

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

**Vzdělávání a rozvoj začínajících
pracovníků České školní inspekce**

Marcela Koháková Lokvencová

Centrum školského managementu

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Irena Lhotková, Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Praha 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma **Vzdělávání a rozvoj začínajících pracovníků České školní inspekce** vypracovala pod vedením vedoucího bakalářské práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Literaturu a použité prameny, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Dále prohlašuji, že tato bakalářská práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 4. dubna 2012

Marcela Koháková Lokvencová

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat Mgr. Ireně Lhotkové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a podněty, které mi poskytla jako vedoucí práce. Dále děkuji ředitelům inspektorátů za poskytnutí řízených rozhovorů a školním inspektorům a kontrolním pracovníkům České školní inspekce za pečlivé vyplnění dotazníků, které byly podkladem mého šetření.

NÁZEV:

Vzdělávání a rozvoj začínajících pracovníků České školní inspekce

AUTOR:

Marcela Koháková Lokvencová

KATEDRA:

Centrum školského managementu

VEDOUCÍ PRÁCE:

Mgr. Irena Lhotková, Ph.D.

ABSTRAKT:

Cílem mé bakalářské práce je zmapování vzdělávání a rozvoje začínajících pracovníků České školní inspekce – školních inspektorů a kontrolních pracovníků.

V teoretické části jsou shrnuty teoretické poznatky, týkající se profesního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Další část je věnována seznámení s charakteristikou a organizační strukturou České školní inspekce. Současně je zde popsána forma vstupního vzdělávání začínajících pracovníků.

V praktické části jsou analyzovány výsledky výzkumu provedeného dotazníkovým šetřením mezi školními inspektory a kontrolními pracovníky, kteří do organizace nastoupili ve sledovaných letech 2008 – 2010 a řízenými rozhovory s řediteli inspektorátů.

Závěrečná část identifikuje nedostatky v koncepci vstupního vzdělávání začínajících pracovníků organizace a nabízí možné návrhy na řešení zdokonalení struktury vstupního vzdělávání.

KLÍČOVÁ SLOVA:

vzdělávání, další vzdělávání, podnikové vzdělávání, celoživotní učení, rozvoj, rozvojové aktivity, školní inspektor, kontrolní pracovník, Česká školní inspekce

TITLE:

Education and Development of Beginning Employees at the Czech School Inspectorate

AUTHOR:

Marcela Koháková Lokvencová

DEPARTMENT:

School Management Centre

SUPERVISOR:

Mgr. Irena Lhotková, Ph.D.

ABSTRACT:

The aim of my bachelor thesis is to map the education and development of new employees within the Czech school inspectorate – school inspectors and control officials.

The theoretical part contains a summary of professional education and the development of employees.

The following part is dedicated to the introduction of characteristics and the organizational structure of the Czech school inspectorate. At the same time, the form of introductory education needed by starters is described as follows.

The practical part contains an analysis of survey findings gathered through both questionnaires completed by school inspectors and auditors who entered the inspectorate between the years 2008 and 2010 and interviews with the heads of the regional inspectorates.

The conclusion identifies shortcomings in the introductory education conception of new employees within the organization. It also offers possible suggestions for solutions for structure improvement of in the initial stages of induction training.

KEYWORDS:

education, additional education, company education, lifelong learning, development, developing activities, school inspector, control official, the Czech School Inspectorate

Obsah

| | | |
|------|---|----|
| Úvod | 8 | |
| 1 | Vzdělávání a rozvoj pracovníků v systému řízení lidí v organizaci | 10 |
| 1.1 | Strategie vzdělávání a rozvoje | 12 |
| 1.2 | Kariéra pracovníků | 13 |
| 2 | Vzdělávání | 15 |
| 2.1 | Vzdělávání dospělých | 16 |
| 2.2 | Další vzdělávání | 16 |
| 2.3 | Celoživotní učení (vzdělávání) | 16 |
| 2.4 | Podnikové vzdělávání | 18 |
| 2.5 | Cíle a funkce vzdělávání | 19 |
| 2.6 | Proces systematického vzdělávání | 22 |
| 2.7 | Vzdělávání během orientace a adaptace | 25 |
| 2.8 | Identifikace potřeb vzdělávání | 27 |
| 3 | Rozvoj pracovníků | 29 |
| 3.1 | Plány osobního rozvoje | 29 |
| 3.2 | Metody rozvojových aktivit | 30 |
| 3.3 | Vyhodnocení vzdělávání a rozvoje pracovníků | 34 |
| 4 | Vzdělávání v České školní inspekci | 35 |
| 4.1 | Charakteristika organizace | 35 |
| 4.2 | Osoby vykonávající inspekční činnost | 37 |
| 4.3 | Specifika vyplývající z postavení České školní inspekce | 38 |
| 4.4 | Vzdělávání zaměstnanců České školní inspekce | 40 |

| | | |
|-------|--|----|
| 4.4.1 | Vstupní vzdělávání úvodní | 40 |
| 4.4.2 | Vstupní vzdělávání následné | 45 |
| 4.5 | Analýza vzdělávacích akcí | 46 |
| 5 | Výzkumná část | 47 |
| 5.1 | Cíl výzkumu | 47 |
| 5.2 | Výzkumné metody | 47 |
| 5.3 | Realizace výzkumu | 49 |
| 5.4 | Výzkumné výsledky | 50 |
| 5.5 | Souhrn | 65 |
| 5.6 | Výzkumné závěry | 66 |
| 5.7 | Návrhy na zkvalitnění vstupního vzdělávání | 67 |
| | Závěr | 69 |
| | Seznam použité literatury | 70 |
| | Seznam obrázků, tabulek, grafů a příloh | 71 |

Úvod

Závěrečná bakalářská práce se zabývá vzděláváním začínajících pracovníků České školní inspekce a jejich rozvojem, je zaměřena na začínající školní inspektory a kontrolní pracovníky.

Podle ustanovení § 173 zák. č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů je Česká školní inspekce správním úřadem s celostátní působností a organizační složkou státu. Vzdělávání zaměstnanců České školní inspekce se řídí usnesením vlády České republiky ze dne 30. 11. 2005 č. 1542 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech. Obsah a struktura povinné části dalšího vzdělávání zaměstnanců, tj. *vstupního vzdělávání* a prohlubujícího vzdělávání je společná s dalšími správními úřady České republiky.

Cílem vstupního vzdělávání v České školní inspekci je předání informací a znalostí k osvojení základních dovedností pro způsobilost k výkonu práce.

Dotazníkové šetření ověřuje, zda zaměstnanci využívají ve své práci znalosti získané absolvováním vzdělávacích akcí, zda před absolvováním vstupního vzdělávání došlo k identifikaci jejich vzdělávacích potřeb a jaký vlastní vzdělávací plán by zvolili. Řízené rozhovory s řediteli inspektorátu doplnily šetření o jejich názory a pohledy na přínos vstupního vzdělávání pro výkon inspekční a kontrolní činnosti přímo na inspektorátu.

Při psaní bakalářské práce jsem vycházela z odborné literatury. V závěru práce jsem se snažila porovnat výsledky výzkumného šetření s teoretickými poznatky.

Cíl práce

Hlavním cílem práce je zmapovat vzdělávání a rozvoj začínajících pracovníků České školní inspekce. Na základě zjištěných skutečností se pokusit o identifikaci eventuálních rezerv v oblasti vstupního vzdělávání a představit možné návrhy ke změně, resp. úpravě jeho koncepce.

1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v systému řízení lidí v organizaci

Vzdělávání a rozvoj pracovníků patří mezi důležité personální činnosti. Péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace se stává nejdůležitějším úkolem personální práce. Soudobý charakter práce v organizacích a nejnovější metody řízení vyžadují nejen pracovníky odborně připravené a schopné si osvojovat nové odborné znalosti a dovednosti, ale i pracovníky se žádoucími rysy osobnosti. Proto již nestačí tradiční způsoby vzdělávání pracovníků, ale stále více jde o rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, než jaký vyžaduje zastávané pracovní místo, a v neposlední řadě i na formování osobnosti pracovníků, přizpůsobování jejich kultury kultuře organizace. Tyto rozvojové aktivity formují flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny. Organizace, chtějí-li být úspěšné a konkurenceschopné, musejí se věnovat vzdělávání a rozvoji svých pracovníků (Koubek, 2003, s. 237).

Klíčovým předpokladem úspěchu organizace se stává kvalita lidí, které má k dispozici. Začínají rozhodovat prostředky vložené do zaměstnanců. Lidé mohou organizaci poskytnout schopnosti, postoje a vlastnosti (Plamínek, 2002, s. 58).

V malých firmách odpovídá za rozvoj a vzdělávání pracovníků příslušný manažer. Ve středních firmách vzniká personální oddělení a velké firmy mají personální oddělení často členěné do několika specializovaných složek.

Personální útvar odpovídá za stanovení základních směrů, cílů, principů a pravidel celého systému práce s lidmi v organizaci, za koncepci a metodiku personálních činností. Zajišťuje personální administrativu a systém personálních informací, analýzu obsahu práce, personální plánování, formulování koncepce mzdové politiky, vyvážení systémů hodnocení pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, motivační programy, sociální politiku organizace, průzkumy názorů a postojů pracovníků, personální a právní poradenství ad. (Kocianová, 2012, s. 97).

Hroník (2007, s. 27 – 29) zmiňuje i tzv. partnerský trojsložkový model činnosti personálního oddělení. Partnerský model umožňuje těsnější napojení na vlastní předmět podnikání přes business partnery. O vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je pečováno ze

strany Centers of Excellence – personalisté jsou v roli specialistů – podílí se na designování rozvojových a vzdělávacích aktivit a zabezpečení jejich realizace; HR Business Partners – v oblasti rozvoje a vzdělávání jsou leadery v identifikaci rozvojových potřeb, znají obchodní cíle a HR Service Center zajišťují administrativní podporu (personální administrativu, informační systémy lidských zdrojů, mzdy).

Vzdělávání a rozvoj lidí v organizaci je propojeno s řízením kariéry, hodnocením a odměňováním pracovníků.

Rozvíjení potenciálu pracovníků patří mezi cíle řízení lidí v organizaci. Cílem vzdělávání a rozvoje je vybavit pracovníky novými schopnostmi a dovednostmi, které mohou využít ve své práci a současně přiblíží organizaci k vytyčeným cílům.

Podle Hroníka (2007, s. 15 – 16) nad rozvojem a vzděláváním stojí tzv. „organizační triáda“, kterou tvoří kultura, strategie a struktura společnosti. Vzdělávání a rozvoj musí být v souladu s organizační triádou. Na pojetí rozvoje a vzdělávání ve firmě má vliv firemní kultura, kterou tvoří soubor sdílených a často neuvědomovaných očekávání. Vzdělávání a rozvoj pracovníků jsou výhodou pro zaměstnavatele. Vzdělávaný a motivovaný přispívá k dosažení cílů společnosti. Rozvoj přináší trvalou hodnotu i pracovníkovi samotnému. Proto je třeba stanovit plán vzdělávání a rozvoje, který bude vyhovovat oběma stranám.

Pojmy vzdělávání, učení a rozvoj není jednoduché odlišit a rozdíly mezi nimi se často stírají.

Vzdělávání je jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené, při koncipování vzdělávání v organizaci postupujeme systematicky.¹

Učení (se) je podle *Hroníka* proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání, učíme se organizovaně i spontánně. Učení je pojem, který zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání.²

Učení se podle *Mužika* stává součástí rozvoje jedince, součástí jeho pracovního a společenského zapojení.³

¹ Hroník, F., Rozvoj a vzdělávání pracovníků, s. 31

² tamtéž, s. 31

Rozvoj Hroník definuje jako dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených i neohraničených rozvojových programů.⁴

Podle *Armstronga* se rozvoj pracovníků týká poskytování příležitostí k učení a rozvoji, uskutečňování vzdělávacích akcí a plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávacích programů.

Obecným **cílem rozvoje pracovníků** je pečovat o to, aby organizace měla takovou kvalitu lidí, jakou potřebuje k dosažení svých cílů v oblasti zlepšování svého výkonu a v oblasti svého růstu. Těchto cílů lze dosáhnout zabezpečením toho, aby pokud možno každý člověk v organizaci měl takové znalosti a dovednosti a dosahoval takové úrovně schopností, které jsou nezbytné k tomu, aby vykonával svou práci efektivně, aby se výkon jedinců a týmů soustavně zlepšoval a aby se lidé rozvíjeli způsobem, který bude maximalizovat jejich potenciál pro růst a povyšování.⁵

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je úzce propojeno s řízením kariéry zaměstnanců. Každé pracovní místo v organizaci klade na schopnosti pracovníka určité požadavky. Protože pracovní trh prochází řadou změn, je třeba na ně reagovat. Plány rozvoje pracovníků by měly být součástí strategie a politiky společnosti, vycházet z dlouhodobých cílů organizace i z potřeb jednotlivých pracovníků.

Systematickým procesem vytváření pozitivního prostředí a podmínek k rozšiřování kvalifikace, zaměstnavatel zvyšuje motivaci a loajálnost svých zaměstnanců. Zvyšuje také dovednost a znalostní potenciál firmy. Je ve vlastním zájmu zaměstnavatele míru vzdělání svých pracovníků podporovat, neboť je pravděpodobné, že se mu tato investice mnohonásobně vrátí v podobě kvalifikovaných a vzdělaných zaměstnanců.

1.1 Strategie vzdělávání a rozvoje

Strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků vychází z firemní a personální strategie. Je založena na identifikaci potřeb rozvoje pracovníků za účelem současného i budoucího

³ Mužík, J., *Androdidaktika*, s. 16

⁴ Hroník, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, s. 31

⁵ Armstrong, M., *Personální management*, s. 509

uspokojení potřeb organizaci. Součástí strategie by měla být co možná nejpřesnější prognóza potřeby pracovní síly po kvalitativní i kvantitativní stránce.

Hroník (2007, s. 20) rozlišuje strategii organizačního rozvoje a strategii rozvoje jednotlivců. U strategie organizačního rozvoje je hlavním cílem soustředění se na změnu ve fungování celé organizace a jejích částí, charakteristická je společná práce na konkrétních problémech za chodu organizace, vzdělávací aktivity mají podpůrnou roli. Při strategii rozvoje jednotlivců vycházíme z představy, že organizace je na dobré úrovni, jestliže má odborně a personálně připravené jedince s vhodným kompetenčním profilem. Při rozvoji jednotlivců jsou uplatňovány vzdělávací aktivity „mimo chod“. Měřítkem jejich efektivity je zvýšení výkonnosti lidí.

S ohledem na poskytování vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci, odlišujeme tzv. diferencující a bezbariérový přístup. Diferencující přístup se zaměřuje na poskytování rozvojových a vzdělávacích aktivit pouze určitým skupinám pracovníků – těm, kteří mají problém s naplněním minimální úrovně standardu (strategie minimální laťky), která je zaměřena na odstraňování identifikovaných nedostatků nebo jsou zaměřeny na nejlepší pracovníky (strategie maximální laťky), aby se stali ještě lepšími.

Protikladem k diferencujícímu přístupu je tzv. bezbariérový přístup, který poskytuje možnosti rozvoje pro všechny zaměstnance bez ohledu na to, na jaké pozici jsou a jakou mají výkonnost. Čím více budeme mít prvků bezbariérového přístupu, tím více si můžeme dovolit být diferencující (Hroník, 2007, s. 21 – 24).

Strategie rozvoje by měla pokud možno spojit oba přístupy, jak diferencující tak bezbariérový.

1.2 Kariéra pracovníků

V minulosti kariéra znamenala celoživotní vývoj v jednom oboru. V současnosti se čím dál častěji setkáváme se skutečností, že pracovník během svého života vystřídá několik kariér, které mohou mít rozdílný charakter. Více druhů kariér může budovat i v rámci jedné organizace. Získávání zkušeností jak teoretických tak praktických je ceněno na trhu práce, zaměstnanci mohou měnit své pracovní pozice za účelem svého rozvoje.

Kariéru lze podle Hroníka (2007, s. 100) rozvíjet třemi směry. První je postup v hierarchii, druhý směr je v získávání další odbornosti či dalších odborností. Třetí směr kariéry spočívá v prohlubování odbornosti. V rámci jedné kariéry můžeme postupovat všemi směry.

Díky vhodným příležitostem k rozvoji a plánovanému sledu vzdělávacích aktivit můžeme zvýšit spokojenost zaměstnanců a jejich loajalitu vůči firmě. Plánování kariéry může pozitivně zvyšovat motivaci pracovníků, jejich pracovní angažovanost a oddanost organizaci, zvyšuje jejich výkonnost a zajišťuje stabilizaci žádoucích lidí (Kocianová, 2007, s. 149).

Slovo kariéra vyjadřuje dráhu jedince, převážně asociovanou s pracovním rozvojem a postupem v oblasti pracovního uplatnění. Tato dráha je v životě každého významným faktem. Naše pracovní postavení ovlivňuje ostatní oblasti života (náš status ve společnosti, podílí se na utváření našich hodnot), souvisí s uspokojováním našich potřeb (s finančním zajištěním sebe a rodiny) a nemálo také s pocitem vlastního uspokojení a naplnění (Bedrnová a kol., 2002, str. 372).

Rozvoj organizace a jejich pracovníků vede ke zvýšení efektivity celé organizace. Rozvoj pracovníků představuje vzdělávací a rozvojové aktivity zaměřené na osobní rozvoj. Zaměřuje se na jednotlivé pracovníky a formování jejich pracovních schopností, aby svou práci vykonávali efektivně a byli schopní zvládat nové pracovní úkoly tak, aby byli pro organizaci přínosem.

