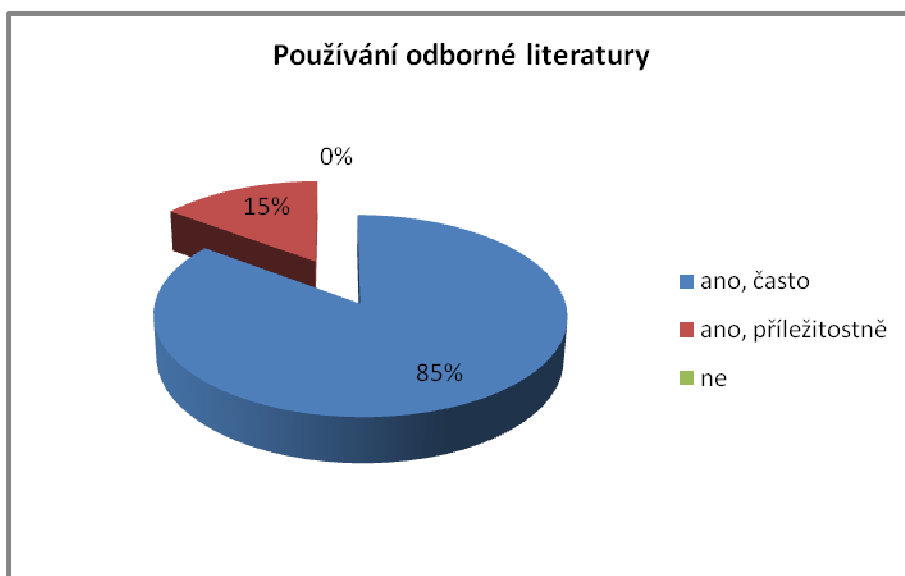
### Vyhodnocení otázky č. 11: Využíváte při své vzdělávání E-learning?

Tabulka 5 - Využívání E-learningu

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano, často	26	48%
ano, příležitostně	5	9%
ne	23	43%
<b>Celkem</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

Formu E-learningu jako vzdělávací metody používá 48% respondentů. 9% respondentů ji používá příležitostně, 43% e-learning nepoužívá.

### Vyhodnocení otázky č. 12: Používáte pro své vzdělávání odbornou literaturu?



Graf 8 - Používání odborné literatury

### Vyhodnocení podotázky č. 12: Pokud jste odpověděli kladně, uveďte, v jaké formě odbornou literaturu preferujete?

Tabulka 6 - Forma používané odborné literatury

	Absolutní četnost	Relativní četnost
tištěné	50	93%
elektronické	4	7%
<b>Celkem</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>



Smyslem otázky bylo zjistit, v jaké míře pracují úředníci při svém profesním rozvoji s odbornou literaturou. Záměrem podotázky bylo zjistit, jakou formu literatury preferují. Na otázku odpovídalo 54 respondentů. Odbornou literaturu ke svému profesnímu rozvoji často používá 85% dotázaných a 93% procent preferuje literaturu tištěnou.

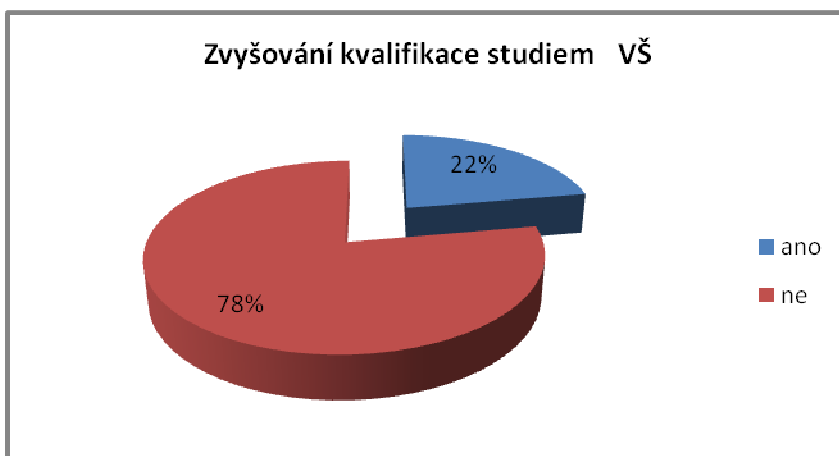
**Vyhodnocení otázky č. 13: Jak je na Vašem úřadě prováděno hodnocení absolvovaných vzdělávacích akcí?**

*Tabulka 7 - Hodnocení absolvovaných vzdělávacích akcí*

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
informace nadřízenému	50	93%
informace spolupracovníkům	1	2%
jiný způsob	0	0%
bez výstupu	3	5%
<b>celkem</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

Tato otázka byla zaměřená na hodnocení výstupů jednotlivých kurzů a seminářů. Záměrem bylo zjistit, zda je na úřadech prováděno alespoň základní vyhodnocování výsledků absolvovaných vzdělávacích aktivit. Většina (93%) dotázaných uvedla, že o výsledku vzdělávací akce podává zprávu svému nadřízenému. V případě 2% respondentů je výsledek vzdělávací akce prezentován spolupracovníkům na poradách. 5% procent dotázaných sdělilo, že informace ze vzdělávacích akcí nejsou předávány a hodnocení akce není prováděno.

