

Univerzita Karlova

Filozofická fakulta

Ústav informačních studií a knihovnictví

Role informačního profesionála ve vzdělávací instituci

Rigorózní práce

Prohlašuji, že jsem rigorózní práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'M. K. K.', written in a cursive style.

Děkuji PhDr. Richardu Papíkovi, Ph. D. za odborné vedení práce a mnoho cenných rad a podnětů. Taktéž děkuji Ing. Halaštovi za to, že zřídil a obhájil pracovní místo pro informačního profesionála na Obchodní akademii a VOŠ ve Valašském Meziříčí.

## Identifikační záznam

MEDKOVÁ, Milena. *Role informačního profesionála ve vzdělávací instituci*. Praha: Univerzita Karlova. Ústav informačních studií a knihovnictví, 2006. 141 s. Vedoucí rigorózní práce PhDr. Richard Papík, Ph. D.

Anotace: Role informačního profesionála ve vzdělávací institucích České republiky není jasně definovaná. S tím souvisí problém kvalifikace, finančního ohodnocení a postavení tohoto pracovníka ve školním prostředí. Práce se soustředí na problematiku, jak mohou informační profesionálové ve vzdělávací instituci definovat a komunikovat vize o své roli a jaká je hodnota informačního a studijního centra školy v rámci managementu a marketingu školy. Jsou nastíněna doporučení pro vznik školního informačního centra a pro získání finančních prostředků na vysoce kvalifikovaného informačního profesionála.

Klíčová slova: informační profesionál, chief information officer, chief knowledge officer, school library media specialist, marketing, management, znalostní společnost, učící se organizace, školní informační a studijní centrum, informační výchova.

## Obsah

<b>Předmluva</b> .....	7
<b>Úvod</b> .....	9
<b>1. Koncept znalostní společnosti</b> .....	12
<b>2. Posuny role informačního profesionála</b> .....	17
2.1 Znalostní organizace.....	22
2.2 Chief Information Officer.....	24
2.3 Chief Knowledge Officer (CKO).....	26
2.4 CIO versus CKO.....	29
<b>3. Měnící se obsah činností informačního profesionála</b> .....	30
3.1 Kompetence informačního profesionála.....	32
<b>4. Vzdělávací soustava České republiky – současný stav</b> .....	38
4.1 Nutnost reformy vzdělávacího systému.....	38
4.2 Dobré vzdělávání – podmínka konkurenceschopnosti.....	39
4.3 Učitelé a jejich vzdělávání.....	41
4.4 Financování ZŠ a SŠ.....	42
4.5 Vysoké školy.....	43
<b>5. Vzdělávání pro informační společnost</b> .....	45
5.1 Síť a změna stylu výuky.....	46
5.2 Růst ceny individuálního vzdělávání.....	48
5.3 Kvalifikace pro budoucnost v tzv. nerovné společnosti.....	49
<b>6. Škola v konceptu učící se organizace</b> .....	52
6.1 Učení.....	53
6.2 Kultura učící se organizace.....	56
6.3 Morálka a kultura organizace.....	60
6.4 Je škola učící se organizací? .....	61
6.5 Vzdělávací instituce a tržní prostředí.....	66
6.6 Řízení kvality a vzdělávací instituce.....	67
6.6.1 Kvalita vyučování.....	73
<b>7. Informační a studijní centra školy jako součást marketingu a managementu školy</b> .....	74
7.1 Marketing školy.....	74