2 Vzdělávání

Vzdělávání je propojeno s plánováním a řízením kariéry pracovníků a mělo by být v souladu se strategií organizace.

Vzdělávání (education) lze obecně charakterizovat jako proces, v němž si prostřednictvím vyučování jedinec osvojuje soustavu poznatků a činností, kterou vnitřním zpracováním – učením – přetváří ve vědomosti, znalosti dovednosti a návyky. Vzdělávání se odehrává mezi dvěma činiteli: mezi **vzdělavatelem** (učitelem, lektorem) a **vzdělávaným** (žákem, studentem, účastníkem). Z pohledu vzdělavatele jde o **vyučování**, z pohledu vzdělávaného jde o **učení**.⁶

Znalosti charakterizujeme jako osvojený souhrn teoretických poznatků, představ a pojmů získaný učením, praktickou činností a zkušenostmi. Znalosti představují dynamickou kombinaci rozsahu znalostí, hodnot, informací v kontextu a náhledu, který poskytuje rámec pro hodnocení a začleňování nových zkušeností a informací. Vznikají a uplatňují se v mysli odborníka. V podnicích se nenalézají pouze v dokumentech, ale zejména v činnostech, podnikových procesech, praktikách a normách. Znalosti jsou vytvářeny v lidech a mezi lidmi. Jsou poskytovány ve strukturovaných médiích, jako jsou manuály, knihy a dokumenty, stejně jako v přímém kontaktu a učení. Znalosti jsou zhodnoceny na základě jejich dopadu na rozhodování a jednání, k němuž vedou a při němž jsou využity. Znalosti jsou zahrnuty ve zkušenostech, základních pravdách, úsudcích a intuici.

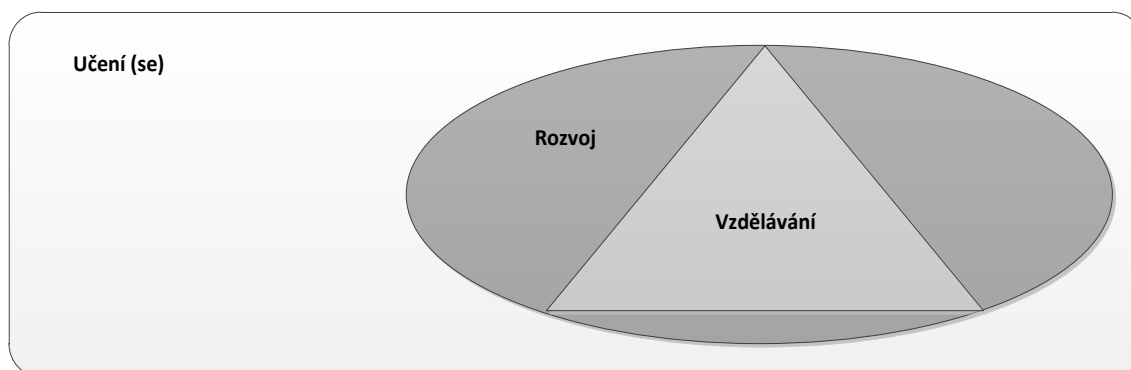
Dovednosti člověka představují jeho způsobilost a dispozice umožňující konat určité činnosti. Když uvažujeme o pracovních dovednostech, máme na mysli efektivní a kreativní vykonávání požadovaných pracovních úkonů a přiměřenou reakci na změněné pracovní podmínky. Zautomatizované dovednosti přerůstají v návyky. Ty, pokud jsou dobré, představují významnou sílu ulehčující výkon profese v každodenní praxi. Odborné dovednosti člověk v pracovním procesu získává a zdokonaluje pomocí odborné přípravy a vzdělávání.⁷

Učení i rozvoj v sobě zahrnují vzdělávání.

⁶ Veteška, J. a Tureckiová, M., *Kompetence ve vzdělávání*, s. 19

⁷ Vodák J. a Kucharčíková, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 58, 59

Obr. 1 Vzájemný vztah učení (se), rozvoje a vzdělávání⁸



Z obrázku (obr. 1) je patrné, že se rozvíjíme na základě učení, stejně tak se vzděláváme na základě učení a rozvoje. Dosahujeme rozvojových změn a změn ve vzdělávání pomocí učení.

2.1 **Vzdělávání dospělých** je vzdělávací proces, který zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity realizované jako řádné školské vzdělávání dospělých nebo jako další vzdělávání. Je to proces cílevědomého a systematického zprostředkování, osvojování a upevňování schopností, znalostí dovedností, návyků, hodnotových postojů i forem jednání a chování osob.⁹

2.2 **Další vzdělávání** probíhá po dosažení určitého stupně vzdělání, resp. po prvním vstupu vzdělávajícího se jedince na trh práce. Je to proces zaměřený na poskytování vzdělávání po absolvování určitého školského vzdělávacího stupně.

Další vzdělávání se dále člení na **profesní vzdělávání** (zahrnuje kvalifikační vzdělávání, periodické vzdělávací akce a rekvalifikační vzdělávání, **občanské a zájmové vzdělávání**).¹⁰

2.3 **Celoživotní učení (vzdělávání)** představuje zásadní změnu pojetí celého vzdělávání, kdy všechny možnosti učení jsou chápány jako jediný propojený celek, který dovoluje četné přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním a který umožňuje získávat stejné kvalifikace a kompetence kdykoli během života. Celoživotní učení má

⁸ Hroník, F., Rozvoj a vzdělávání pracovníků, s. 31

⁹ Palán, Z., Lidské zdroje Výkladový slovník, s. 238

¹⁰ tamtéž, s. 36

člověku poskytovat možnost vzdělávat se v různých stádiích svého rozvoje až do úrovně svých možností. Celoživotní učení nelze ztotožňovat se vzděláváním dospělých, přestože vzdělávání dospělých je jednou z jeho nejvýznamnějších složek.¹¹

Celoživotní vzdělávání a učení je cílem a koncepcí dnešní vzdělávací politiky na národní i nadnárodní úrovni a politiky rozvoje lidských zdrojů. Cílem tohoto snažení je v současném rámci EU především zaměstnavatelnost, konkurenční schopnost ekonomiky, sociální soudržnost a aktivní občanství. Jako přínos pro jedince se vyzdvihuje především možnost jeho seberealizace.¹²

Pouze široká mezioborová vzdělanost nám umožní participovat na hospodářském vývoji světa a eliminovat negativní socioekonomické dopady na jednotlivce.¹³

Celoživotní učení zahrnuje **formální, neformální a informální vzdělávání** a předpokládá prolínání a doplňování uvedených forem učení v průběhu celého života.

- **Formální vzdělávání** je realizováno ve vzdělávacích institucích. Legislativa vymezuje funkce, cíle, obsahy, organizační formy a způsoby evaluace formálního vzdělávání. Zahrnuje na sebe navazující vzdělávací stupně – základní, střední a vysokoškolské.
- **Neformální vzdělávání** se realizuje formou kurzů, seminářů apod. zpravidla v zařízeních zaměstnavatelů, soukromých vzdělávacích institucí, neziskových organizací i školách. Je zaměřeno na získávání vědomostí, dovedností, zkušeností a kompetencí, které mohou jedinci zlepšit jeho společenské i pracovní uplatnění. Neformální vzdělávání nevede k získání uceleného stupně vzdělání.
- **Informální vzdělávání** je proces získávání vědomostí, osvojování dovedností a kompetencí z každodenních zkušeností a činností. Zahrnuje rovněž sebevzdělávání, učící se jedinec nemá možnost ověřit si nabyté znalosti. Na rozdíl od předchozích dvou typů vzdělávání je neorganizované, zpravidla nesystematické a institucionálně nekoordinované.¹⁴

¹¹ Palán, Z., Lidské zdroje Výkladový slovník, s. 28

¹² Beneš, M., Andragogika, s. 28

¹³ Barták, J., Jak vzdělávat dospělé, s. 10

¹⁴ Veteška, J. a Tureckiová, M., Kompetence ve vzdělávání, s. 21

2.4 **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 umožňuje zvyšovat jejich konkurenceschopnost na trhu práce. Podporou rozvoje svých zaměstnanců přispívá ke zkvalitňování a zvyšování efektivity vnitřních procesů a k rozvoji podniku jako celku.

Vzdělávání realizované podniky tvoří významnou součást celoživotního vzdělávání. Aby vzdělávání nebylo náhodné a nepravidelné, aby bylo efektivní a zaručilo podniku návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové podnikové strategie. Vyžaduje to nezbytnou spolupráci více odborů či oddělení v podniku i spolupráci s interními a externími odborníky a vzdělávacími institucemi.¹⁵

Pojetí vzdělávání pracovníků v organizaci je proměnlivé v čase a prostoru, závisí na povaze práce a používané technice a technologii v organizaci, na velikosti organizace a na mnoha dalších okolnostech.

Vzdělávání pracovníků je personální činnost, která zahrnuje následující aktivity:

- přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností,
- zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání jiných pracovních míst – dochází tak k rozšiřování pracovních schopností,
- úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci mající povolání, které organizace nepotřebuje, jsou přeškolení na povolání, které naopak organizace potřebuje,
- přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa,
- formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka (Koubek, 2003, s. 238, 239).

¹⁵ Vodák J. a Kucharčíková, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, s. 63, 64

2.5 Cíle a funkce vzdělávání

Cílem podnikového vzdělávání je zajistit, aby pracovníci byli kvalifikovaní a vzdělaní zaměstnanci. Díky takovým pracovníkům je možné dojít k uspokojení potřeb organizace. Pracovníci by měli být seznámeni s požadavky pracovního místa, které zastávají, měli by být seznámeni s cíli a potřebami organizace, být s nimi ztotožnění a podílet se na sebevzdělávání.

Cílem podnikového vzdělávání je pomoci organizaci dosáhnout jejích cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností. Konkrétními cíli vzdělávání jsou:

- rozvinout schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon,
- pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů,
- snížit množství času potřebného k zácvičení a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nově zřízených pracovních místech či pracovníků převáděných na jiné pracovní místo nebo povyšovaných, tedy k zabezpečení toho, aby se tito pracovníci stali plně schopnými vykonávat tuto novou práci rychle a s co nejnižšími náklady.

Cílem podnikového vzdělávání je stále více i personální rozvoj pracovníků, zvyšování jejich spokojenosti a jejich konkurenceschopnosti na vnitropodnikovém i vnějším trhu práce. Podnikové vzdělávání se tak zařazuje mezi **zaměstnanecké výhody** sloužící nejen k uspokojování potřeb organizace, ale i k uspokojování potřeb pracovníků samotných.

Podle Hroníka (2007 s. 127) má vzdělávání dva základní cíle:

- rozvoj způsobilostí všeho druhu
- zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti.

K těmto funkcím rozpracovává autor ještě další funkce vzdělávání:

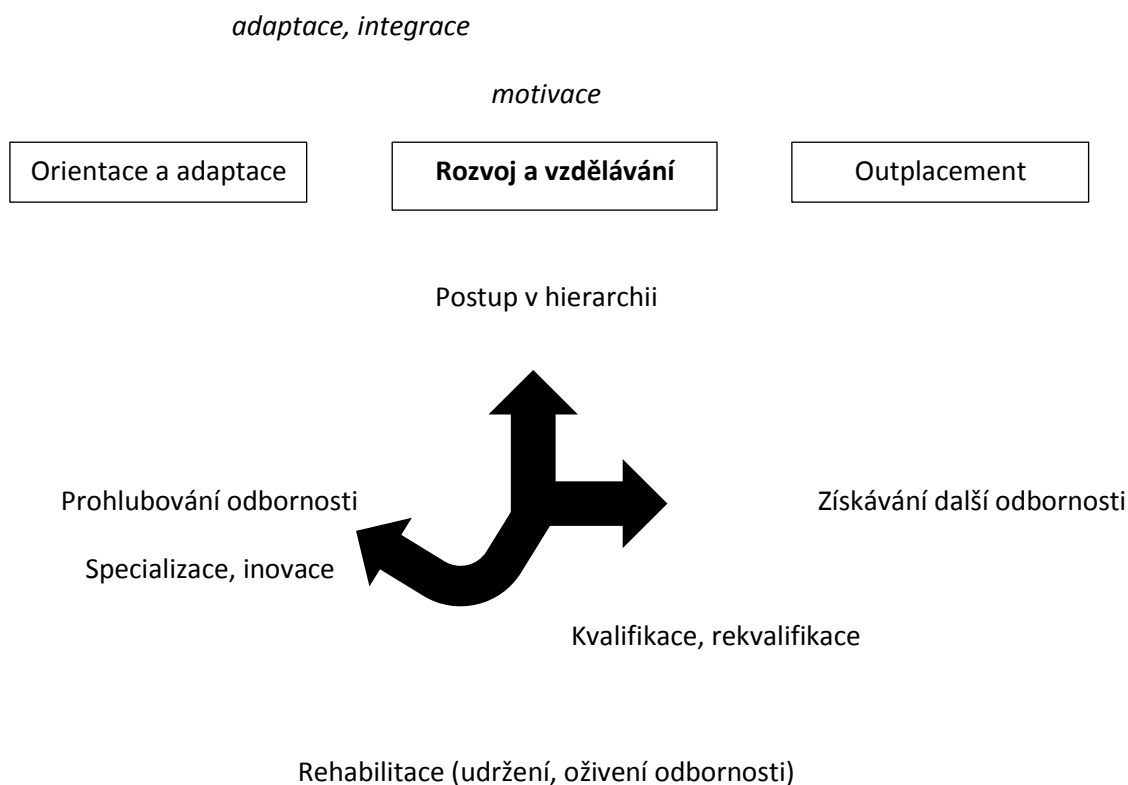
- orientační a adaptační,
- integrační,

- kvalifikační
- specializační,
- inovační a změnová,
- motivační.

Vzdělávací aktivita nenaplnjuje všechny funkce stejnou měrou. V průběhu adaptačního procesu půjde do popředí především funkce orientační a adaptační, ve fázi plného zapojení může být více v popředí funkce integrační a motivační.

Funkce vzdělávání lze uspořádat podle časové osy a průběhu kariéry. Na počátku stojí orientace a adaptace, na konci rozvojové a vzdělávací aktivity spojené s odchodem.

Obr. 2 Mapa funkcí vzdělávání¹⁶



Vzdělávání pracovníků by mělo začít již v období adaptace na novém pracovním místě. Vedle absolvování školení ze zákona je možné zaměstnance pomocí různých metod

¹⁶ Hroník, F., Rozvoj a vzdělávání pracovníků, s. 128

seznámit s různými oblastmi jeho práce a pomoci pracovníkovi podávat optimální výkon co nejdříve.

Dobře vybraný adaptační proces, ale také plán rozvoje a vzdělávání zaměstnance již od jeho nástupu do zaměstnání, je možné vnímat také jako zájem zaměstnavatele o nového pracovníka.

Vzdělávání si můžeme systematizovat také podle vlastního obsahu:

- *Funkční vzdělávání*

Navazuje na popis práce a zabezpečuje, aby mohl pracovník zdárně a standardním způsobem vykonávat svou práci. Často bývá předmětem certifikace.

- *Doplňkové funkční vzdělávání*

Je rozšiřující. To, co je pro nějakého pracovníka funkčním vzděláváním, pro jiného je doplňkovým. Často má charakter zakázkového řešení.

- *Manažerské vzdělávání*

Nácvik skupinového, týmového řešení problémů a rozvoj dalších manažerských způsobilostí. Manažerské vzdělávání nabývá všech možných podob.

- *Jazykové vzdělávání*

- *ICT školení*

- *Účelové vzdělávání*

Stress management, efektivní telefonování a podobně.

- *Školení ze zákona*

Má nevýběrový charakter – je pro všechny.¹⁷

¹⁷ Hroník, F., Rozvoj a vzdělávání pracovníků, s. 127

2.6 Proces systematického vzdělávání

Vzdělávací aktivity bývají koncipovány podle určitého schématu. V současné době se prosazuje systematický přístup ke vzdělávání, který se snaží přinést vzdělávání přehledně, komplexně a v celé jeho složitosti.

Systematické vzdělávání

Systematické vzdělávání je vzdělávání, které je vytvořeno specificky k uspokojení definovaných potřeb. Je plánované a zabezpečované lidmi, kteří vědí, jak vzdělávat, a dopad vzdělávání je pečlivě vyhodnocován. Hlavní charakteristikou systematického vzdělávání je to, že probíhá nepřetržitě v rámci opakujícího se cyklu identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocování, kdy zkušenosti z předchozích cyklů se využívají v cyklech dalších a vzdělávání se tak soustavně zlepšuje. Systematické vzdělávání je tedy v organizaci neustále přítomné a formuje nejen znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné k současnému výkonu práce, ale připravuje lidi i na změnu, činí z nich flexibilní pracovní sílu.

Systematické vzdělávání je založeno na jednoduchém čtyřfázovém modelu:

- definování potřeb vzdělávání,
- rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí,
- využití zkušených a školených školitelů při plánování a realizaci vzdělávání,
- monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivnosti.¹⁸

Systematické vzdělávání je neustále se opakující cyklus, vycházející se zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.¹⁹

Amstrong (1999, s. 536 – 537) uvádí celkem osm fází vzdělávání.