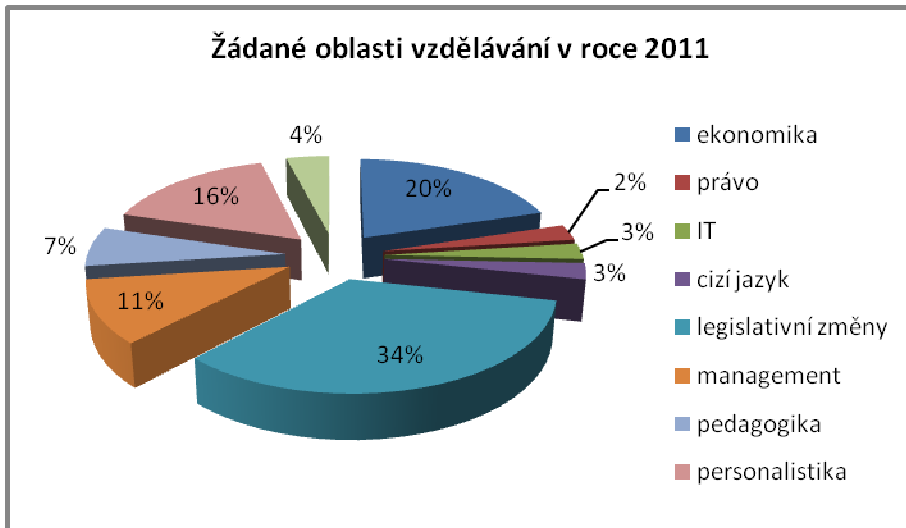
**Vyhodnocení otázky č. 14: Zvyšujete si v současné době, (nebo jste si zvyšovala v průběhu uplynulých 3 let), svou odbornou kvalifikaci studiem vysoké školy při zaměstnání?**



*Graf 9 - Zvyšování kvalifikace studiem VŠ*

Na dotaz ohledně zvyšování kvalifikace vysokoškolským studiem v současnosti nebo v uplynulých třech letech odpovědělo kladně 22% úředníků.

**Vyhodnocení otázky č. 15: V roce 2011 byste v rámci svého průběžného vzdělávání uvítal(a) školení (kurzy), případně další akci v rámci svého dalšího vzdělávání v oblasti:**



*Graf 10 - Žádané oblasti vzdělávání v roce 2011*

Na otázku, v jaké oblasti by rádi realizovali vzdělávací akce v roce 2011, odpovědělo 32 respondentů. Všichni uvedli více než jednu tematickou oblast vzdělávání. 34% dotázaných preferuje kurzy a semináře zaměřené na legislativní změny ve školství. Mezi žádanými oblastmi vzdělávání je dále uvedena ekonomika (20%) a personalistika (16%). Dále respondenti uvedli jako žádanou oblast svého vzdělávání pro rok 2011 management

(11%), pedagogiku (7%), IT a cizí jazyk preferují 3% dotázaných. 2% dotázaných uvádí jako žádané vzdělávání v oblasti práva.

## **Souhrn**

Třetí výzkumná otázka byla zaměřena na to, za jakých podmínek a jakým způsobem probíhá průběžné vzdělávání úředníků.

Pokud se týká počtu a druhu vzdělávacích akcí, nejvíce vzdělávacích kurzů a seminářů absolvovali úředníci odborů školství obcí s rozšířenou působností z oblasti ekonomiky, práva, legislativních změn v oblasti školství a managementu. Z jednotlivých druhů profesního vzdělávání, které stanoví zákon o úřednících územních samosprávných celků, nejvíce respondentů absolvovalo vzdělávání k vykonání zkoušky zvláštní odborné způsobilosti pro výkon správních činností na úseku školství. Pro své odborné vzdělávání využívá téměř polovina úředníků formu e-learningu. Naprostá většina úředníků využívá ke svému profesnímu osobnímu vzdělávání odbornou literaturu. Tato literatura je preferována téměř ve všech případech v tištěné podobě. Co se týká zpětné vazby přínosů absolvovaných vzdělávacích akcí, téměř všichni úředníci podávají zprávu svému nadřízenému. Forma zprávy (informace) nebyla dotazována. Může být tedy ústní nebo písemná. Více než jedna pětina úředníků obecních úřadů si zvyšuje nebo si v uplynulých 3 letech zvyšovala odbornou kvalifikaci vysokoškolským studiem.