7.2 Management školy.....	77
7.3 Informační systém vzdělávací instituce.....	79
7.3.1 Vnitřní informační systém školy.....	80
7.3.2 Systém externích informací.....	82
7.3.3 Marketingový výzkum.....	82
7.4 Informační a studijní centra škol.....	84
7.4.1 Legislativní rámec pro podporu ISC.....	85
7.4.2 Personální obsazení ISC.....	89
7.4.3 School Library Media Specialist.....	89
7.4.4 Konflikt vizí s realitou v ČR.....	91
<b>8. Obchodní akademie a VOŠ. Případová studie I.....</b>	<b>95</b>
8.1 Charakteristika školy.....	95
8.2 SWOT analýza.....	97
8.3 Informační středisko školy – tvorba koncepce.....	98
8.3.1 Doporučení – financování ISC.....	100
8.3.2 Doporučení – název.....	102
8.4 Informační profesionál v praxi OA a VOŠ Valašské Meziříčí.....	102
8.4.1 Doporučení – personální obsazení.....	104
8.4.2 Doporučení – mzdové prostředky pro pracovníka ISC.....	108
8.4.3 Doporučení – kvalifikace pracovníka ISC.....	109
8.5 Informační profesionál a koncepce informační výchovy.....	111
8.5.1 Doporučení – informační výchova.....	113
<b>9. Bakalářský studijní obor IZM. Případová studie II.....</b>	<b>119</b>
9.1. Profil absolventa IZM.....	120
9.2 Studijní plány pro obor IZM 2006/2007.....	122
9.3 Role informačního profesionála v rámci bakalářského studia.....	126
<b>Závěr.....</b>	<b>127</b>
<b>Použitá literatura .....</b>	<b>130</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>136</b>
<b>Přílohy.....</b>	<b>137</b>

## Předmluva

Prvním impulzem ke zpracování mé rigorózní práce, zabývající se problematikou postavení informačního profesionála ve vzdělávací instituci, byly bakalářské státnice oboru Informační a znalostní management v červenci 2005 ve Valašském Meziříčí. V tomto roce poprvé úspěšně absolvovali studenti oboru IZM, který byl jako zcela nový obor zařazen do bakalářských studijních programů Vysoké školy báňské, Ekonomické fakulty v Ostravě, a to v akademickém roce 2001/2002.

Obchodní akademie a VOŠ spolupracuje v oblasti terciárního vzdělávání (bakalářské studijní programy) s Vysokou školou báňskou – Technickou univerzitou, Ekonomickou fakultou v Ostravě na základě Dohody o vzájemné spolupráci při uskutečňování bakalářských studijních programů. Při těchto státnicích jsem rekapitulovala genezi vzniku oboru a vzpomínala na vynikající spolupráci s bývalým ředitelem panem Ing. Halaštou. Z řady neformálních posezení ve školním studijním a informačním centru Obchodní akademie a VOŠ vzešla myšlenka realizovat ve Valašském Meziříčí obor týkající se problematiky studia informační vědy a knihovnictví. Protože pan Ing. Halašta byl a je mužem činu, od nápadu k realizaci nebylo daleko. Pracovní tým ve složení Ing. Jaroslav Halašta, Doc. Ing. Jan Vymětal, CSc., Mgr. Milena Medková a Prof. Ing. Miroslav Nejezchleba, CSc., tehdejší děkan Ekonomické Fakulty VŠB-TU v Ostravě, připravil podklady pro akreditaci, ta byla úspěšně schválena a v říjnu roku 2001 byl obor spuštěn.

Druhým impulzem pro zamyšlení se nad pozicí informačního profesionála ve vzdělávací instituci byla série přednášek a konferencí, které se zabývaly problematikou vzniku a rozvoje školních knihoven a dále pak informační výchovou na těchto školách. Těchto přednášek a konferencí jsem se zúčastnila jak v roli posluchače, tak v roli přednášejícího.

První z nich jsem absolvovala krátce po mém nástupu na Obchodní akademii a VOŠ coby profesionální knihovník na plný pracovní úvazek, tedy někdy v roce 1996. Podotýkám, že v září roce 1995 bylo otevřeno na Obchodní akademii funkční informační středisko s plně automatizovaných knihovním fondem, takže když jsem se zúčastnila přednášky pana dr. Jonáka (Výzkumný ústav pedagogický v Praze) v Brně na Střední knihovnické škole, mohla jsem po vyslechnutí toho jak má školní knihovna vypadat říci: „...ano, my takovou knihovnu již máme a funguje ke spokojenosti všech.“ Na této přednášce pan dr. Jonák apeloval na to, že v knihovně by neměl sedět učitel, ale absolvent knihovnicko-informačního vzdělávání.