- *Identifikace a definování potřeb vzdělávání* – obsahuje analýzu podnikových, týmových a individuálních potřeb i potřeb jednotlivých zaměstnání získat nové dovednosti nebo znalosti nebo zlepšit stávající schopnosti. Analýza se týká současných problémů, které je třeba vyřešit, i budoucích potřeb. V této fázi se

¹⁸ Amstrong, M., Personální management, s. 535

¹⁹ Koubek, J., Řízení lidských zdrojů, s. 244

rozhoduje o tom, jaké vzdělávání je pro řešení daného problému nejlepší a z hlediska nákladů nejefektivnější.

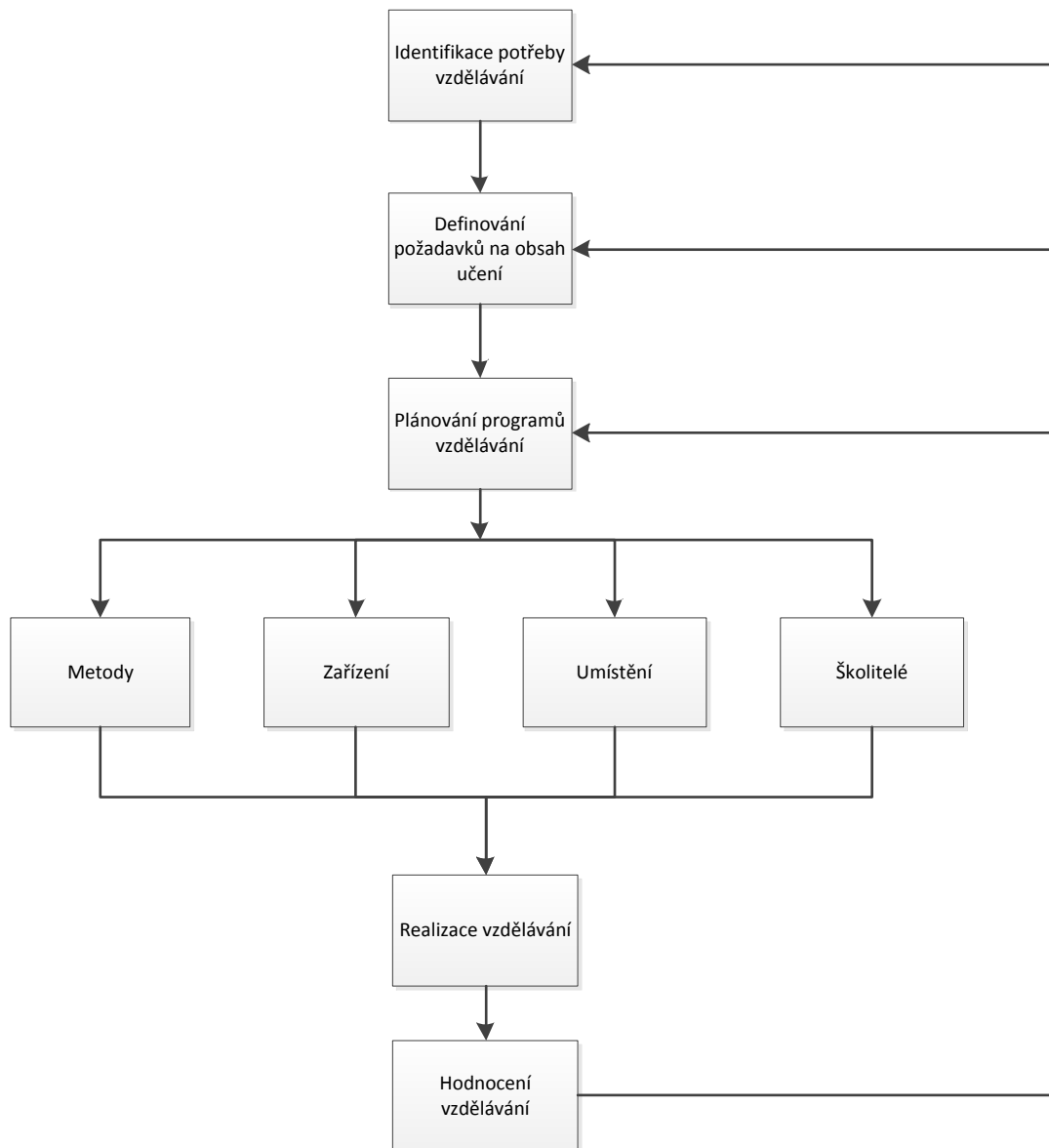
- *Definování požadovaného vzdělání* – je nezbytné – tak jasně, jak je to jen možné – specifikovat, jaké dovednosti a znalosti se mají lidé naučit, jaké schopnosti je třeba rozvíjet a jaké postoje je třeba změnit.
- *Definování cílů vzdělávání* – cíle vzdělávání jsou souborem, který definuje nejen to, co se mají lidé naučit, ale také to, co školené osoby musejí být schopny po absolvování příslušného vzdělávacího programu dělat.
- *Plánování vzdělávacích programů* – je třeba vytvořit vzdělávací programy, které by pomocí vhodné kombinace a vhodného propojení metod vzdělávání a umístění vzdělávání zabezpečily uspokojení potřeb a splnění cílů vzdělávání.
- *Rozhodnutí o tom, kdo bude zabezpečovat vzdělávání* – je třeba rozhodnout, do jaké míry se bude vzdělávání zabezpečovat v organizaci a do jaké míry mimo ni. Současně je třeba určit, do jaké míry se na odpovědnosti za vzdělávání budou podílet útvar vzdělávání, manažeři nebo vedoucí týmů a pracovníci samotní.
- *Realizace vzdělávání* – zajistit, aby byly použity nejvhodnější metody, které zabezpečí, že školené osoby si osvojí takové dovednosti, znalosti, schopnosti a postoje, které potřebují mít.
- *Vyhodnocení vzdělávání* – během programů se sleduje efektivnost vzdělávání a následně se provádí vyhodnocení dopadu vzdělávání; smyslem obojího je zjistit, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání.
- *Zdokonalení vzdělávání a pokračování v něm, pokud je to nezbytné* – na základě vyhodnocení rozhodnout o míře, v jaké je třeba program plánovaného vzdělávání zlepšit, a o tom, jak by měly být uspokojeny zbývající či přetrvávající požadavky na vzdělávání.²⁰

Vzdělávací systém je systém institucionálně organizovaných i individuálních (sebevzdělávacích) vzdělávacích aktivit, které nahrazují, doplňují, rozšiřují, inovují, mění nebo jinak obohacují počáteční vzdělání dospělých osob, které záměrně a intencionálně rozvíjejí své znalosti a dovednosti, hodnotové postoje, zájmy a jiné

²⁰ Armstrong, M., Personální management, s. 535

osobní a sociální kvality potřebné pro plnohodnotnou práci a plnění životních a společenských rolí.²¹

Obr. 3 Proces plánovaného vzdělávání²²



Efektivní vzdělávání může:

- minimalizovat náklady na osvojení znalostí, dovedností a schopností,

²¹ Palán, Z., Lidské zdroje Výkladový slovník, s. 236

²² Armstrong, M., Personální management, s. 537

- zlepšit individuální, týmovou a podnikovou výkonnost z hlediska množství a kvality produkce, rychlosti práce a celkové produktivity,
- zlepšit provozní flexibilitu rozšířením okruhu dovedností pracovníků (víceoborová či širší kvalifikace),
- přilákat vysoce kvalitní pracovníky tím, že jim nabízí příležitost ke vzdělávání a rozvoji, zvyšuje úroveň jejich schopností a kvalifikace a umožňuje jim tak dosáhnout většího uspokojení z práce, získat vyšší odměnu a postupovat v organizaci po žebříčku funkcí,
- zvýšit oddanost a angažovanost pracovníků tím, že podporuje jejich ztotožnění se s posláním a cíli organizace,
- usnadnit řízení změny tím, že jednak vytváří pochopení pro změnu a porozumění jejím příčinám a jednak poskytuje lidem znalosti a dovednosti, které budou potřebovat k přizpůsobení se nové situaci,
- napomoci při vytváření pozitivní kultury v organizaci, například kultury orientované na zlepšování výkonu,
- poskytnout zákazníkům vyšší úroveň služeb.²³

2.7 Vzdělávání během orientace a adaptace

Orientace pracovníků je specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí. Orientace pracovníků má značný vzdělávací aspekt. Jde o formování pracovních schopností nového pracovníka tak, aby vyhovovaly požadavkům pracovního místa a nového zaměstnavatele. Orientace je zařazována do systému vzdělávání pracovníků v organizaci. Zaměřuje se na oblast celoorganizační orientace, útvarové orientace (skupinové, týmové) a oblast orientace na konkrétní pracovní místo (Koubek, 2003, s. 180 – 183).

²³ Armstrong, M., Personální management, s. 531

Adaptace nového zaměstnance představuje cílově orientovanou činnost zaměřenou na identifikaci a rozvoj odborných, sociálních a osobnostních charakteristik nováčka. Odehrává se v přesně vymezeném čase (daném zkušební dobou – obvykle v průběhu prvních tří měsíců po nástupu nového zaměstnance do organizace).²⁴

Realizované systematické vzdělávání během adaptačního procesu má pro organizaci řadu nesporných výhod.

Optimální délka trvání adaptačního procesu jsou čtyři až šest měsíců. Tedy adaptační proces obvykle přesahuje zkušební dobu, zejména u lidí disponujících znalostmi.

Důvody pro systematické vzdělávání během adaptačního procesu

- Co nejrychlejší dosažení standardní výkonnosti.
- V prvním roce od přijetí bývá nejvyšší fluktuace, která se dá významně ovlivnit kvalitou adaptačního procesu.
- Dobrý start je součástí rozvoje kariéry.

Nejčastější úskalí adaptace

- Přesycení informacemi a formalitami během krátké doby (nástupu).
- Pověřování podřadnými úkoly, které oslabují zájem o úkoly.
- Pověřování úkoly, u nichž je velká pravděpodobnost neúspěchu, jež pracovníka předznamená v jeho výkonu.

Struktura adaptačního procesu se skládá:

- Seznámení pracovníka s firmou

Seznámení s historií firmy, s úspěchy, postavením na trhu, s perspektivami, cíli, s filozofií, s principy odměňování, způsoby komunikace, se zdroji informací, kde může informace najít, jak šířit informace, s rozmístěním formy a představení managementu.

- Seznámení pracovníka s chodem firmy

²⁴ Barták, J., Quo vadis, personalistiko?, s. 76

Jde o tzv. „kolečko“. Pracovník by se měl seznámit s činnostmi, které předcházejí a následují jeho činnosti, pozici. Novému pracovníkovi by měl být přidělen tutor, který ho provede jeho adaptačním procesem.

- Zařazení, pracovní povinnosti a úkoly

Stanovování termínů pro hodnocení adaptačního procesu, úkolů, výsledků, seznámení s přesným popisem pracovního místa, se zodpovědnostmi a příslušnými pravomocemi, vytvoření konkrétních ukazatelů hodnocení práce, seznámení s mimořádnými pracovními povinnostmi, s pracovní dobou a pracovním režimem.

Během adaptačního procesu je ve stanovených termínech prováděno vyhodnocení. Není však hodnocen jen pracovník, ale využívá se toho, že po nějakou dobu je schopen pohledu zvenčí a je potenciálně schopen velmi důležitých podnětů.²⁵

2.8 Identifikace potřeb vzdělávání

Identifikace potřeby organizace v oblasti formování kvalifikace a vzdělávání pracovníků představuje obtížný problém z toho důvodu, že kvalifikace a vzdělávání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Obtížně se stanovují kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst, obtížně se stanovuje soulad mezi požadavky pracovního místa a pracovními schopnostmi pracovníka a neméně obtížně je rozpoznávat a kvantifikovat vztah mezi kvalifikací pracovníka a výsledky jeho práce. Možných zdrojů informací využitelných pro účely identifikace potřeby vzdělávání je značné množství. V praxi se postupuje tak, že se analyzuje širší nebo užší škála údajů získaných jednak z běžného informačního systému organizace, jednak ze zvláštních šetření. Obvykle jde o údaje týkající se celé organizace, údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností a údaje o jednotlivých pracovnících. Na základě těchto údajů se pak analyzuje potřeba vzdělávání pracovníků organizace (Koubek, 2003, s. 246 – 247).

Vzdělávání musí mít účel, který lze definovat tehdy, pokud jsou rozpoznávány a analyzovány potřeby vzdělávání u organizace, skupin i jednotlivců (Armstrong, 1999, s. 538).

²⁵ Hroník, F., Rozvoj a vzdělávání pracovníků, s. 130

Podle Hroníka (2007, s. 135 – 143) máme k dispozici dva základní vstupy pro identifikaci mezery, rozvojových potřeb a možností. Prvním vstupem je hodnocení pracovního výkonu a kompetenci, druhým je rozpracovaná business strategie do cílů a způsobů jejich naplnění. Identifikujeme tedy:

- individuální potřeby,
- potřeby organizace.

Ve fázi identifikace je nejdůležitější sladit zájmy organizace a jednotlivců.

Na základě identifikace mezery a potřeb víme, co bude předmětem rozvojové a vzdělávací aktivity a kdo budou aktivní příjemci. Dalším přirozeným krokem je sdružit potřeby do jasně formulovaných rozvojových cílů a naplánování různých rozvojových aktivit.

3 Rozvoj pracovníků

Rozvoj pracovníků a jejich vzdělávání patří mezi personální činnosti. Měl by vycházet z celkové strategie a politiky organizace a být v souladu s potřebami pracovníka.

Rozvoj pracovníků je jednou z činností vykonávanou v rámci aktivit personálního oddělení – schopní a vzdělaní pracovníci jsou jedním z hlavních faktorů úspěšnosti organizace a její konkurenční výhody.

Pracovníci nabytím nových znalostí a dovedností mohou urychlit svůj kariérní postup v rámci společnosti. Zvýší si pocit sebedůvěry. Získají chuť se dále rozvíjet a postupovat ve své kariéře. Cítí podporu a péči zaměstnavatele, tuší, že s nimi zaměstnavatel do budoucna počítá.

Společnosti se vyplatí své zaměstnance rozvíjet a vzdělávat, snažit se o to, aby investice do jejich rozvoje byly dále zúročeny, aby zaměstnanci neodcházeli. Základem pro úspěšný rozvoj pracovníků je vytvoření vhodné atmosféry v celé společnosti. Prostředí, které je nakloněno vzdělávání a rozvoji pracovníků.

Rozvoj pracovníků může organizace realizovat dvěma způsoby. Jedním z nich je podpora sebevzdělávání a dalším je poskytnutí vhodných podmínek, aby zaměstnanci dosahovali rozvojových cílů a splňovali nároky pracovního místa a cíle organizace.

Oblast rozvoje je orientována na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání. Vedle formování pracovních schopností náleží v této oblasti významné místo i formování osobnosti jedince. Rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci. Formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci, vytváří z jedince adaptabilní pracovní zdroj. Formuje osobnost jedince tak, aby lépe přispíval k plnění cílů organizace a ke zlepšování mezilidských vztahů v organizaci. Pokud jde o rozvoj realizovaný organizací, hovoříme o rozvoji pracovníků (Koubek, 2003, s 242).

3.1 Plány osobního rozvoje

Plánování rozvoje pracovníků je důležitou činností předcházející samotným rozvojovým aktivitám. Podílí se na něm jak vedoucí a personalisté, tak jednotliví pracovníci.

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

Účelem plánu osobního rozvoje je soustředit pozornost na takový rozvoj, který je potřebný pro zlepšení výkonu na současném pracovním místě. Lze jej rozšířit o rozvoj potřebný pro budoucí pohyb v rámci kariéry a pak je součástí procesu rozvoje a plánování kariéry.²⁶

Plánování osobního rozvoje zaměstnanců je proces, který může probíhat v několika krocích (Amstrong, 1999, s. 529)

- analýza stávající situace a rozvojových potřeb – tzn. identifikovat dovednost, silné stránky a oblasti rozvoje a zdokonalení v současné roli;
- stanovení cíle – rozvoj konkrétních oblastí, přechod nebo vzestup v rámci organizace, zlepšení výkonu;
- příprava plánu činnosti – tento plán projednají a odsouhlasí jedinci se svými manažery a organizací, bude obsahovat vhodnou kombinaci činností, jako jsou programy sebevzdělávání jedinců, koučování ze strany manažerů, projekty určené k zabezpečení specifických potřeb vzdělávání.

Každý rozvojový a kariérový plán potřebuje mít v sobě zabudovanou zpětnou vazbu, která by měla být z hlediska času situační, bezprostřední a systematická a měla by se týkat výkonnosti, myšlení v kontextu a síly závazku pracovníků k vlastnímu rozvoji (Hroník, 2007, s 108).

3.2 **Metody rozvojových aktivit**

Existuje mnoho metod, které se v praxi při rozvoji a vzdělávání používají. Rozlišujeme je podle toho, zda vzdělávání probíhá na pracovišti při výkonu práce nebo mimo pracoviště a chod organizace. Druhé rozlišení je na základě aktivity a míry, do jaké je pracovník při vzdělávání řízen zvenčí druhými lidmi a do jaké míry řídí sám sebe.