V roce 2011 by se úředníci chtěli vzdělávat nejvíce v oblasti ekonomiky, legislativních změn a personalistiky. Tematické oblastí žádaných školení jsou prakticky stejné jako zaměření kurzů, které úředníci absolvovali v roce 2010. Úředníci pouze více preferují pro rok 2011 vzdělávání v oblasti personalistiky na úkor vzdělávání v právní oblasti.

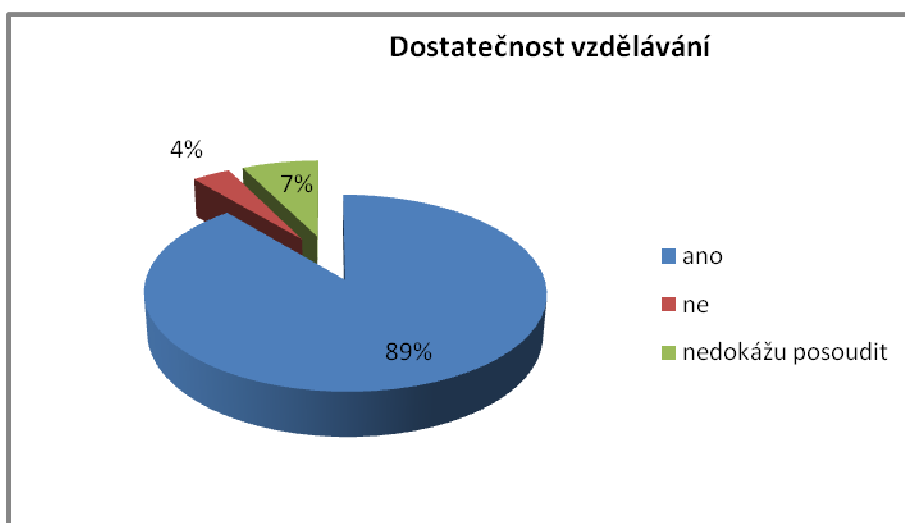
### Vyhodnocení otázky č. 16: Jak jste spokojen(a) s podporou Vašeho profesního rozvoje ze strany zaměstnavatele?

Tabulka 8 - Podpora profesního rozvoje

	Absolutní četnost	Relativní četnost
rozhodně ano	46	85%
spíše ano	5	9%
spíše ne	2	4%
rozhodně ne	1	2%
<b>Celkem</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

Většina respondentů je rozhodně spokojena s podporou svého profesního vzdělávání ze strany zaměstnavatele (85%). 9% dotazovaných je spíše spokojeno, 4% spíše nespokojeno, 2% respondentů jsou rozhodně nespokojena.

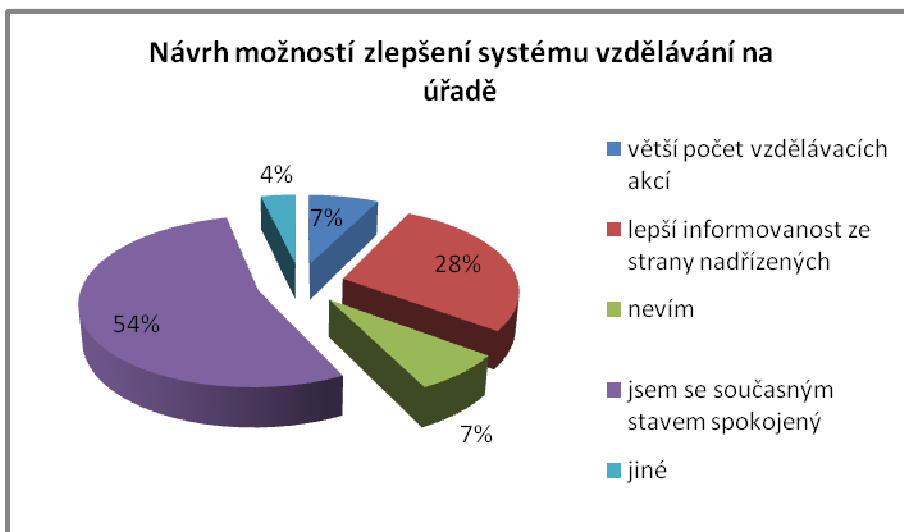
### Vyhodnocení otázky č. 17: Považujete své vzdělávání za dostatečné?



Graf 11 - Dostatečnost vzdělávání

Jak je uvedeno v grafu, většina respondentů (89%) na otázku o dostatečnosti svého vzdělávání odpověděla kladně. 4% respondentů se domnívá, že jejich vzdělávání je nedostatečné. 7% respondentů uvedlo, že dostatečnost svého profesního vzdělávání nedokážou posoudit.