²⁶ Amstrong, M., Personální management, s. 528

Tab. č. 1 Metody rozvojových aktivit užívané při pracovní činnosti²⁷

| Metoda | Popis | Výhody | Nevýhody |
|-----------------------------|---|--|--|
| instruktáž při výkonu práce | nejjednodušší způsob zácviku založený na: názorné ukázce – pozorování – nápodobě | rychlý zácvik | pouze u jednodušších nebo dílčích postupů |
| koučing | dlouhodoběji poskytované vysvětlování a instruování | navázání užšího kontaktu s koučem | roztříštěnost |
| mentoring | obdoba koučingu, pracovník je však iniciativnější již při výběru mentora – ten stimuluje a radí | vlastní iniciativa pracovníka | možnost vybrání nevhodného mentora |
| counselling | vzájemné konzultování názorů a postupů a ovlivňování | vysoká iniciativa pracovníka, formování pracovních schopností vzdělavatele | časová náročnost |
| asistování | učení se pracovníka delším a soustavným pozorováním aktivit vzdělavatele, postupná spolupráce | praxe, soustavnost | může zamezit tvůrčímu přístupu a alternativám, riziko odkoukání špatných postupů |

²⁷ Upraveno dle: Koubek, J., Řízení lidských zdrojů, s. 252 – 254

| | | | |
|-----------------|--|------------------------------|---|
| pověření úkolem | zadání úkolu a sledování kroků pracovníka | řešení úkolů a rozhodování | případný neúspěch může ohrozit důvěru nadřízených v schopnosti pracovníka |
| rotace práce | pracovník je pověřován úkoly v dílčích částech organizace | komplexní poznání organizace | pracovník nemusí na každém pracovišti uspět - narušení jeho sebedůvěry |
| pracovní porady | seznamování se s fakty a problémy dílčích částí organizace | neformálnost, sounáležitost | časové zatížení |

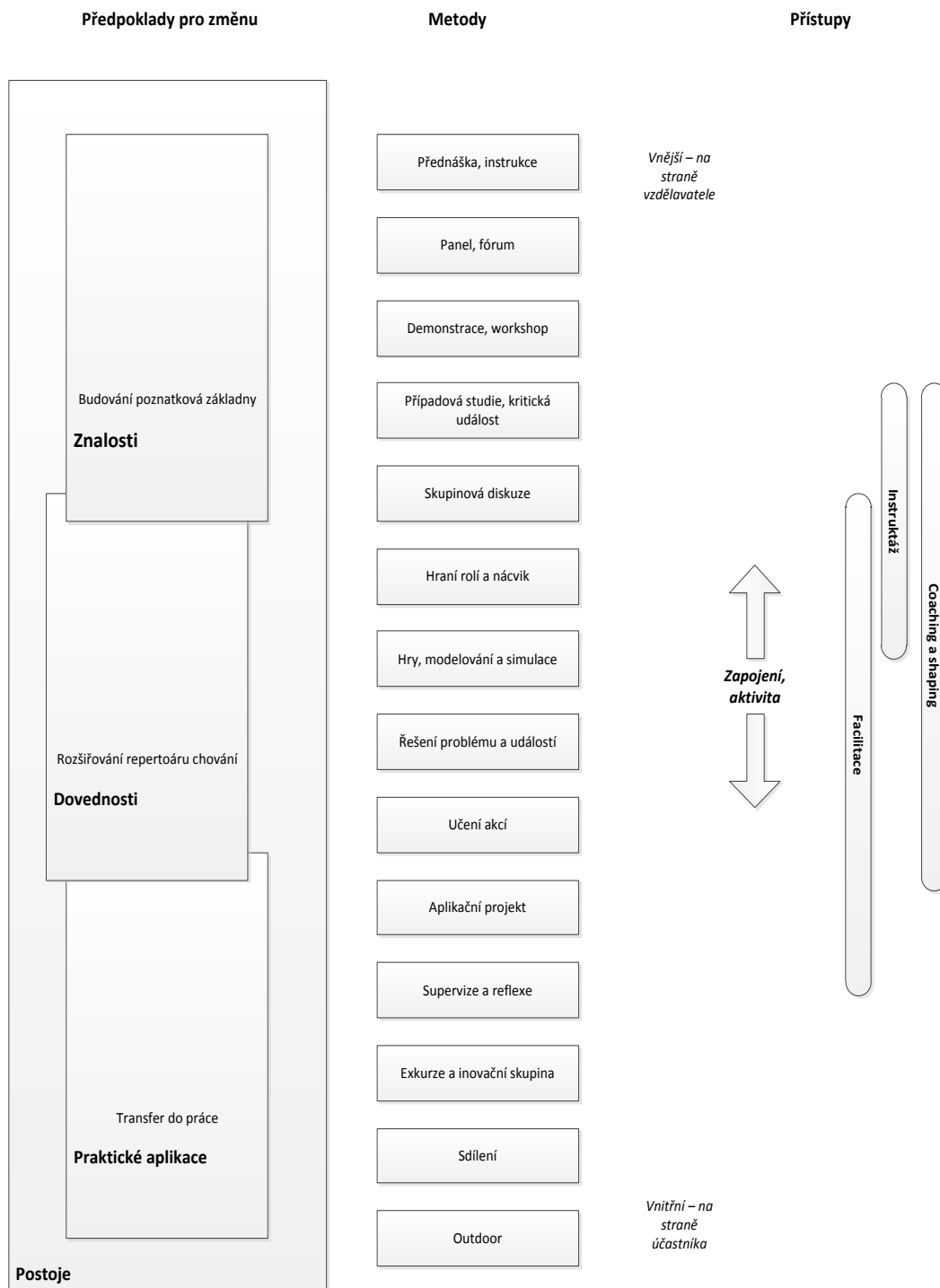
Každý z nástrojů rozvoje pracovníků se zaměřuje na jiné aspekty lidské osobnosti. Rotace práce napomáhá rozvíjet schopnost dívat se na věci z mnoha úhlů pohledu, získat komplexní pohled na celou organizaci a její fungování. Koučování a mentorování může napomoci samostatnosti a odpovědnosti za vlastní rozvoj.

Při jasné formulaci cíle, zaměření programu, popisu elementů rozvoje a vzdělávání a stanovení celkového konceptu je možné začít s výběrem metod. Metody jsou realizovány mimo chod či za chodu. Dále se rozlišují, zda se jedná o učení ve skupině či individuální. Výběr metod není náhodný – měl by pokrývat co nejširší spektrum (Hroník, 2007, s. 150).

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště se často realizují v režimu podobném režimu školnímu, ve zvláštních zařízeních, na vývojových pracovištích. Jde o metody používané k hromadnému vzdělávání skupin účastníků. Tradičnější z těchto metod se orientují na rozvoj znalostí a sociálních dovedností, ale modernější metody se vyznačují stejně výraznou orientací na rozvoj znalostí jako na rozvoj dovedností (Koubek, 2003, s. 254).

Hroník (2007) uvádí přehledné schéma organizovaného učení ve skupině a zároveň mimo pracovní činnost.

Obr. 4 Organizované učení ve skupině (mimo chod organizace)²⁸



²⁸ Hroník, F., Rozvoj a vzdělávání pracovníků, s. 151

Cílem rozvoje by mělo být pomoci pracovníkům dosáhnout osobního a profesního posunu, aby obstál nárokům, které jsou na něj kladeny, byl připraven čelit i budoucím možným výzvám postupu v kariéře. Současně jde v rozvoji o zvýšení chuti se nadále učit novým věcem a rozvíjet se.

3.3 Vyhodnocení vzdělávání a rozvoje pracovníků

Cílem vzdělávání a rozvoje pracovníků je zvýšit výkonnost pracovníků a dojít ke stanoveným cílům organizace. Hodnocení přínosů rozvoje pracovníků je obtížné – rozvoj pracovníků je ovlivněn řadou faktorů. Mezi tyto aspekty patří ochota zaměstnanců se dále rozvíjet a jejich motivace. Na rozvoj zaměstnanců působí rovněž firemní kultura

Vyhodnocování je poslední a velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu. Je to jakýkoli pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu. Vyhodnocování rozvojového vzdělávacího programu je komplexní proces pokoušející se měřit celkové přínosy a náklady tohoto programu.²⁹

Výsledek vzdělávání do značné míry závisí na tom, jaká je motivace pracovníků se vzdělávat, jaké je klima v organizaci ve vztahu ke vzdělávání, jak se všeobecně v organizaci využívá pracovní doba a kvalifikace pracovníků a jaká je kontrola pracovníků.³⁰

Metody měření můžeme systematizovat podle různých hledisek. Nejčastěji můžeme dělit metody podle toho, zda následují bezprostředně po vzdělávací aktivitě nebo až po určitém odstupu a podle toho, kdo je autorem hodnocení (samotný účastník nebo někdo „zvenčí“).

Zhodnocení přínosu účastníkem může být ovlivněno subjektivně, ale mělo by být i přesto samozřejmostí.³¹

²⁹ Vodák, J. a Kucharčíková, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, s. 109

³⁰ Koubek, J., Řízení lidských zdrojů, s. 259

³¹ Hroník, F., Rozvoj a vzdělávání pracovníků, s. 178

4 Vzdělávání v České školní inspekci

4.1 Charakteristika organizace

Postavení České školní inspekce upravuje § 173 školského zákona:

Česká školní inspekce je správní úřad s celostátní působností, který je organizační složkou státu a účetní jednotkou.

Česká školní inspekce je organizačně členěna na ústředí České školní inspekce se sídlem v Praze a inspektoráty České školní inspekce.

V čele České školní inspekce je ústřední školní inspektor. Jmenování a odvolání ústředního školního inspektora se řídí služebním zákonem.

Činnost České školní inspekce upravuje § 174 odst. 1, 2 školského zákona

Česká školní inspekce zpracovává koncepční záměry inspekční činnosti a systémy hodnocení vzdělávací soustavy.

Česká školní inspekce ve školách a školských zařízeních zapsaných do školského rejstříku a na pracovišti osob, kde se uskutečňuje praktické vyučování nebo odborná praxe v rámci inspekční činnosti

- a) získává a analyzuje informace o vzdělávání dětí, žáků a studentů, o činnosti škol a školských zařízení zapsaných do školského rejstříku, sleduje a hodnotí efektivnost vzdělávací soustavy,
- b) zjišťuje a hodnotí podmínky, průběh a výsledky vzdělávání, a to podle příslušných školních vzdělávacích programů,
- c) zjišťuje a hodnotí naplnění školního vzdělávacího programu a jeho soulad s právními předpisy a rámcovým vzdělávacím programem,
- d) vykonává státní kontrolu dodržování právních předpisů, které se vztahují k poskytování vzdělávání a školských služeb; státní kontrolu vykonává podle zvláštního předpisu,

vykonává veřejnosprávní kontrolu využívání finančních prostředků státního rozpočtu podle § 160 – 163.

Organizační struktura České školní inspekce

ústřední školní inspektorka

- samostatný referát vnitřního auditu
- sekce strategického rozvoje
 - odbor strategického rozvoje a projektování
 - oddělení strategií a inovací
 - oddělení strategických analýz
 - samostatný referát komunikačních strategií
 - odbor kanceláře ústřední školní inspektorky
 - oddělení právní
 - oddělení vnitřních věcí
 - odbor personálního rozvoje
 - oddělení vzdělávání
 - samostatný personální referát
- sekce pro inspekční činnost
 - odbor inspekční činnosti
 - oddělení organizační
 - oddělení krajských inspektorátů
 - odbor vnějších vztahů
 - oddělení vnějších vztahů a služeb
 - oddělení mezinárodní spolupráce
 - odbor metodik inspekční činnosti
 - oddělení pro přípravu a rozvoj inspekční činnosti
 - oddělení zpracování inspekčních výstupů

- sekce informatiky a ekonomiky
 - odbor ICT a hospodářské správy
 - oddělení ICT
 - oddělení hospodářské správy
 - odbor finančního řízení
 - oddělení účetnictví a ekonomických informací
 - oddělení správy rozpočtu.

4.2 Osoby vykonávající inspekční činnost:

- **Školní inspektoři**

Školním inspektorem může být ten, kdo má vysokoškolské vzdělání, nejméně 5 let pedagogické nebo pedagogicko-psychologické praxe (§ 174 odst. 9 školského zákona).

- **Kontrolní pracovníci**

Kontrolním pracovníkem může být ten, kdo má vysokoškolské vzdělání, nejméně 5 let praxe nebo ten, kdo má střední vzdělání s maturitní zkouškou a nejméně 20 let praxe (§174 odst. 10 školského zákona).

- **Přizvané osoby**

Účastní se inspekční činnosti v zájmu odborného posouzení věci, pracují pod vedením školního inspektora nebo kontrolního pracovníka (§ 174 odst. 11 školského zákona).

Školní inspektoři a kontrolní pracovníci jsou přijímáni do pracovního poměru na základě výsledků výběrového řízení. Mimo podmínky stanovené školským zákonem je ověřována u uchazečů znalost Ústavy ČR, Listiny základních práv a svobod a zákona č. 552/1991 Sb., o státní kontrole, ve znění pozdějších předpisů a základních školských právních předpisů. Dále je vyžadována znalost práce s PC minimálně na „z-úrovni“ dle koncepce SIPVZ, znalost cizího jazyka podle referenčního rámce EU minimálně na

úrovni A1, výhodou uchazeče je řídicí praxe ve školství, případně absolvování studia školského managementu nebo jiného specializovaného studia (např. Funkční studium I., Funkční studium II.). Jednou z podmínek k přijetí na pozici je vlastnit řidičský průkaz skupiny B.

4.3 Specifika vyplývající z postavení České školní inspekce

Podle ustanovení § 173 zák. č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů je Česká školní inspekce organizační složkou státu. Obsah a struktura povinné části dalšího vzdělávání, tj. vstupního vzdělávání a prohlubujícího vzdělávání (manažerské a jazykové) je společná s dalšími správními úřady České republiky. Vzdělávání v dalších oblastech je v České školní inspekci specifické a zahrnuje především témata z oblasti školství, státní kontroly a témata k získání podpůrných znalostí a dovedností pro výkon inspekční činnosti.

Vzdělávání zaměstnanců České školní inspekce zcela odpovídá Pravidlům vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech v oblasti vstupního vzdělávání úvodního i následného a v oblasti manažerského a jazykového vzdělávání. Vzdělávání v dalších oblastech podle Pravidel vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech je konkretizováno pro zaměstnance České školní inspekce s cílem zaměřeným na rozvíjení osobnostních a odborných způsobilostí pro vysoce kvalitní výkon funkce.³²

V rámci vstupního vzdělávání jsou začínající pracovníci školeni v základech znalostí a dovedností v interních aplikacích InspIS a GINIS. Tyto dvě aplikace se pokusím pro účely práce přiblížit.

InspIS je databázový systém, který umožňuje sběr datových informací České školní inspekce. Provádí efektivní shromažďování dat, jejich následné členění a vyhodnocování. Umožňuje vytvářet statistické výstupy, které následně slouží k plánování a hodnocení inspekční činnosti. Inspekční činnost se zapisuje do formulářů, které jsou v daný okamžik k dispozici a jejichž forma je vytvářena centrálně. Proces vytváření formulářů reaguje okamžitě na potřeby České školní inspekce.

InspIS je Inspekční Informační Systém, který slouží pro sběr a vyhodnocování dat z inspekční a kontrolní činnosti. Přístup k němu mají všichni zaměstnanci České školní

³² Nařízení ÚŠI č. 12/2008

inspekce (s rozlišnými přístupovými právy). Slouží pro plánování a evidenci jednotlivých uskutečněných inspekčních akcí ve školách a následnému zaznamenání dat z inspekční a kontrolní činnosti do formulářů. Informace získané analýzou a následným vyhodnocením těchto nasbíraných dat slouží např. jako podklad pro tvorbu Výroční zprávy České školní inspekce. Je to vnitřní informační systém, ale od loňského roku existuje i webová aplikace InspIsu. Všechny školy v České republice zařazené do sítě škol a školských zařízení mají zřízen webový přístup k této aplikaci a mohou se účastnit rychlých šetření a jiných on-line aktivit, které Česká školní inspekce vyhledává.

GINIS je systém spisové služby, který umožňuje evidenci veškerých údajů o dokumentech i spisech včetně sledování pohybu dokumentů v organizaci. Je určen pro kompletní správu dokumentů v organizaci. Systém činnosti spisové služby firmy GORDIC plně vyhovuje platné legislativě a je možno jej použít jako výkonného a efektivního nástroje pro zajištění odborné správy dokumentů došlých a vzešlých z činnosti původce.

Spisová služba GINIS pracuje naprosto rovnocenně s analogovými i elektronickými dokumenty. Je možné tedy evidovat jak papírový, tak elektronický dokument i např. obrazový nebo zvukový záznam. Údaje o jednotlivých dokumentech se do systému pořizují ručním zadáváním, elektronickým vstupem nebo lze načíst data z jiných programů (systémů). Systém umožňuje splnit zákonné požadavky na řádný příjem, evidenci, rozdělování, oběh, vyřizování, vyhotovování, podepisování, odesílání, ukládání a vyřazování ve skartačním řízení.

Specifika vyplývající z personální struktury

Zaměstnanci České školní inspekce na všech pracovních pozicích přicházejí převážně z pedagogické praxe. Tato skutečnost ovlivňuje některé faktory vztahující se k dalšímu vzdělávání:

- vysoký stupeň vstupního vzdělávání,
- vysoká motivace k dalšímu vzdělávání,
- potenciál lektorů pro interní vzdělávání, společné osvojování dovedností v rámci týmové práce,
- externí lektorská činnost zaměstnanců.

Materiálně technická specifika

Materiálně technické podmínky vzdělávání zaměstnanců České školní inspekce vycházejí z dislokace jednotlivých pracovišť. Členění České školní inspekce na ústředí v Praze a 14 krajských inspektorátů s dalšími odloučenými pracovišti znamená zvýšené logistické nároky zejména u plošných vzdělávacích projektů.

4.4 Vzdělávání zaměstnanců České školní inspekce

Koncepce dalšího vzdělávání zaměstnanců České školní inspekce vychází z Nařízení ústřední školní inspektorky č. 12/2008, kterým se vydávají Pravidla vzdělávání zaměstnanců České školní inspekce a z Usnesení vlády č. 1542 ze dne 30. 11. 2005 o pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech.