**Vyhodnocení otázky č. 18: Uveďte, jakým způsobem by zaměstnavatel mohl zlepšit systém vzdělávání na Vašem úřadě?**



*Graf 12 - Návrh možností na zlepšení vzdělávání*

V této otázce měli respondenti možnost uvést, jak jsou spokojeni se systémem vzdělávání na svém úřadě, a navrhnout případné funkční nebo jiné změny. Na otázku překvapivě odpovědělo všech 54 respondentů. Z nich 54% uvedlo, že je se současným stavem spokojeno. Domnívá se tedy, že není třeba nic měnit. Lepší informovanost ze strany nadřízených požaduje 28% dotázaných. 7% respondentů se domnívá, že ke zlepšení vzdělávání by přispělo zvýšení počtu absolvovaných vzdělávacích akcí. 4% navrhuje jiné změny. Jako jiné změny všichni respondenti shodně uvedli možnost uzavřít v případě zvyšování kvalifikace (v těchto případech studia VŠ) kvalifikační dohodu v souladu se zákoníkem práce.

### **Souhrn**

Poslední dílčí výzkumná otázka byla zaměřena na spokojenost úředníka se svým osobním profesním vzděláváním na svém pracovišti. Naprostá většina úředníků je se svým vzděláváním spokojena, většina také kladně hodnotí podporu svého zaměstnavatele v oblasti svého osobního profesního rozvoje.

Co se týká návrhu na zlepšení systému vzdělávání úředníků, většina úředníků je se současným stavem spokojena, nenavrhuje tedy žádné změny. Část úředníků uvedla, že by bylo třeba zlepšit informovanost v oblasti vzdělávání ze strany nadřízených.

#### **4.6 Výzkumné závěry**

Na základě výsledků dotazníkového šetření a zodpovězení všech čtyř dílčích výzkumných otázek v jednotlivých souhrnech k dílčím výzkumným otázkám, byly zformulovány níže uvedené následující výzkumné závěry. Tyto závěry jsou definovány jako pozitiva a negativa (problémy) vzdělávání úředníků obecních úřadů, obcí s rozšířenou působností pracujících na odborech školství.

##### **Pozitiva:**

- ochota a zájem zaměstnanců se vzdělávat (viz počet a témata absolvovaných kurzů),
- dobrá podpora osobního profesního rozvoje úředníka (ze strany úřadu),
- možnost úředníka vybrat si vzdělávací akci a navrhnout svou účast nadřízenému,
- kromě absolvování kurzů průběžného vzdělávání většina úředníků odborů školství absolvovala více než jeden druh vzdělávání k prohlubování kvalifikace (vstupní, zvláštní odbornou způsobilost, vzdělávání vedoucích úředníků),
- tendence zvyšování kvalifikace úředníka vysokoškolským studiem.

##### **Negativa:**

- polovina obecních úřadů obcí s rozšířenou působností nemá zpracovanou dlouhodobou koncepci vzdělávání úředníků jako součást personální strategie úřadu,
- nízká informovanost ze strany nadřízených pracovníků souvisí s neznalostí některých úředníků koncepce vzdělávání na svém úřadě, s osobním plánem vzdělávání úředníka, s aktualizací tohoto osobním plánu vzdělávání atd.,

- velká kumulace kompetencí a agend na odborech školství (viz zaměření průběžného vzdělávání),
- absence jazykového vzdělávání,
- nízká míra využití E-learningu ke vzdělávání,
- nízká míra využívání odborné literatury v elektronické podobě,
- přesné dodržování průběžného vzdělávání 18 dní za 3 roky.

Na základě tohoto zhodnocení byly zjištěny rezervy a formulovány návrhy a doporučení zkvalitnění vzdělávání úředníků.

## **5 Návrhy a doporučení zkvalitnění vzdělávání úředníků**

V rámci výzkumné části bakalářské práce byly ověřeny a zmapovány podmínky, za jakých probíhá vzdělávání úředníků územně samosprávných celků - odborů školství obecních úřadů obce s rozšířenou působností. V případě návrhů na zlepšení vzdělávání úředníků je nutné tyto návrhy a doporučení pojímat v kontextu systému vzdělávání úředníků celého územního samosprávného celku – obce s rozšířenou působností.

- Lze konstatovat, že velké rezervy ve vzdělávání úředníků se nachází v oblasti systému. Velká část obecních úřadů obcí s rozšířenou působností sice naplňuje ustanovení zákona o úřednících územních samosprávných celků, hlavy IV, jenž pojednává o vzdělávání úředníků, ale bez existence základní strategie rozvoje a vzdělávání, která by účinně vycházela z cílů úřadů a potřeb úředníků. Prioritní záležitostí je tedy na obecních úřadech obce s rozšířenou působností zavedení a uplatňování kvalitní personální strategie s dlouhodobým výhledem v oblasti

vzdělávání. V rámci této strategie (koncepce) by měl být systém vzdělávání propojen a sladěn s dalšími systémy personálních činností.