Vstupní vzdělávání patří mezi povinné vzdělávání, zahrnuje vstupní vzdělávání úvodní a vstupní vzdělávání následné. Zahrnuje vzdělávací projekty a aktivity závazně stanovené usnesením vlády České republiky ze dne 30. 11. 2005 č. 1542 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech.

V den vzniku zaměstnaneckého poměru před zahájením pracovní činnosti absolvuje pracovník vstupní školení BOZP (interní vzdělávání). Cílem je získání znalostí a informací pro minimalizaci bezpečnostních a zdravotních rizik při výkonu práce. Obsah – ustanovení příslušných právních předpisů organizace, zařazení do kategorie prací, seznámení s riziky.

4.4.1 Vstupní vzdělávání úvodní

Vstupní vzdělávání úvodní má charakter interního vzdělávání. Vzdělávání probíhá od vzniku zaměstnaneckého poměru a ukončuje se do 3 měsíců. Cílem je poskytnutí informací a znalostí k osvojení základních dovedností pro způsobilost k výkonu práce. Obsahem jsou základní informace pro výkon práce a odborná stáž.

Struktura vstupního vzdělávání úvodního

Vstupní vzdělávání probíhá na ústředí ČŠI a v rámci inspektorátu, na které jsou školní inspektoři a kontrolní pracovníci přijati.

1. měsíc

a) ústředí

1. Právní minimum pro školní inspektory a kontrolní pracovníky

- Školský zákon
- Pracovní právo
- Postavení České školní inspekce ve státní správě
- Správní řád
- Zákon o státní kontrole
- Zákon o finanční kontrole (určeno pouze pro kontrolní pracovníky)
- Vnitřní předpisy České školní inspekce
- Intranet odboru kanceláře ústřední školní inspektorky
- Zákoník práce

2. Metodologie inspekční činnosti

- Kritéria hodnocení
- Plán hlavních úkolů
- Posuzování souladu školního vzdělávacího programu a rámcového vzdělávacího programu
- Metody a nástroje pro hodnocení – hospitace (hodnocení forem a metod práce se skupinou), dotazník, rozhovor, pozorování a vedení záznamů z nich, práce s příslušnými formuláři InspIS
- Inspekční postup při kontrolní činnosti
- Inspekční zpráva – práce se šablonou, jazykové a stylistické dovednosti, parametry
- Protokol – práce se vzorem, parametry
- Výstupy: inspekční zpráva, protokol v praxi, práce s již vzniklými výstupy inspekční činnosti
- Tematická šetření
- Plánování inspekční činnosti

- Státní a veřejnosprávní kontrola – státní kontrola dodržování ustanovení školského zákona při poskytování vzdělávání a školských služeb, veřejnosprávní kontrola, zpracování výstupů kontrolní činnosti – protokolu

3. Etika inspekční činnosti

- Historie organizace
- Etika školního inspektora při inspekční činnosti
- Inspekční systémy v Evropě, zahraniční spolupráce
- Komunikace se zaměstnanci a vedením hodnocených škol, etické parametry

4. ICT

- Struktura intranetu České školní inspekce
- InspIS – seznámení se systémem, vyplňování údajů získaných při inspekční činnosti

b) inspektorát

- Interní předpisy inspektorátu – provoz, pracovní doba, personální obsazení, materiální podmínky, elektronický docházkový systém, intranet inspektorátu, postup při služební cestě – cestovní příkaz, užívání služebních aut
- Dokumentace a administrativa přípravy na inspekční činnost, její realizace a zpracování inspekčního výstupu
- Člen inspekčního týmu inspekční/kontrolní činnosti: soulad školního vzdělávacího programu a rámcového vzdělávacího programu, sběr dat, hospitační činnost, realizace inspekční/kontrolní činnosti (vybrané úkoly), zpracování podkladů pro inspekční zprávu/protokol

2. měsíc

a) ústředí

1. Právo

- Nařízení ústřední školní inspektorky k vyřizování podnětů, stížností, petic a žádostí o informace
- Spisová služba GINIS

2. Metodologie inspekční činnosti

- Supervize inspekčních zpráv, posouzení kvality výstupu
- Týmová práce, vedení týmu
- Znaky kvalitního inspekčního výstupu – analýzy inspekčních zjištění
- Inspekční postupy pro kontrolní činnost

3. ICT

- InspIS – seznámení se systémem, vyplňování údajů získaných při inspekční činnosti

b) inspektorát

- Soulad školního vzdělávacího programu a rámcového vzdělávacího programu
- Člen inspekčního týku inspekční/kontrolní činnosti: soulad školního vzdělávacího programu a rámcového vzdělávacího programu, sběr dat – formuláře InspIS, hospitační činnost, realizace inspekční/kontrolní činnosti, zpracování podkladů pro inspekční zprávu/protokol
- GINIS – vedení spisu inspekční činnosti

3. měsíc

a) ústředí

- Hodnocení před ukončením zkušební doby

b) inspektorát

Školní inspektor:

- Člen inspekčního týmu – šetření stížnosti: předmět a body stížnosti, návrh postupu šetření, stanovisko k jednotlivým bodům, zpracování výsledků šetření stížnosti + dopisy (dodržování normy a požadavků na výstupy šetření), sběr dat – formuláře InspIS
- Člen inspekčního týmu – inspekční činnosti: soulad školního vzdělávacího programu a rámcového vzdělávacího programu, sběr dat – formuláře InspIS, hospitační činnost, realizace inspekční činnosti, zpracování podkladů pro inspekční zprávu

Kontrolní pracovník:

- Člen inspekčního týmu inspekční činnosti: kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání – materiální předpoklady, sběr dat – formuláře InspIS, realizace inspekční činnosti (vybrané úkoly), zpracování podkladů pro inspekční zprávu
- Člen inspekčního týmu kontrolní činnosti: sběr dat – formuláře InspIS, činnost dle inspekčních postupů pro kontrolní činnost, zpracování podkladů k protokolu, sepsání podnětu jinému orgánu.

Závěr

Školní inspektoři/kontrolní pracovníci:

- Příprava k certifikaci „InspIS“, „Právo“ a závěrečnému pohovoru při ukončení nástupní praxe dle pokynů České školní inspekce
- Zpracování portfolia pro hodnocení nástupní praxe – zařadit zpracování modelových situací
- Zpracování závěrečného hodnocení ředitelem inspektorátu, uvádějícím školního inspektora/kontrolního pracovníka a vlastního hodnocení zaměstnancem.

Během tří měsíců kontroluje alespoň jednou nastupující školní inspektory/kontrolní pracovníky ředitel inspektorátu nebo zástupce ředitele inspektorátu. Školní inspektor/kontrolní pracovník je členem inspekčního týmu podle inspekční činnosti.

Hodnocení nově nastupujících před ukončením zkušební doby:

Školní inspektoři/kontrolní pracovníci jsou certifikováni v InspIS a Právu, je zhodnoceno splnění daných úkolů v oblasti metodologie inspekční činnosti.

Závěrečné hodnocení školních inspektorů/kontrolních pracovníků:

- a) prospěl – možnost postupovat v rámci kariérního systému České školní inspekce,
- b) neprospěl – ukončení pracovního poměru ve zkušební době (v odůvodněných případech uzavření pracovního poměru na dobu určitou do úspěšného absolvování certifikace – nejpozději do 1 roku).

4.4.2 Vstupní vzdělávání následné

Vstupní vzdělávání následné je externí, následuje po řádném ukončení vstupního vzdělávání úvodního do 12 měsíců od vzniku pracovního poměru. Cílem je osvojení znalostí a vědomostí společných pro všechny oblasti státní správy.

Distanční formy vstupního vzdělávání následného pro zaměstnance ve správních úřadech realizuje Institut pro veřejnou správu Praha. Distanční e-learningová forma je vypisována na délku 6 týdnů.

Cílem je zprostředkování znalostí a vědomostí společných pro všechny oblasti státní správy. Kurz zahrnuje 5 modulů: veřejné finance, právní systém v České republice, veřejná správa, Evropská unie a komunikace.

Absolvování kurzu je ukončeno testem v elektronické podobě. Po skončení kurzu obdrží úspěšní absolventi osvědčení.

Základním požadavkem pro řádný výkon práce zaměstnance je prokázání základních znalostí, schopností a dovedností v oblastech, jež jsou nezbytné pro výkon činnosti zaměstnance formou **certifikace**. Formou certifikace mohou zaměstnanci prokázat i vyšší než základní kvalifikační předpoklady, jejich prokázání je podmínkou kariérního růstu zaměstnance.

Certifikace nově nastupujícího zaměstnance navazuje na vstupní úvodní vzdělávání a samostudium. Uskutečňuje se v průběhu zkušební doby. Pokud zaměstnanec neuspěje, bude s ním ukončen pracovní poměr ve zkušební době. V odůvodněných případech s ním může být následně uzavřena smlouva na dobu určitou do úspěšného absolvování certifikace v náhradním termínu, nejpozději však do 1 roku od nástupu do práce v pracovním poměru ukončeném ve zkušební době. V případě, že zaměstnanec v certifikaci uspěje, zůstává i nadále zaměstnancem České školní inspekce.

Certifikace začínajícího zaměstnance navazuje na vstupní vzdělávání následné a poznatky a zkušenosti získané vzděláváním, včetně samostudia a výkonem činnosti pro Českou školní inspekci. Úspěšným absolvováním certifikace zaměstnanec prokazuje základní kvalifikační předpoklady. Pokud zaměstnanec neuspěje ani v náhradním termínu, je to důvodem pro ukončení pracovního poměru. Touto certifikací

začínající zaměstnanec prokázal schopnost úspěšně vykonávat činnost ve svěřené působnosti.

Certifikáty udělené v rámci vzdělávání v České školní inspekce jsou interní (vlastní vzdělávací moduly a programy) a externí (vzdělávání zajišťováno Institutem pro veřejnou správu nebo dalšími externími dodavateli, např. otevřené agenturní kurzy).

Externí certifikáty a osvědčení, které pracovníci získali v rámci předcházejícího pracovního poměru, mohou být uznány jako certifikáty získané při vzdělávání v České školní inspekci.³³

4.5 Analýza vzdělávacích akcí

V závěru každé vzdělávací akce je zjišťována efektivita a přínos akce. Účastníci vyplňují a odevzdávají evaluační dotazníky, ve kterých hodnotí formální stránky vzdělávací akce a komplexní úroveň lektorů. V dotazníku je prostor pro vyjádření individuálních potřeb a názorů účastníků vzdělávacích akcí. Účelem hodnocení vzdělávacích akcí je získání co nejpřesnějších zpětnovazebních informací.

³³ převzato z dokumentace České školní inspekce

5 Výzkumná část

5.1 Cíl výzkumu

Vzhledem ke svému profesnímu uplatnění jako referent odboru personálního rozvoje jsem se zaměřila na charakteristiku vzdělávacích aktivit začínajících školních inspektorů a kontrolních pracovníků, na zjištění rozvojových aktivit používaných v organizaci.

Většina zaměstnanců České školní inspekce přichází převážně z pedagogické praxe, což ovlivňuje některé faktory, které se vztahují ke vzdělávání: vysoký stupeň vstupního vzdělání, motivace k dalšímu vzdělávání a vysoká míra proškolení v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

Cílem výzkumu bylo zjistit, jaké je vzdělávání začínajících pracovníků České školní inspekce, s jakým vzděláním vstupují do organizace, zda jsou identifikovány jejich vzdělávací mezery, jaké rozvojové aktivity jsou používány při činnosti začínajících zaměstnanců.

5.2 Výzkumné metody

Pro sběr dat v rámci výzkumu byla použita metoda dotazníkového šetření, protože umožňuje rychlé a ekonomicky nenáročné shromažďování dat.

Dotazník

V dotazníku bylo použito 16 uzavřených otázek (s možností výběru konkrétních položek), případně byla do uzavřené otázky přidána položka typu „jiné – uveďte jaké“.

Dotazník je součástí přílohy této bakalářské práce.

Před distribucí dotazníků bylo provedeno pilotní šetření, na jehož základě došlo k přepracování a úpravě dvou otázek, aby bylo jejich zadání srozumitelnější.

Řízený rozhovor s řediteli inspektorátů

Současně s oslovením školních inspektorů a kontrolních pracovníků, kteří nastoupili ve sledovaných letech do organizace a dosud zde pracují, jsem uskutečnila řízené rozhovory s řediteli inspektorátů, ve kterých dotazovaní školní inspektoři a kontrolní

pracovníci působí. Cílem bylo konfrontovat pohled začínajících zaměstnanců a ředitelů inspektorátů na problematiku vstupního vzdělávání a rozvoje začínajících zaměstnanců České školní inspekce.

Zkoumaný soubor

Ve sledovaných letech 2008 – 2010 nastoupilo do České školní inspekce 78 školních inspektorů a kontrolních pracovníků, 18 z nich ukončilo pracovní poměr. Do výzkumného šetření byli zahrnuti všichni uvedení zaměstnanci. Tito pracovníci již absolvovali vstupní vzdělávání (vstupní vzdělávání úvodní i vstupní vzdělávání následné). Protože základní soubor není rozsáhlý, považuji za vhodné zkoumat celý soubor a nepořizovat výběrový soubor. Výběrový soubor by byl příliš malý a výzkoumané závěry by nemusely odpovídat realitě.

Tab. č. 2 Přehled počtu začínajících školních inspektorů (ŠI) a kontrolních pracovníků (KP) ve sledovaném období v jednotlivých inspektorátech – nástupy, výstupy

| Inspektorát | nástup | ukončení pracovního poměru |
|-------------------------|---------------|---|
| Pražský | 6 ŠI | 1 ŠI |
| Středočeský | 11 ŠI | 1 ŠI ukončila pracovní poměr, 1 ŠI přešla ze Středočeského inspektorátu na ústředí ČŠI |
| Plzeňský | 2 ŠI | |
| | 1 KP | |
| Karlovarský | 1 ŠI | |
| Ústecký | 5 ŠI | 1 ŠI |
| Jihočeský | 3 ŠI | |
| Liberecký | 5 ŠI | 3 ŠI |
| | 1 KP | 1 KP |
| Královéhradecký | 3 ŠI | |
| Pardubický | 6 ŠI | 2 ŠI |
| V kraji Vysočina | 2 ŠI | |
| Jihomoravský | 11 ŠI | 3 ŠI |
| Olomoucký | 2 ŠI | |
| Moravskoslezský | 4 ŠI | |
| Zlínský | 11 ŠI | 4 ŠI |
| | 4 KP | 1 KP |

Školní inspektoři:

- nastoupilo 72
- 16 ukončilo pracovní poměr (tj. 22 % z celkového počtu nastoupivších ŠI za sledované období).

Kontrolní pracovníci:

- nastoupilo 6
- 2 ukončili pracovní poměr (tj. 33 % z celkového počtu nastoupivších KP za sledované období).

5.3 Realizace výzkumu

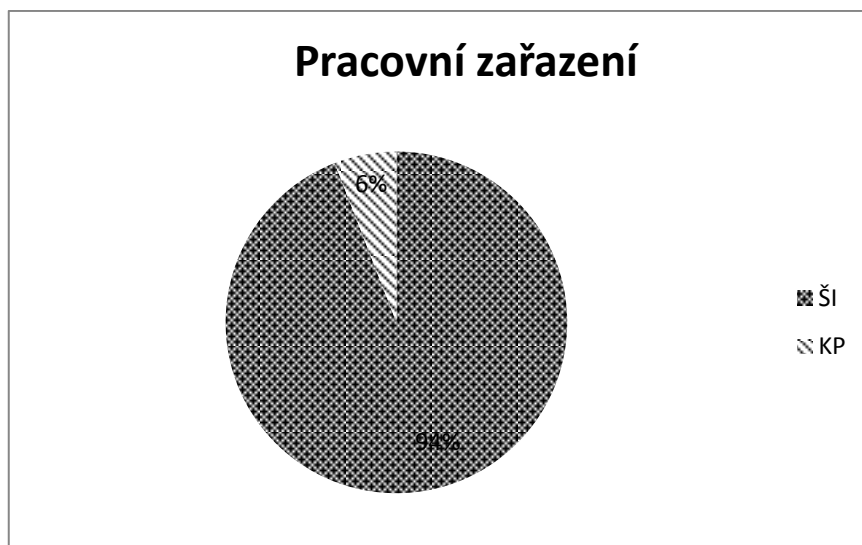
Před provedením dotazníkového šetření jsem písemně požádala náměstkyně ústřední školní inspektorky o souhlas s provedením dotazníkového šetření v České školní inspekci. Žádost byla schválena.

Dotazník byl předán 60 respondentům – všem školním inspektorům a kontrolním pracovníkům, kteří do organizace nastoupili v průběhu let 2008 – 2010 a dosud jim trvá pracovní poměr. O dotazníkovém šetření a účelu výzkumu byli informováni ředitelé inspektorátů.

Vyplněný dotazník zaslalo zpět 51 respondentů. Návratnost vyplněných dotazníků byla tedy 85 %. Po termínu stanoveném pro zaslání vyplněných dotazníků se vrátily 2 dotazníky, které nebyly zařazeny do vyhodnocení výzkumu.