- Realizací výše uvedeného návrhu by došlo k odstranění dalšího negativního jevu ve vzdělávání úředníků, a tím je nízká informovanost úředníka ze strany nadřízených. Pokud není úředník dostatečně informován, koordinován a motivován v oblasti vzdělávání, není možné ani efektivně hodnotit účinnost jeho vzdělávání. Řešením z praxe (například z magistrátních měst), se jeví vypracování a používání funkčního systému hodnocení, který by byl propojen se systémem odměňování. Tento způsob má však i svá úskalí, například, že hodnocení by mohlo být vnímáno pouze nástroj pro odměňování. Důležité je zejména, aby vedoucí úředníci dokázali zaměstnance motivovat k práci a hodnocení jejich vzdělávání se tak mohlo stát cestou k poznání profesní i případně osobních zájmů každého podřízeného zaměstnance.
- Ustanovení zákona o úřednících, konkrétně ustanovení o plánu vzdělávání úředníka, je sice úřady plněno, ale jedná se spíše formální záležitost, která nemá vždy aktuální návaznost na potřeby úředníka ani úřadu. Většina úředníků si sama vybírá vzdělávací akce a navrhuje svou účast na nich svému nadřízenému. To je rozhodně skutečnost pozitivní, ale v dnešní době, kdy je nabídka akreditovaných vzdělávacích institucí velmi široká, je výběr kvalitního a přínosného vzdělávacího kurzu náročný a problematický. Výběr vzdělávacích aktivit by měl být více koordinován zejména s ohledem na konkrétní správní agendy, které úředník vykonává.
- Patrná je snaha úřadů přesně dodržovat i ustanovení zákona o počtu 18 předepsaných dnů prohlubování kvalifikace úředníka v průběhu tří let. 18 dní předepsaného vzdělávání je poměrně přesně dodržováno u všech úředníků. Vzhledem k rozdílnému charakteru a potřebám určitých pracovních pozic na úřadě je možné, že zákonem stanovený počet dní vzdělávání je pro některé cílové skupiny úředníků předimenzován, pro jiné naopak poddimenzován. Z tohoto důvodu může docházet k situaci, že dnes většinou silně limitované finanční prostředky na vzdělávání nejsou vždy vynakládány promyšleně a úsporně.



Vhodným řešením by mohla být změna zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a to zrušení příslušného ustanovení o počtu dní povinného průběžného vzdělávání a ponechání stanovení počtu vzdělávání na vůli příslušného úřadu.

- Dalším definovaným nedostatkem vzdělávání úředníků je absence jazykové průpravy. Jazyková příprava většinou není úředníky preferována a na její kvalitní dlouhodobou realizaci se také většinou nenajdou finanční prostředky. Nicméně znalost alespoň jednoho cizího jazyka na základní úrovni je v době existence České republiky v rámci Evropské unie nezbytná.
- Jedním ze zjištěných výzkumných výsledků byla nízká míra užívání e-learningu pro vzdělávání úředníků. Využívání e-learningu není úřady ještě plně doceněno. Jedná se o metodu, která může přinést snížení prostředků na vzdělávání, může být využívána při učení velkého počtu úředníků a umožňuje snadné ověření získaných znalostí.
- Úředníci v malé míře pro svůj profesní rozvoj využívají odbornou literaturu v elektronické podobě. Na výkon správních agend mají výrazný dopad změny v legislativě. Pokud má úředník při výkonu své agendy postupovat v souladu s platnou legislativou, musí mít k dispozici vždy aktuální odbornou literaturu a právě aktualizace odborné literatury v elektronické podobě je v době informačních technologií flexibilnější a operativnější než aktualizace tištěné literatury.
- Finanční prostředky na vzdělávání úředníků jsou přesně limitovány v rámci rozpočtů příjmů a výdajů všech obecních úřadů obce s rozšířenou působností i ostatních úřadů. Při hledání vhodných zdrojů financování vzdělávání by bylo vhodné se zaměřit na využívání prostředků z Evropské unie. Jednu z možností by mohl představovat Operační program ESP na období let 2007 až 2013, OP Lidské zdroje a zaměstnanost, oblast podpory 4.1 – Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy. Cílovou skupinou jsou správní úřady a úřady územních samosprávných celků, zaměstnanci těchto úřadů a organizace těchto úřadů, poskytovatelů veřejných služeb. Globálním cílem oblasti této podpory je

posilování institucionální kapacity veřejné správy a veřejných služeb. Mezi specifickými cíly je zařazeno také zefektivnění vzdělávání, odborné přípravy a rozvoje úředníků správních úřadů a úřadů územních samosprávných celků a politiků včetně volených zastupitelů územních samosprávných celků. V době zpracování této bakalářské práce nebyla v oblasti podpory vyhlášena žádná výzva.

Nezbytným předpokladem pro využití prostředků ze strukturálních fondů a zároveň nástrojem k tomu, aby přístupy k zlepšování veřejné správy a veřejných služeb probíhaly provázaně a koordinovaným způsobem, bylo zpracování strategie Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby (Strategie Smart Administration). (22)

V rámci zpracování bakalářské práce jsem se setkala s projektem Města Jilemnice, nazvaným „Zkvalitnění úředníků a politiků v Jilemnicích.“ Právě v souladu s implementací strategie Smart Administration definovalo Město Jilemnice 3 pilíře, jejichž prostřednictvím bude naplňovat vládní strategii SA: management, ICT, vzdělávání. Tento projekt se zaměřuje na pilíř vzdělávání. Základním předpokladem pro zefektivnění vzdělávání a zkvalitnění řízení v Jilemnicích je vytvoření systémů vzdělávání a hodnocení zaměstnanců. Současné nastavení hodnocení zaměstnanců a plány vzdělávání byly v Jilemnicích vyhodnoceny jako nedostatečné, proto se ukázalo jako nutné oba celky dobře zmapovat a nastavit. Na základě tohoto bude možné jejich propojení na zkvalitňování řízení. Cíle jsou zaměřené na zefektivnění vzdělávání, odbornou přípravu a rozvoj úředníků a politiků v Jilemnicích a dále na zlepšení kvality řízení na Městském úřadě v Jilemnicích. Také bude vytvořena metodika pro systém vzdělávání a hodnocení. Projekt bude realizován v období od 1. ledna 2011 do prosince 2012. (22)

Je možno se domnívat, že toto je příklad dobré praxe a cesty pro ostatní úřady ke zkvalitnění vzdělávání úředníků.

## Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo zmapovat stav vzdělávání úředníků územních samosprávných celků – odborů a úseků školství obecních úřadů obce s rozšířenou působností.

Na základě výzkumných závěrů a jejich porovnání s teoretickými poznatky o způsobu vzdělávání a účinné profesní přípravě úředníků jsem došla k závěru, že vzdělávání úředníků odborů školství obecních úřadů obcí s rozšířenou působností je nutné chápat jako nedílnou součást vzdělávání úředníků územních samosprávných celků. Vzdělávání úředníků na odborech školství nelze vyčlenit z kontextu vzdělávání úředníků obecních úřadů obcí s rozšířenou působností, ale jen nutné ho organizovat a zajišťovat v rámci celého systému vzdělávání úředníků samosprávných celků.

Domnívám se, že cíl mé práce byl naplněn. Na základě zmapování vzdělávání úředníků jsem navrhla závěry a doporučení, které se týkají zkvalitnění jejich profesního vzdělávání, v rámci celoživotního vzdělávání.

Agenda vykonávaných správních činností na odborech školství obecních úřadů obcí s rozšířenou působností je obsahově rozsáhlá a náročná a klade vysoké nároky na vzdělávání úředníků. Z pohledu školského managementu se jedná i o spoluodpovědnost úředníků za úspěšnou činnost škol a kvalitní řízení škol ve správním obvodu. Okamžikem převzetí určité funkce vzniká povinnost se pro tuto činnost neustále celoživotně vzdělávat.

Tato bakalářská práce by mohla posloužit vedoucím obecních úřadů obcí s rozšířenou působností, institucím nebo organizacím poskytujícím možnosti vzdělávání dospělých, subjektům poskytující poradenské, konzultační a informační služby týkající se jakéhokoli aspektu vzdělávání dospělých.

## Seznam použité literatury

- (1) MAREK, J. et al. *Veřejná správa v České republice*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2005. ISBN 8023947095.
- (2) Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů.
- (3) Zákon č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a o stanovení obcí s rozšířenou působností.
- (4) Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění.
- (5) PRŮCHA, J. (ed.) *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál 2010 za použití Pavlík, O. ed. al. *Vzdělávání dospělých*. Praha: UIV 1997, Beneš, M. *Úvod do andragogiky*. Praha: Karolinum, 1997. ISBN 978-80-7367-546-2
- (6) MATULČÍK, J. *Teórie výchovy a vzdelávania dospelých v zahraničí*. 1. vyd. Bratislava: Gerlach Print, 2004. ISBN 80-89142-02-8
- (7) PROCHÁZKA, M.; SOMR, M. *Kapitoly z didaktiky vzdělávání dospělých*. České Budějovice: V-studio, 2008. ISBN 978-80-254-1919-9.
- (8) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2005. ISBN: 80-7261-033-3.
- (9) VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-1904-7.
- (10) Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících samosprávných celků a změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů
- (11) Vyhláška č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělávání úředníků samosprávných celků
- (12) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů.