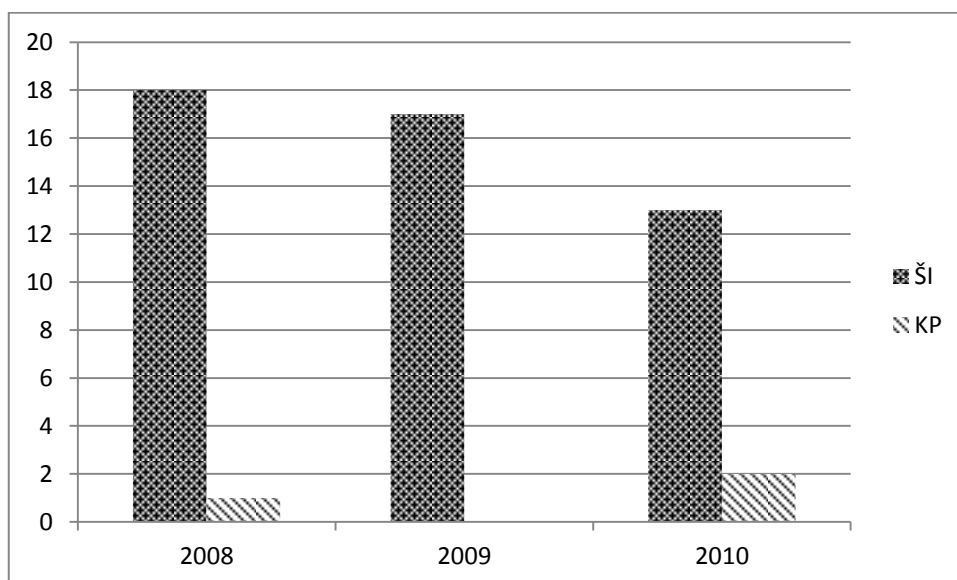
5.4 Výzkumné výsledky

Vyhodnocení otázky č. 1: Jaké je Vaše pracovní zařazení?



Z celkového počtu oslovených zaměstnanců bylo celkem 56 školních inspektorů a 4 kontrolní pracovníci. Dotazníky vrátilo 48 školních inspektorů a 3 kontrolní pracovníci, to znamená, že odpovědělo 96 % oslovených školních inspektorů a 75 % oslovených kontrolních pracovníků.

Vyhodnocení otázky č 2: Kdy jste nastoupil/a do České školní inspekce?



Do organizace nastoupilo a dosud pracuje z oslovených respondentů:

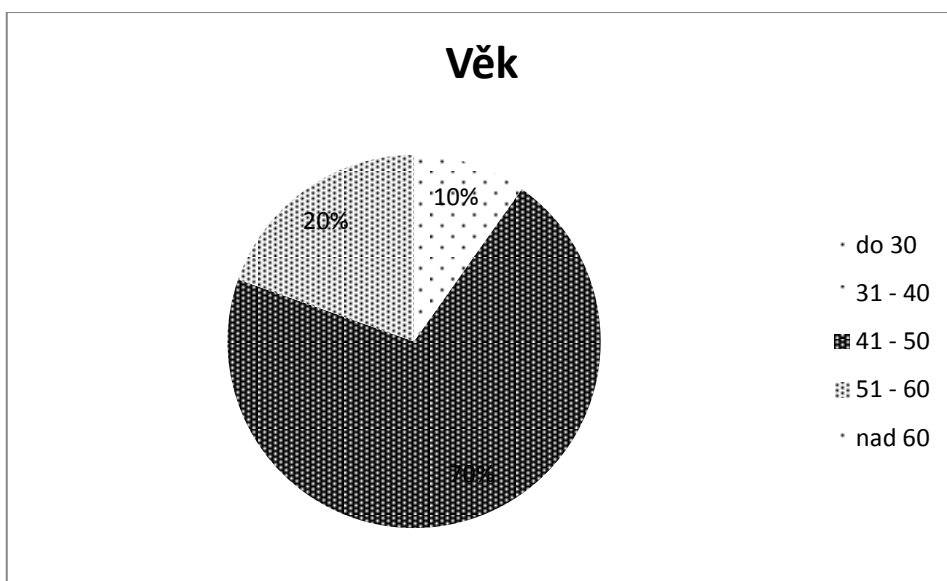
| | | |
|-----------|------------------------|-------------------------|
| v r. 2008 | 18 školních inspektorů | 1 kontrolní pracovník |
| v r. 2009 | 17 školních inspektorů | |
| v r. 2010 | 13 školních inspektorů | 2 kontrolní pracovníci. |

Vyhodnocení otázky č. 3: Na jaké pozici jste pracoval/a před nástupem do České školní inspekce?



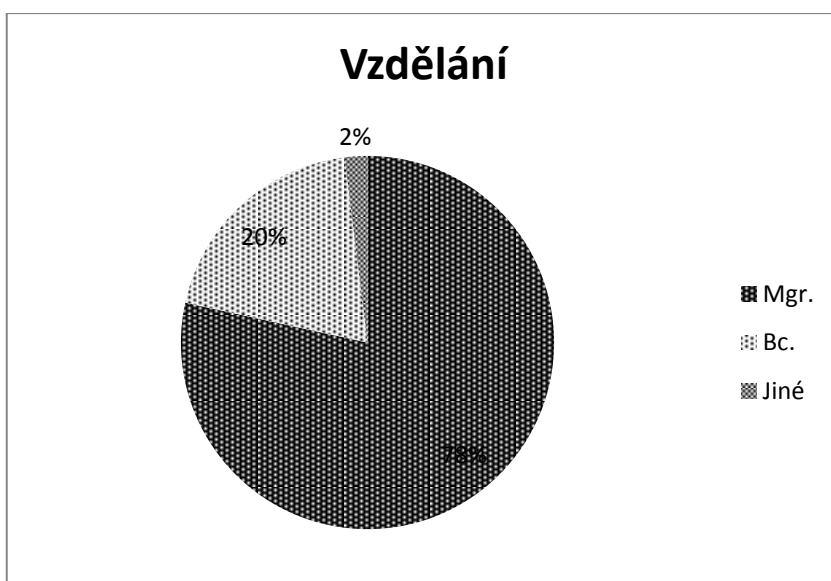
51 % respondentů zastávalo před nástupem do organizace pracovní pozici učitel, 29 % pozici ředitel školy, 10 % respondentů vykonávalo funkci zástupce ředitele školy, 6 % funkci vedoucího a 3 % pracovala na jiných pozicích (ekonom, ICT).

Vyhodnocení otázky č. 4: Do jaké věkové skupiny patříte?



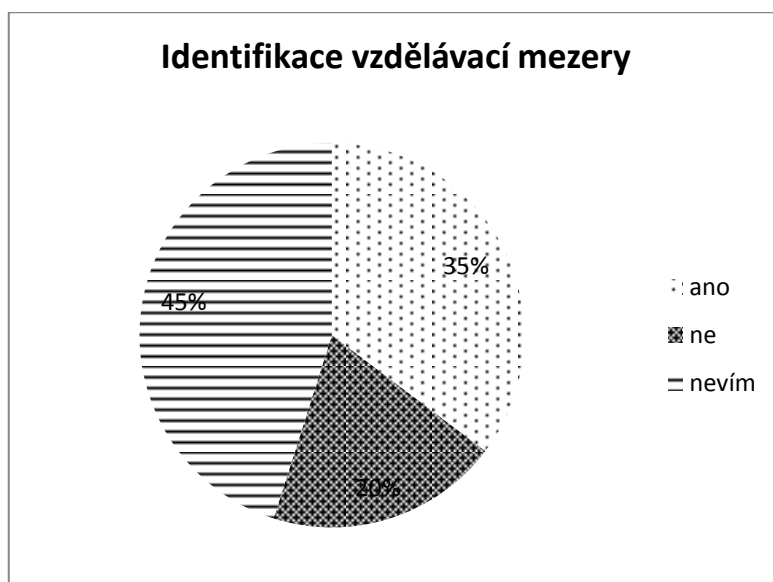
Nejvíce školních inspektorů a kontrolních pracovníků, kteří vrátili vyplněné dotazníky, se nachází ve věkové skupině 41 – 50 let (36 respondentů, tj. 70 %), ve věkovém rozmezí 51 – 60 let je 10 respondentů (20 %), nejméně je zastoupena věková kategorie 31 – 40 let (5 respondentů, tj. 10 %). Ve věkové skupině 21 – 30 let se nenachází žádný z respondentů.

Vyhodnocení otázky č. 5: Jaké jste měl/a vzdělání před nástupem do České školní inspekce?



41 respondentů, tj. 78 % dotazovaných má vysokoškolské magisterské vzdělání, 10 respondentů, tj. 20 % má vysokoškolské bakalářské vzdělání, 1 dotazovaný uvedl jiné vzdělání (ČVUT Praha).

Vyhodnocení otázky č. 6: Bylo po Vašem nástupu do organizace analyzováno, jaké vzdělání potřebujete doplnit k optimálnímu výkonu své pracovní pozice?



Největší část respondentů neví, zda byla zjišťována při jejich nástupu potřeba doplnění vzdělání pro optimální výkon práce (23 respondentů, tj. 45 %), 10 dotazovaných se domnívá, že jejich vzdělávací mezera zjišťována nebyla (20 %), naopak u 18 respondentů (tj. 35 %) byla analyzována potřeba doplnění vzdělání. Z rozboru vyplývá, že u většiny nastupujících zaměstnanců se identifikace potřeby vzdělávání nezjišťuje – všichni začínající zaměstnanci absolvují vstupní vzdělávání v celém rozsahu bez ohledu na úroveň svých znalostí a dovedností.

Vyhodnocení otázky č. 7: Byla při Vaší pracovní činnosti použita některá z metod rozvojových aktivit, např. koučing, mentoring, pověření úkolem, rotace práce, asistování, pracovní porady?



49 dotazovaných (tj. 96 %) uvedlo, že při práci byly použity metody rozvojových aktivit, 2 respondenti (tj. 4 %) odpověděli, že neví, zda byly aplikovány při jejich činnosti uvedené metody.

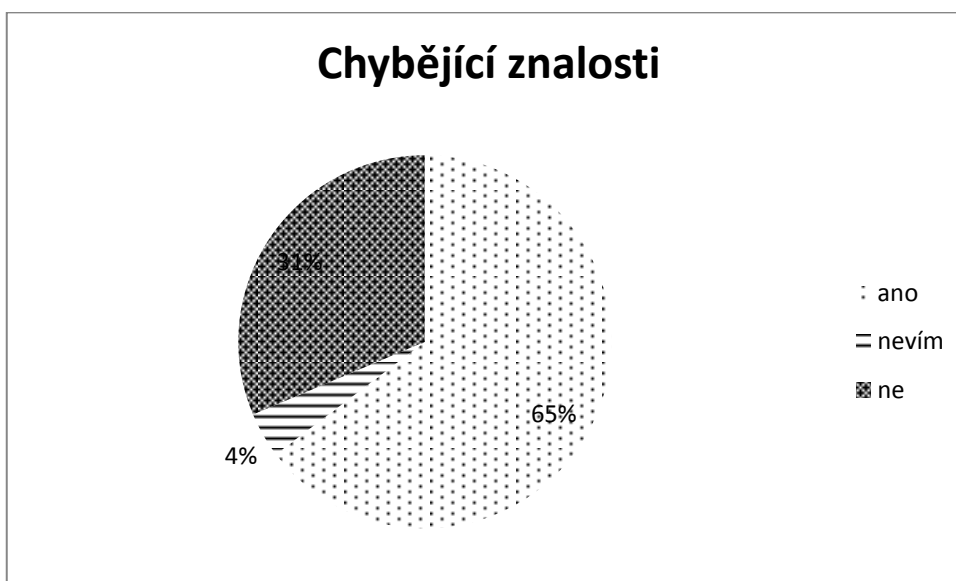
Tab. č. 3 Užívání rozvojových aktivit při činnosti nastupujících zaměstnanců

| | |
|-----------------|------|
| pracovní porady | 23 % |
| pověření úkolem | 20 % |
| asistování | 17 % |
| rotace práce | 15 % |
| koučing | 15 % |
| mentoring | 10 % |

Tabulka č. 3 znázorňuje četnost užívání určitých druhů rozvojových aktivit při činnosti nastupujících školních inspektorů a kontrolních pracovníků. Podle respondentů je v organizaci nejvíce používána metoda pracovních porad a pověření úkolem, mentoring je aplikován pouze z jedné desetiny.

Dotazníkové šetření ukazuje, že se ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti nejvíce využívá metody pracovních porad, individuálních metod vzdělávání (koučing, mentoring, rotace práce) je používáno v menší míře.

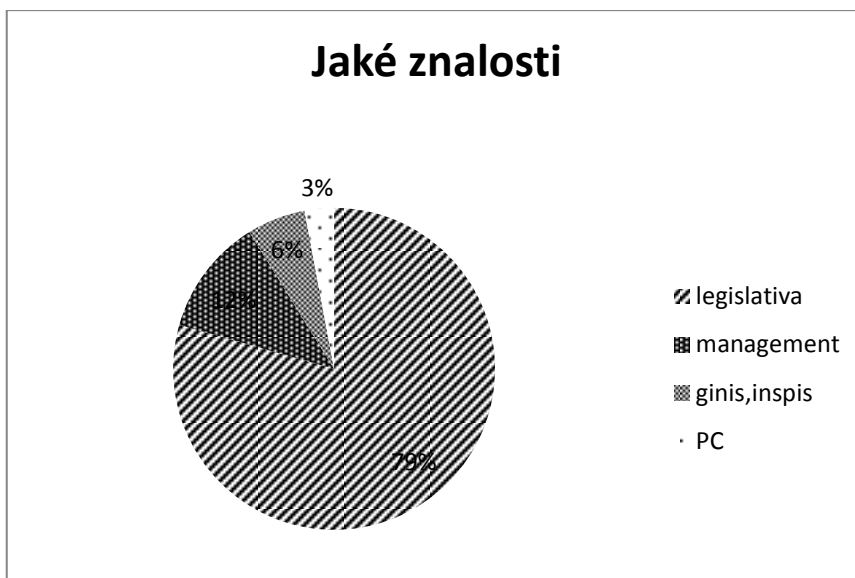
Vyhodnocení otázky č. 8: Zjistil/a jste po nástupu do organizace, že Vám znalosti a dovednosti v nějaké oblasti chybí?



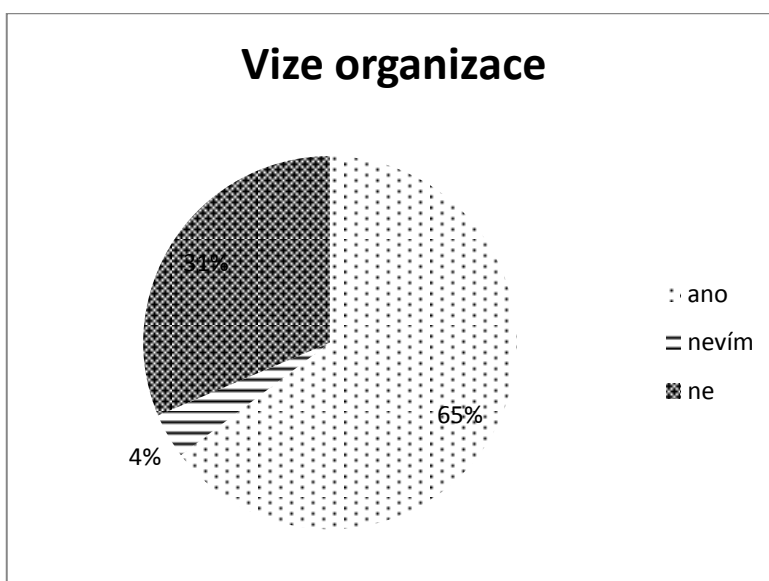
33 dotazovaných (tj. 65 %) uvedlo, že po nástupu pociťovali absenci znalostí a dovedností v určité oblasti, 16 respondentů (tj. 31 %) bylo plně vybaveno znalostmi a 2 dotazovaní odpověděli, že neví, že by jim znalosti a dovednosti chyběly.

Respondenti, kteří odpověděli „ano“ (potvrdili absenci znalostí), otázku současně doplnili o specifikaci oblasti, ve které jim nejvíce znalostí chybělo – největší problémy měli s legislativou (79 %), managementem (12 %), se znalostí práce v interních aplikacích (12 %), s dovednostmi práce na PC vůbec (3 %).

Analýza ukázala, že zaměstnanci po nástupu do organizace pociťují nedostatek znalostí v oblasti legislativy a managementu a současně v oblasti práce v interních aplikacích – tento problém ovlivňuje skutečnost, že tyto aplikace jsou specifické pro práci v České školní inspekci, tudíž se s nimi při předchozí praxi neměli možnost seznámit.

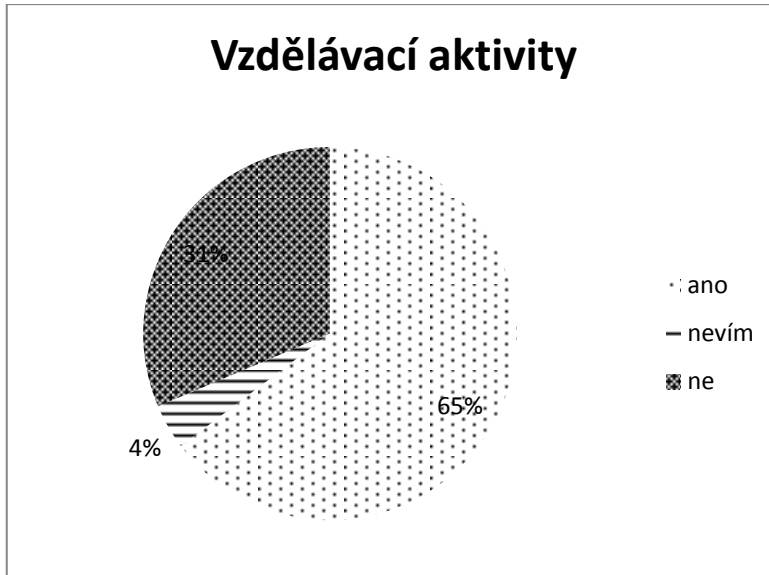


Vyhodnocení otázky č. 9: Jste seznámen/a s vizí organizace?