- (13) *Zlínský kraj: informační portál* [online]. 2009 [cit. 2011-03-27]. Vstupní vzdělávání úředníků samosprávných celků. Dostupné z WWW: <kr-zlininsky.cz/docDetail.aspx?docid=106723&nid=9335&doctype=ART>.
- (14) *Královéhradecký kraj* [online]. 2010 [cit. 2011-03-27]. Informace "ke vstupnímu vzdělávání úředníků" v roce 2011. Dostupné z WWW: <kr-kralovehradecky.cz/cz/krajsky-urad/informace-ke-vstupnimu-vzdelavani-uredniku--720/>.
- (15) ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- (16) Vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územně samosprávných celků.
- (17) BAKOŠ, E., et al. *Vybrané přístupy, metody a nástroje managementu regionální a místní správy a jejich kontext*. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4698-
- (18) LUKÁŠOVÁ, R.; ŠPAČEK, D. Efektivní vzdělávání úředníků veřejné správy: Teorie a praxe. In *Problematika přípravy úředníků veřejné správy: Sborník příspěvků z konference* [online]. 2007. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007 [cit. 2011-03-20]. Dostupné z WWW: <aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/dokumenty/sbornik07.pdf>.
- (19) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- (20) *Český statistický úřad* [online]. 2010 [cit. 2011-03-27]. Malý lexikon obcí 2010. Dostupné z WWW: <czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/publ/1302-10-2010>.
- (21) *Smart Administration* [online]. 2010 [cit. 2011-03-25]. Co je Smart Administration. Dostupné z WWW: <www.smartadministration.cz/smart-administration>.
- 22) *Evropský sociální fond v ČR* [online]. 2010 [cit. 2011-03-25]. Zkvalitnění vzdělávání úředníků a politiků v Jilemnici. Dostupné z WWW: <www.esfcr.cz/projekty/zefektivneni-vzdelavani-uredniku-a-politiku-v-jilemnici?highlightWords=Jilemnice>.

# Seznam tabulek, grafů a příloh

## Seznam tabulek

TABULKA 1 - KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ .....	33
TABULKA 2 - VÝBĚR VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT .....	35
TABULKA 3 - AKTUALIZACE PLÁNŮ VZDĚLÁVÁNÍ .....	36
TABULKA 4 - TEMATICKÉ ZAMĚŘENÍ KURZŮ V ROCE 2010 .....	38
TABULKA 5 - VYUŽÍVÁNÍ E-LEARNINGU .....	40
TABULKA 6 - FORMA POUŽÍVANÉ ODBORNÉ LITERATURY .....	40
TABULKA 7 - HODNOCENÍ ABSOLVOVANÝCH VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ.....	41
TABULKA 8 - PODPORA PROFESNÍHO ROZVOJE .....	44

## Seznam grafů

GRAF 1 - ZAŘAZENÍ ODBORU ŠKOLSTVÍ VE STRUKTUŘE ÚŘADU .....	32
GRAF 2 - PRACOVNÍ POZICE RESPONDENTŮ .....	33
GRAF 3 - FORMA DLOUHODOBÉ KONCEPCE .....	34
GRAF 4 - SEZNÁMENÍ S OSOBNÍM PLÁNEM VZDĚLÁVÁNÍ .....	36
GRAF 5 - AKTUALIZACE PLÁNŮ VZDĚLÁVÁNÍ .....	37
GRAF 6 - PLNĚNÍ POČTU DNÍ PRŮBĚŽNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	37
GRAF 7 - DRUHY PROHLUBOVÁNÍ KVALIFIKACE .....	39
GRAF 8 - POUŽÍVÁNÍ ODBORNÉ LITERATURY .....	40
GRAF 9 - ZVYŠOVÁNÍ KVALIFIKACE STUDIEM VŠ .....	42
GRAF 10 - ŽÁDANÉ OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ V ROCE 2011 .....	42
GRAF 11 - DOSTATEČNOST VZDĚLÁVÁNÍ.....	44
GRAF 12 - NÁVRH MOŽNOSTÍ NA ZLEPŠENÍ VZDĚLÁVÁNÍ .....	45

## Seznam příloh

PŘÍLOHA 1 - DOTAZNÍK .....	55
----------------------------	----

## DOTAZNÍK

Dobrý den vážené kolegyně a vážení kolegové,

jmenuji se Jana Chvojková, jsem studentkou 3. ročníku UK Praha, Centra školského managementu.

Dovoluji si Vás poprosit o poskytnutí odpovědí v dotazníku pro mou bakalářskou práci

**„Vzdělávání úředníků územních samosprávných celků – odborů a úseků školství obecních úřadů obcí s rozšířenou působností.“**

Cílem je zjištění stavu vzdělávání úředníků na odborech, úsecích školství pověřených obcí III. stupně. Tento dotazník je anonymní a výsledky budou použity výhradně k potřebám mé závěrečné bakalářské práce.