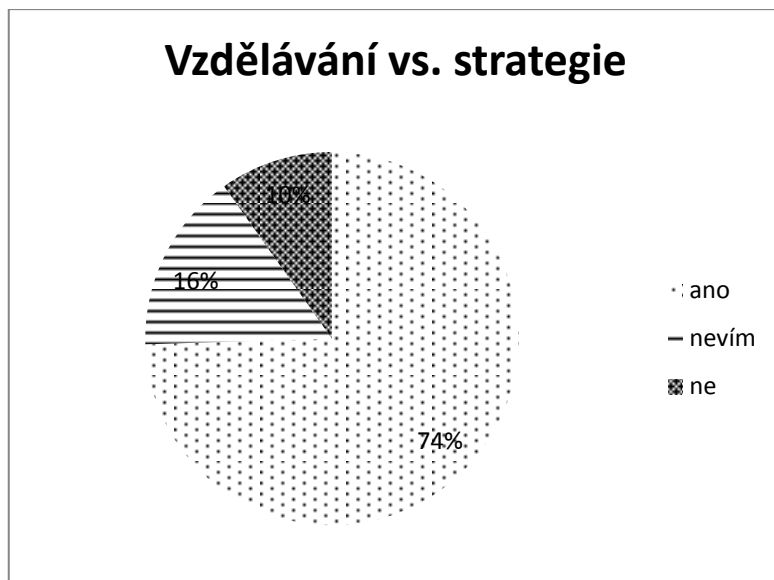
Vizi organizace zná 33 respondentů, tj. 65 %, 16 dotazovaných, tj. 31 %, vizi organizace nezná. Možnost odpovědi „nevím“ využili 2 dotazovaní, tj. 2 %. Z šetření vyplynulo, že více než třetina zaměstnanců není seznámena s vizí organizace, přitom formulace poslání a činnosti organizace je jedna z prvních informací, která by měla být sdělena nastupujícím zaměstnancům.

Vyhodnocení otázky č. 10: Jsou vzdělávací aktivity organizované Českou školní inspekcí pro Vaši praxi důležité?



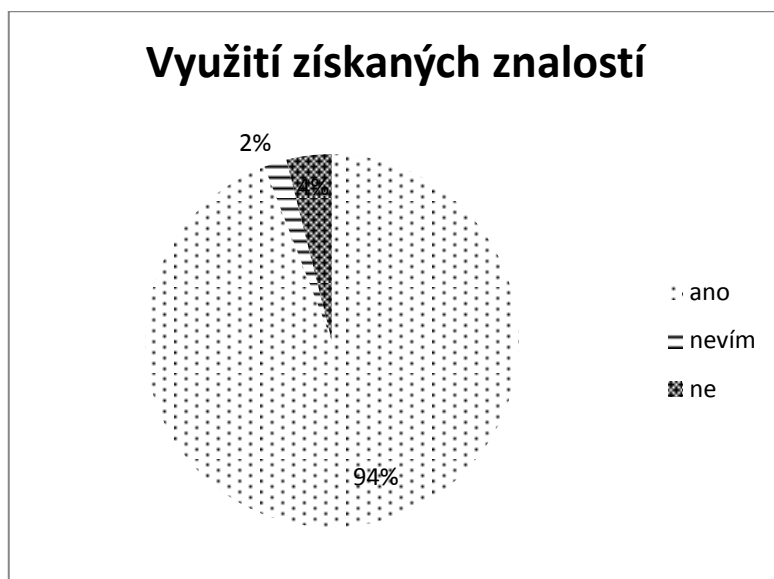
33 oslovených respondentů považuje vzdělávací aktivity organizované Českou školní inspekcí za důležité pro praxi (65 %), 16 (31 %) školních inspektorů a kontrolních pracovníků nepokládá vzdělávací aktivity jako významné, 2 dotazovaní (4 %) neví, zda jsou vzdělávací aktivity pro jejich praxi důležité. Z výsledku šetření je zřejmé, že více než třetina zaměstnanců nepovažuje vzdělávací aktivity organizované Českou školní inspekcí za přínosné pro výkon praxe.

Vyhodnocení otázky č. 11: Je podle Vás vzdělávání zaměstnanců spojené se strategií organizace?



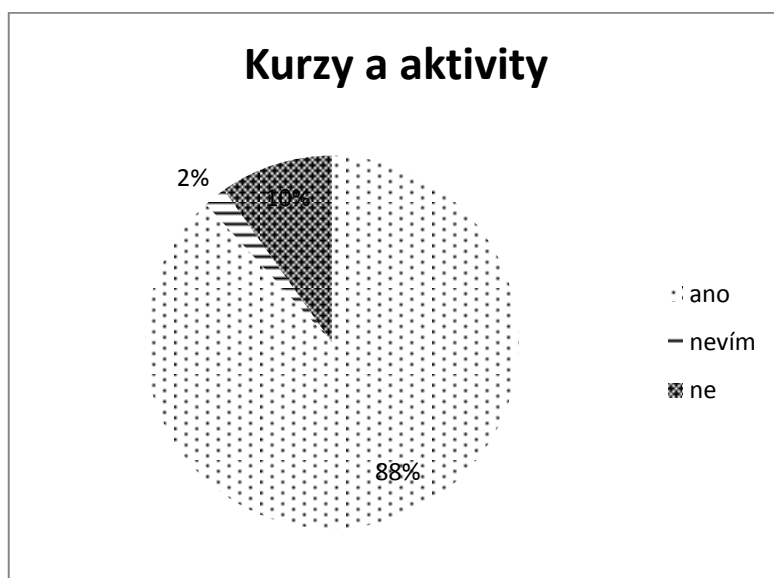
Dotazníkové šetření ukázalo, že 38 školních inspektorů a kontrolních pracovníků (75%) se domnívá, že vzdělávání zaměstnanců je spojeno se strategií organizace, 8 dotazovaných (15 %) neví, zda je propojeno vzdělávání se strategií organizace. 5 respondentů (10 %) uvedlo, že vzdělávání zaměstnanců se strategií organizace spojené není. Více jak čtvrtina dotazovaných pociťuje nesoulad mezi vzděláváním a strategií organizace.

Vyhodnocení otázky č. 12: Využil/a jste ve své práci znalosti získané absolvováním vzdělávacích akcí?



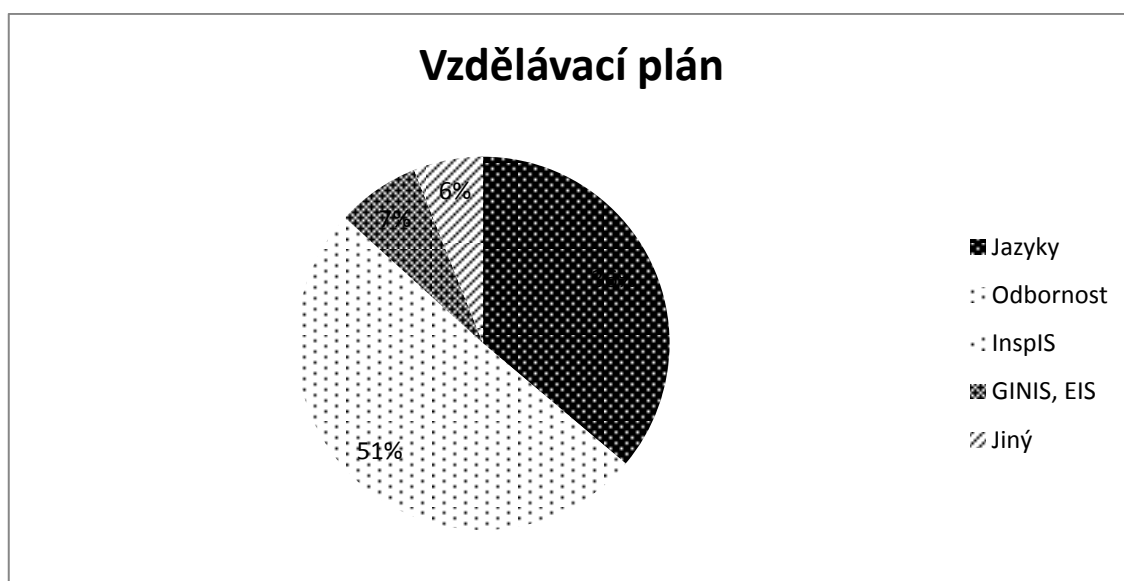
Nejvíce oslovených respondentů – 48 (94 %) uvedlo, že znalosti získané absolvováním vzdělávacích aktivit využívá při své práci, znalosti nevyužívají dva dotazovaní (4 %), jeden zaměstnanec neví, zda získané znalosti využil při své práci. Mezi dotazovanými většina aplikuje získané vědomosti do praxe.

Vyhodnocení otázky č. 13: Uvítal/a byste více vzdělávacích kurzů a aktivit?



Ve výše uvedeném grafu je zobrazeno, zda by nastupující školní inspektoři a kontrolní pracovníci uvítali více vzdělávacích kurzů. 45 dotazovaných (88 %) se staví za možnost zvýšit počet kurzů, pět respondentů (10 %) uvedlo, že množství kurzů je pro ně dostačující, jeden dotazovaný (2 %) neví, zda by chtěl zvýšit množství vzdělávacích kurzů. Z uvedeného je patrné, že respondenti mají zájem o účast na vzdělávacích akcích.

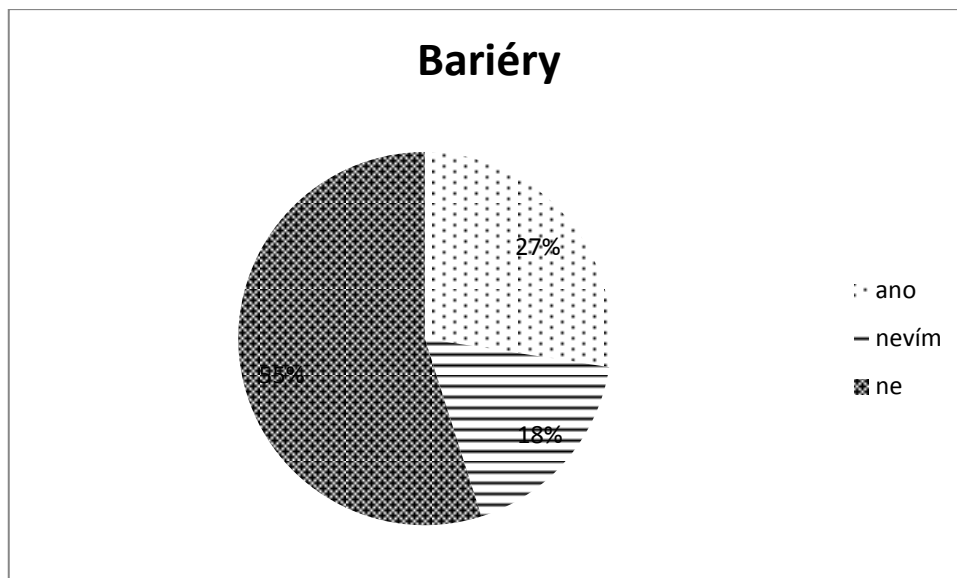
Vyhodnocení otázky č. 14: Jaký vlastní vzdělávací plán byste zvolil/a?



Na otázku č. 14 odpovídali respondenti, kteří v předchozí otázce uvedli, že by uvítali více vzdělávacích kurzů a aktivit. Na tuto otázku tedy odpovídalo 45 dotazovaných.

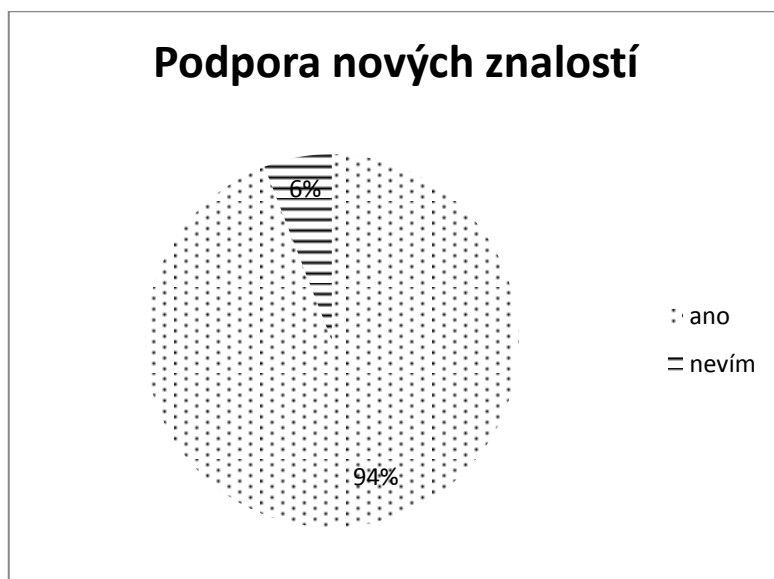
Respondenti by vlastní vzdělávací plán zaměřili na oblast odborného vzdělávání s ohledem na činnost školního inspektora, resp. kontrolního pracovníka (51 %), dále na jazykovou přípravu (36 %), na základy znalostí práce v jiných interních aplikacích (7 %). Jiný plán uvedlo 6 % dotazovaných – jedná se především o rozšíření znalostí v oblasti managementu, legislativy, psychologie, na prohloubení znalostí či specializace ve spolupráci s vysokou školou.

Vyhodnocení otázky č. 15: Domníváte se, že existují bariéry bránící Vám ve vykonávání efektivní práce?



28 dotazovaných (55 %) uvedlo, že nejsou bariéry, které by jim bránily v efektivní práci, devět respondentů (18 %) neví, zda bariéry existují či nikoliv, 14 dotazovaných (27 %) napsalo, že existují překážky, které jim brání ve výkonu práce, je to především nedostatek času, byrokracie a nepružnost aparátu, obtížné plánování, podvojně evidování informací (v rámci GINISu i InspISu), chybějící odborná literatura, absence mobilních telefonů, nedostatky v oblasti ICT. Většina překážek, které respondenti uvádí, souvisí se specifiky práce v České školní inspekci (nedostatek času, obtížné plánování, evidování informací v interních aplikacích).

Vyhodnocení otázky č. 16: Je podle Vašeho názoru aplikace nových znalostí vedením inspektorátu vyžadována a podporována?



Většina dotázaných (94 %) uvedla, že aplikace nových znalostí je vyžadována a podporována, pouze tři respondenti (6 %) neví, zda tomu tak je. Z dotazníkového šetření je zřejmé, že vedení jednotlivých inspektorátů podporuje využití nových znalostí.

Rozbor řízených rozhovorů s řediteli inspektorátů

Řízené rozhovory byly uskutečněny se 12 řediteli inspektorátů z celkového počtu 14 ředitelů.

Ředitelům inspektorátů byly položeny následující otázky:

1. Má vstupní vzdělávání dobrou koncepci?
2. Jak je připraven začínající zaměstnanec po absolvování vstupního vzdělání pro výkon praxe?
3. Jaké používáte metody ke vzdělávání začínajících zaměstnanců při výkonu práce na pracovišti?
4. Je pro začínajícího školního inspektora přínosem, jestliže před vstupem do organizace vykonával funkci ředitele nebo zástupce ředitele školy?

5. Je nutné, aby uchazeč o pozici školního inspektora nebo kontrolního pracovníka před výběrovým řízením absolvoval nějaké konkrétní vzdělávání?

Vyhodnocení otázky č. 1: Má vstupní vzdělávání dobrou koncepci?

Většina ředitelů hodnotí vstupní vzdělávání jako optimální. Problém způsobuje nejednotnost v postupu zavádění začínajících zaměstnanců do praxe při výkonu inspekční a kontrolní činnosti na jednotlivých inspektorátech a způsobu hodnocení začínajících zaměstnanců před ukončením tříměsíční zkušební doby prováděného řediteli inspektorátů. Do metodiky vzdělávání by bylo vhodné zapojit ve větší míře inspektoráty – nejednotnost práce v jednotlivých inspektorátech.

Vyhodnocení otázky č. 2: Jak je připraven začínající zaměstnanec po absolvování vstupního vzdělání pro výkon praxe?

Po absolvování vstupního vzdělávání není začínající pracovník připraven k výkonu praxe – školní inspektoři a kontrolní pracovníci si neosvojí praktické dovednosti, nenaučí se psát inspekční zprávy ani protokoly, nezískají základy znalostí práce v interních aplikacích (InspIS, GINIS, EIS), chybí jim znalosti v oblasti školské legislativy, mají pouze určité povědomí o pedagogickém procesu škol.

K tomu, aby školní inspektor „uměl inspekční řemeslo“, potřebuje na zapracování alespoň tři roky.

Vyhodnocení otázky č. 3: Jaké používáte metody ke vzdělávání začínajících zaměstnanců při výkonu práce na pracovišti?

V inspektorátech se ke vzdělávání při výkonu práce používá metoda rotace práce – školní inspektoři a kontrolní pracovníci, kteří nastupují, se účastní kontrolní i inspekční činnosti v rámci různých typů škol, na některých inspektorátech je v rámci rotace práce nastupující pracovník členem různých inspekčních týmů. Současně je používán koučing a mentoring. Asistování se ukázalo v některých inspektorátech jako kontraproduktivní. Specifikem práce v inspekčních týmech je model nadřízenosti a podřízenosti. Vedoucí týmu je při inspekční činnosti nadřízen řediteli inspektorátu, který je členem týmu. Z toho, jak se vedoucí týmu vypořádá s touto situací, zda se neobává úkolovat i svého nadřízeného, ředitel inspektorátu posoudí, jestli vedoucího týmu určil správně.

Za jednu z bariér ve výkonu efektivní práce považují ředitelé inspektorátu adaptační problémy – adaptace na jinou činnost než pedagogickou. *Je rozdíl mezi znalostí pedagogického procesu a mezi schopností jeho hodnocení.*

Práci školních inspektorů a kontrolních pracovníků komplikuje i nutnost výjezdu na naplánovaná inspekční šetření – služebními vozidly se na plánované akce vyjíždí bez ohledu na povětrnostní podmínky.

Vyhodnocení otázky č. 4: Je pro začínajícího školního inspektora přínosem, jestliže před vstupem do organizace vykonával funkci ředitele nebo zástupce ředitele školy?

Pro výkon funkce školního inspektora je vhodnější uchazeč, který působil na pozici ředitele školy nebo zástupce ředitele školy, protože má komplexnější pohled na školu. Pro učitele je práce školního inspektora rozhodně „motivačním skokem“, učitel nedisponuje dostatečnými znalostmi v oblasti školské legislativy. Při inspekční činnosti vykonávané bývalým učitelem může někdy docházet ke konfliktu s řediteli škol, právě z důvodu neznalosti problematiky řízení školy.

Vyhodnocení otázky č. 5: Je nutné, aby uchazeč o pozici školního inspektora nebo kontrolního pracovníka před výběrovým řízením absolvoval nějaké konkrétní vzdělávání?

Předchozí přípravu uchazeče o práci školního inspektora nebo kontrolního pracovníka je vhodné orientovat na osvojení znalostí oblasti školské legislativy a uživatelských dovedností s PC.

Z rozhovorů s řediteli inspektorátů vyplynul návrh o začlenění jazykového testu (téma – co očekávám od práce v České školní inspekci) do výběrových řízení na pozice školních inspektorů a kontrolních pracovníků. Cílem uvedeného testu by mělo být ověření znalosti českého jazyka (předejít situaci, kdy nastupující školní inspektor měl gramatické chyby v podkladech pro inspekční zprávy – byla nutná zvýšená kontrola uvedeného zaměstnance ze strany spolupracovníků, pro ředitele inspektorátu bylo nepříjemné upozornit na uvedenou skutečnost zaměstnance).

5.5 Souhrn

Podle ustanovení § 174 odst. 9 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů, nastupují do České školní inspekce na pozici školního inspektora uchazeči s vysokoškolským vzděláním magisterským, případně bakalářským. Přestože ustanovení § 174 odst. 10 ukládá pro kontrolní pracovníky vysokoškolské vzdělání a nejméně 5 let praxe nebo střední vzdělání s maturitou a nejméně 20 let praxe, jsou do organizace přijímáni na pozici kontrolní pracovník pouze uchazeči s vysokoškolským vzděláním. Osmdesát procent uchazečů, kteří nastoupili v letech 2008, 2009 a 2010 na pozice školních inspektorů a kontrolních pracovníků mělo vysokoškolské magisterské vzdělání, zbylých 20 % nastoupilo do organizace s vysokoškolským bakalářským vzděláním. Do organizace nastupují školní inspektoři a kontrolní pracovníci s několikaletou praxí, nejčastěji ve věkovém rozmezí 41 – 50 let.

Z šetření vyplývá, že pouze u 20 % zaměstnanců bylo při jejich nástupu identifikováno, jaké vzdělání potřebují doplnit k optimálnímu výkonu práce. Šedesát pět procent dotazovaných ale současně uvedlo, že po nástupu do organizace pociťovali, že jim nějaké dovednosti a znalosti chybí, a to především v oblasti legislativy a managementu. Absenci uvedených znalostí lze zdůvodnit tím, že do organizace nastoupilo na pozici školního inspektora pouze 29% uchazečů, kteří v předchozím zaměstnání vykonávali funkci ředitele školy, kteří znalostmi v legislativě a managementu disponují.

Většina (65 %) dotazovaných uvedla, že vzdělávací aktivity jsou pro praxi důležité, pro téměř třetinu (31 %) zaměstnanců přínosné nejsou. Propojenost vzdělávání se strategií organizace potvrzuje 75 % dotazovaných, je ale překvapující, že vizi organizace zná pouze 65 % respondentů.

Znalosti získané absolvováním vzdělávacích aktivit využívá ve své práci 94 % dotazovaných.

Většina respondentů (88 %) by se ráda zúčastnila dalších vzdělávacích kurzů a aktivit.

Rozvojové aktivity jsou při pracovní činnosti začínajících školních inspektorů a kontrolních pracovníků využívány, žádný z respondentů neuvedl, že by použity při jeho činnosti nebyly. Nejvíce je podle dotazovaných začínajících pracovníků používána metoda pracovních porad, pověření úkolem, asistování, nejméně mentoring. Jeden

z ředitelů inspektorátu při řízeném rozhovoru uvedl, že *využití metody asistování je pro začínající praxi kontraproduktivní*.

Překvapující byly výsledky výzkumu týkající se existence bariér bránících efektivnímu výkonu práce. Pouze 55 % respondentů uvedlo, že při výkonu práce žádné překážky nesleduje. Dotázaní uváděli jako překážky nedostatek času, byrokracii a nepružnost aparátu, obtížné plánování, podvojně evidování informací, chybějící odbornou literaturu, absenci mobilních telefonů, nedostatky v oblasti ICT.

Většina respondentů (94 %) uvedla, že aplikace nových znalostí je vedením inspektorátu podporována, na tuto otázku nikdo neodpověděl záporně.

5.6 Výzkumné závěry

Na základě výsledků dotazníkového šetření a s ohledem na rekapitulaci výzkumu uvedenou v souhrnu, byly zformulovány následující výzkumné závěry.

Pozitiva

- zájem zaměstnanců o další vzdělávání
- využívání nových znalostí je vedením inspektorátů podporováno
- při adaptaci zaměstnanců jsou využívány metody rozvojových aktivit

Negativa

- před zahájením vstupního vzdělávání se organizace nezaměřuje na identifikaci vzdělávací potřeby začínajícího pracovníka
- po absolvování vzdělávací akce není školní inspektor ani kontrolní pracovník připraven k praktickému výkonu inspekční/kontrolní činnosti
- začínající zaměstnanec musí absolvovat celý blok vstupního vzdělávání bez ohledu na rozsah svých znalostí a dovedností, které získal před nástupem do organizace.

5.7 Návrhy na zkvalitnění vstupního vzdělávání začínajících pracovníků

Zaměstnanci České školní inspekce na všech pracovních pozicích přicházejí především z pedagogické praxe – mají vysoký stupeň vstupního vzdělání, jsou proškoleni v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Před zahájením vstupního vzdělávání by měla být provedena analýza jejich vzdělávacích potřeb. Začínající pracovníci z řad ředitelů škol, respektive zástupců ředitelů škol jsou zpravidla dostatečně vzděláni ve školské legislativě, a proto je pro ně vzdělávání v této oblasti neefektivní.

Zaměstnancům z řad učitelů rozšířit vzdělávání v oblasti školské legislativy. Právní vzdělávání pro všechny začínající pracovníky zaměřit na základní procesněprávní pravidla provádění inspekční činnosti, postavení České školní inspekce jako správního úřadu a spolupráci s dalšími orgány veřejné správy.

Zpracování inspekčních výstupů a práce v interních aplikacích jsou oblasti, které jsou specifické pro práci v České školní inspekci, proto je pro začínající zaměstnance poměrně složité jejich zvládnutí, při předchozí praxi neměli možnost se s nimi seznámit.

Vzdělávací akce proto orientovat především na praktický výkon inspekční a kontrolní činnosti. Využívat ve větší míře součinnosti zkušených zaměstnanců inspektorátů při vzdělávacích akcích. Specifikovat oblast praktického výkonu inspekční činnosti (vystupování, rozhodnost, aktivita). Prohloubit dovednosti s využitím aplikace předpisů vztahujících se k inspekční činnosti na konkrétní případy.

Vzdělávání v oblasti ICT více zaměřit na získání znalostí systémů používaných při inspekční činnosti (InspIS) a dovedností v používání interních aplikací (GINIS).

Umožnit zaměstnancům rotaci práce nejen v rámci inspektorátu, do kterého jsou přijati, ale i v jiných inspektorátech, k získání zkušeností s ohledem na specifika každého inspektorátu.

Školní inspektoři a kontrolní pracovníci mají povinnost dalšího sebevzdělávání, jak vyplývá mimo jiné z popisu pracovních činností jednotlivých zaměstnanců. Předmětem sebevzdělávání je především sledování změn v legislativě. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že část zaměstnanců není spokojena s přístupem k odborné literatuře. Je nezbytné zajistit dosažitelnost odborné literatury zaměstnancům inspektorátů – pokud

má školní inspektor a kontrolní pracovník při výkonu své agendy postupovat v souladu s platnou legislativou, musí mít k dispozici vždy aktuální odbornou literaturu.

Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo zmapovat vzdělávání a rozvoj začínajících pracovníků České školní inspekce.

Na základě výzkumných závěrů a jejich porovnání s teoretickými poznatky o způsobu vstupního vzdělávání pracovníků České školní inspekce jsem došla k závěru, že vzdělávání školních inspektorů a kontrolních pracovníků je ovlivněno specifiky vyplývajícími z postavení České školní inspekce. Obsah a struktura povinné části vstupního vzdělávání zaměstnanců je společná s dalšími správními úřady České republiky. Vzdělávání v dalších oblastech je v České školní inspekci specifické a zahrnuje především témata z oblasti školství, státní kontroly a témata k získání podpůrných znalostí a dovedností pro výkon inspekční činnosti.

V organizaci jsou využívány specifické formy vzdělávání při pracovní činnosti (pracovní porady, pověření úkolem, mentoring, rotace práce, koučing aj.).

Domnívám se, že cíl mé práce byl naplněn. Na základě zjištěných skutečností o vstupním vzdělávání a formách vzdělávání při pracovní činnosti jsem navrhla doporučení, která se týkají zkvalitnění vstupního vzdělávání začínajících pracovníků.

Činnost školních inspektorů a kontrolních pracovníků je obsahově náročná a rozsáhlá a klade vysoké nároky na jejich vzdělávání. Z hlediska školského managementu lze o práci školních inspektorů a kontrolních pracovníků hovořit v souvislosti s hodnocením vzdělávací soustavy. Pro kvalitní výkon práce je pro zaměstnance nezbytné nejen vstupní vzdělávání, ale i prohlubující vzdělávání (manažerské, jazykové vzdělávání a vzdělávání v dalších oblastech), které je předpokladem profesního růstu zaměstnance.

Tato práce může prostřednictvím teoretických východisek i empirických zjištění přispět k odborné diskuzi v oblasti vstupního vzdělávání začínajících pracovníků České školní inspekce a participovat tak na dalším zefektivnění tohoto procesu.

Seznam použité literatury

- Armstrong, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- Barták, J. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. ISBN 978-80-87197-12-7.
- Barták, J. *Quo vadis, personalistiko?* Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-35-6.
- Bedrnová, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšíř. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- Beneš, M. *Andragogika*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.
- Hroník, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- Kocianová, R. *Personální činnosti*. Praha: Edice CŽV, Mowshe, 2007. ISBN 978-80-239-9211-3.
- Kocianová, R. *Personální řízení – Východiska a vývoj*. 2. přepr. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3.
- Mužík, J. *Androdidaktika*. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-045-9.
- Palán, Z. *Lidské zdroje Výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- Plamínek, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0403-X.
- Veteška, J. a Tureckiová, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.
- Vodák J. a Kucharčíková, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.
- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů.
- Nařízení ústřední školní inspektorky č. 12/2008.

Seznam obrázků, tabulek, grafů a příloh

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| obr. 1: Vzájemný vztah učení, rozvoje a vzdělávání | 9 |
| obr. 2: Mapa funkcí vzdělávání | 16 |
| obr. 3: Proces plánovaného vzdělávání | 20 |
| obr. 4: Organizované učení ve skupině | 33 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| tab. 1: Metody rozvojových aktivit při pracovní činnosti | 31 |
| tab. 2: Přehled počtu začínajících ŠI a KP | 48 |
| tab. 3: Užívání rozvojových aktivit | 54 |

Seznam grafů

| | |
|---|----|
| graf 1: Pracovní zařazení | 50 |
| graf 2: Termín nástupu do ČŠI | 50 |
| graf 3: Pracovní pozice | 51 |
| graf 4: Věk | 52 |
| graf 5: Vzdělání | 52 |
| graf 6: Identifikace vzdělávací mezery | 53 |
| graf 7: Rozvojové aktivity | 54 |
| graf 8: Chybějící znalosti | 55 |
| graf 8a: Specifikace chybějících znalostí | 56 |
| graf 9: Vize organizace | 56 |
| graf 10: Vzdělávací aktivity | 57 |
| graf 11: Vzdělávání vs. Strategie | 58 |
| graf 12: Využití získaných znalostí | 59 |
| graf 13: Kurzy a aktivity | 59 |
| graf 14: Vzdělávací plán | 60 |
| graf 15: Bariéry v práci | 61 |
| graf 16: Podpora nových znalostí | 62 |

Seznam příloh

| | |
|-------------------|----|
| příloha: dotazník | 72 |
|-------------------|----|

Vážená paní,

Vážený pane,

studuji na Pedagogické fakultě UK v Praze obor školský management. Tématem mé bakalářské práce je vzdělávání a rozvoj začínajících zaměstnanců České školní inspekce.

Informace, které mi poskytnete vyplněním dotazníku, jsou anonymní, budou sloužit jako podklad ke zpracování bakalářské práce.

Vyplněné dotazníky zašlete, prosím, do 3. února 2012 na adresu:

Marcela Koháková, Česká školní inspekce, Fráni Šrámka 37, 150 21 Praha 5.

Děkuji Vám mnohokrát.

Marcela Koháková

Dotazník

1. Jaké je Vaše pracovní zařazení?
 - a) školní inspektor
 - b) kontrolní pracovník
2. Kdy jste nastoupil/a do České školní inspekce?
 - a) 2008
 - b) 2009
 - c) 2010
3. Na jaké pozici jste pracoval/a před nástupem do České školní inspekce?
 - a) ředitel školy
 - b) zástupce ředitele školy
 - c) učitel
 - d) vedoucí
 - e) jiná (prosím uveďte)
4. Do jaké věkové skupiny patříte?
 - a) do 30 let
 - b) 31 - 40 let
 - c) 41 - 50 let
 - d) 51 - 60 let
 - e) nad 60 let
5. Jaké jste měl/a vzdělání při nástupu do České školní inspekce?
 - a) vysokoškolské magisterské
 - b) vysokoškolské bakalářské
 - c) jiné (prosím uveďte)
6. Bylo po Vašem nástupu do organizace analyzováno, jaké vzdělávání potřebujete doplnit k optimálnímu výkonu své pracovní pozice?

- a) ano
 - b) nevím
 - c) ne
7. Byla při Vaší pracovní činnosti použita některá z metod rozvojových aktivit, např. koučing³⁴, mentoring³⁵, pověření úkolem³⁶, rotace práce³⁷, asistování³⁸, pracovní porady³⁹?
- a) ano (uveďte, prosím metodu, resp. metody).....
 - b) nevím
 - c) ne
8. Zjistil/a jste po nástupu do organizace, že Vám znalosti a dovednosti v nějaké oblasti chybí?
- a) ano (uveďte, prosím, oblast).....
 - b) nevím
 - c) ne
9. Jste seznámen/a s vizí organizace?
- a) ano
 - b) nevím
 - c) ne
10. Jsou vzdělávací aktivity organizované ČŠI pro Vaši praxi důležité?
- a) ano
 - b) nevím
 - c) ne
11. Je podle Vás vzdělávání zaměstnanců spojené se strategií organizace?
- a) ano

³⁴ dlouhodoběji poskytované vysvětlování a instruování

³⁵ obdoba koučingu, pracovník je však iniciativnější již při výběru mentora – ten stimuluje a radí

³⁶ zadání úkolu a sledování kroků pracovníka

³⁷ pracovník je pověřován úkoly v dílčích částech organizace

³⁸ učení pracovníka delším a soustavným pozorováním aktivit vzdělavatele, postupná spolupráce

³⁹ seznamování se s fakty a problémy dílčích částí organizace

- b) nevím
- c) ne

12. Využil/a jste ve své práci znalosti získané absolvováním vzdělávacích akcí?

- a) ano
- b) nevím
- c) ne

13. Uvítal/a byste více vzdělávacích kurzů a aktivit?

- a) ano
- b) nevím
- c) ne

Pokud jste vybral/a variantu „ano“, odpovězte, prosím i na otázku č. 14.

14. Jaký vlastní vzdělávací plán byste zvolil/a

- a) jazyková příprava
- b) odborné vzdělávání (s ohledem na činnost školního inspektora resp. kontrolního pracovníka)
- c) prohloubení dovedností v práci s InspIS
- d) základy znalostí práce v jiných interních aplikacích (GINIS, EIS...)
- e) jiný – jaký

15. Domníváte se, že existují bariéry bránící Vám ve vykonávání efektivní práce?

- a) ano (pokuste se, prosím, specifikovat)
- b) nevím
- c) ne

16. Je podle Vašeho názoru aplikace nových znalostí vedením inspektorátu vyžadována a podporována?

- a) ano
- b) nevím
- c) ne