Pokud není uvedeno jinak, označte křížkem pouze jednu alternativu.

Vyplněné dotazníky prosím zasílejte na můj e-mailovou adresu: [chvojkovaj@centrum.cz](mailto:chvojkovaj@centrum.cz) .

Předem děkuji za Vaši ochotu a Váš čas.

Jana Chvojková

---

### 1) Jak je v rámci organizační struktury Vašeho úřadu řešena agenda školství?

- odborem
- oddělením
- jiným způsobem .....

### 2) Na jaké pozici pracujete?

- referent
- zástupce vedoucího oddělení
- vedoucí oddělení
- zástupce vedoucího odboru

vedoucí odboru

jiné pozici prosím jaké).....

**3) Má Váš úřad zpracovanou dlouhodobou koncepci vzdělávání úředníků?**

ano

ne

není mi známo

**4) Pokud jste na otázku č. 3 odpověděl(a) ano, uveďte, prosím, jakou formou je dlouhodobá koncepce zpracována?**

samostatný dokument (směrnice)

příloha pracovního řádu

jiným způsobem (uveďte prosím jakým).....

**5) Výběr vzdělávacích aktivit je na Vašem úřadě realizován:**  
(vyberte prosím jednu nejvhodnější alternativu)

Na základě potřeb úřadu plně **rozhoduje o účasti** úředníka na školení s přihlédnutím k plánu vzdělávání, **vedoucí úřadu** (tajemník).

Na základě potřeb aktualizací a specializačních vzdělávání pro jednotlivé správní činnosti **rozhoduje o účasti úředníka na školení vedoucí odboru** (oddělení).

**Úředníci se mohou vyjadřovat ke vzdělávacím aktivitám** a mohou si sami navrhnout případnou účast na těch, které hodnotí jako potřebné.



6) **Jste seznámen se svým osobním plánem vzdělávání úředníka (podle § 17 zákona č. 312/2002**

Sb.)?

ano

ne

7) **Jak často jsou aktualizovány plány vzdělávání na Vašem úřadě?**

jednou za 3 roky

častěji než jednou za 3 roky

není mi známo

8) **Jak je na Vašem úřadě plněn zákonem stanovený počet dní průběžného vzdělávání (18 dní za 3 roky)?**

méně než 18 dní

18 dní

více než 18 dní

není mi známo

9) **Jaké tematické zaměření měly kurzy a semináře, které jste v rámci svého průběžného vzdělávání absolvoval(a) v roce 2010? (můžete zvolit více možností)**

ekonomika

- právo
- IT
- cizí jazyk
- legislativní změny
- management
- pedagogika
- personalistika
- jiné.....

**10) V rámci prohlubování kvalifikace jste absolvoval(a) - (možnost zvolit více odpovědí):**

- vstupní vzdělávání
- zkoušku odborné způsobilosti
- vzdělávání vedoucích úředníků

**11) Využíváte ve svém vzdělávání E-learning?**

- ano, často

ano, příležitostně

ne

**12) Používáte pro své profesní vzdělávání odbornou literaturu?**

ano, často

ano, příležitostně

ne

**Pokud jste odpověděl(a) kladně, uveďte, v jaké formě literaturu preferujete?**

v tištěné podobě

v elektronické podobě

**13) Jak je na Vašem úřadě prováděno hodnocení absolvovaných vzdělávacích akcí?**  
*(zvolte prosím jednu nejvýstižnější alternativu)*

o výsledku absolvovaného semináře (kurzu), včetně jeho hodnocení, je informován nadřízený

o výsledku absolvovaného semináře jsou v rámci porad informováni spolupracovníci

jiný způsob .....

hodnocení absolvovaných akcí není prováděno

**14) Zvyšujete si v současné době, (nebo jste si zvyšovala v průběhu uplynulých 3 let), svou odbornou kvalifikaci studiem vysoké školy při zaměstnání?**

ano

ne

**15) V roce 2011 byste v rámci svého průběžného vzdělávání uvítal(a) školení (kurzy), případně další akce v rámci svého dalšího vzdělávání v oblasti (možnost uvést více alternativ)**

ekonomika

právo

IT

cizí jazyk

legislativní změny ve školství

management

pedagogika

personalistika

**16) Jak jste spokojen(a) s podporou Vašeho profesního rozvoje ze strany zaměstnavatele?**

rozhodně ano

spíše ano

spíše ne

rozhodně ne

**17) Považujete své vzdělávání za dostatečné?**

ano

ne

nedokážu posoudit

**18) Uveďte jakým způsobem by zaměstnavatel mohl zlepšit systém vzdělávání na Vašem úřadě? (označte, prosím, jen jednu nejvíce výstižnou odpověď)**

větší počet vzdělávacích akcí

lepší informovanost ze strany nadřízených

nevím

jsem se současným stavem spokojený (a)

jiné.....