Od roku 1996 do roku 2005 se situace nezměnila tak, jak by se dalo předpokládat, tzn. že každá základní i střední škola bude mít svou knihovnu, lépe informační centrum, kde bude pracovat profesionálně vzdělaný člověk. V listopadu 2005 na konferenci *Informační gramotnost – vědomosti a dovednosti pro život* zazněly stejné nářky jako před deseti lety – ve školách nejsou prostředky na zřízení informačních center, žádný ředitel nezaplatí profesionála s vysokoškolským vzděláním, pokud ho zaměstná, nemá tento v komunitě školy odpovídající postavení, je lepší když v informačním centru bude sedět učitel atd. Přestože na této konferenci jsme se měli zabývat především problematikou informační gramotnosti a informační výchovy, stále se plakalo, že něco nejde. Je však třeba si uvědomit, že nikdo jiný než informační profesionál či knihovník sám neobhájí jeho jak pracovní, tak osobní pozici ve škole. Musí se prosadit odborností, trpělivým přístupem jak ke studentům, tak k pedagogům, podílem na propagaci školy uvnitř i navenek, projektovou a grantovou činností, prostě musí ukázat, že umí.



## Úvod

Práce se zabývá problematikou postavení a role informačního profesionála ve vzdělávací instituci. Téma bylo zvoleno na základě desetiletých vlastních zkušeností jakožto informačního profesionála v informačním a studijním centru Obchodní akademie a VOŠ ve Valašském Meziříčí. Problematice postavení role informačního profesionála, jeho kompetencemi, znalostmi a dovednosti bylo v České republice věnováno několik odborných sezení (Učené hádání), konferencí (Informační gramotnost – vědomosti a dovednosti pro život), ve svých člancích se touto problematikou zabývá Prof. Cejpek, Doc. Vlasák, Dr. Papík a další. Taktéž v zahraničí se velmi často o tomto problému polemizuje – polemika je zde konstruktivnější, jelikož se může opřít o tradici a v mnoha případech o legislativu.

Cílem mé práce bylo objasnění role informačního profesionála ve vzdělávací instituci se zaměřením na střední školy, podání doporučení pro realizaci pracovního místa informačního profesionála ve vzdělávací instituci a navržení řešení pro zajištění finančních prostředků pro tuto oblast.

V kapitole 1. *Koncept znalostní společnosti* se pojednává o nových příležitostech, které měnící se charakter společnosti poskytuje. Je zřejmé, že dochází k přesunu nových příležitostí do oblasti práce s informacemi (znalostní sektor) a do jisté míry i služeb obecně. V oblasti informačních služeb dochází za posledních pět let k výraznému posunu, a to především díky rozvoji a zavádění nových informačních technologií.

Kapitola 2. *Posuny role informačního profesionála* se zabývá rolí informačního profesionála v historickém kontextu. Podle posledního vývoje poptávky po informačních profesích se otevírá pracovní trh zejména v oblasti řízení informačních toků a budování souborů informačních zdrojů přístupných online v rozhraní WWW v rámci Internetu. Přímým důsledkem změn v rozhraní systémů velkých komerčních databázových center je poptávka po informačním profesionálovi, který bude schopen především přísné selekce informací na zadané téma. Od informačních profesionálů se vyžaduje určitá nadstavbová práce, tj. aktivní sledování jak informačních potřeb organizace, tak vývoje informačních trhů, informační analýza následující po nalezení

souborů relevantních informací a syntetické zpracování informačních podkladů pro řešení aktuálních úloh organizace. Budoucnost informační profese je náročná na kvalifikaci a rekvalifikaci pracovní síly. V kapitole se rozebírá termín znalostní organizace, ve které se otevírá prostor pro informační profesionály na pozicích Chief Information Officer a Chief Knowledge Officer.

Kapitola 3. *Měnící se obsah činností informačního profesionála* popisuje osobnostní i profesní kompetence informačních profesionálů. Informační profesionálové se musí podílet na informační strategii organizace. Má-li podnikatelský subjekt reagovat na skutečnost, že chce úspěšně obstát v globalizovaném konkurenčním prostředí informační společnosti, musí mít zpracovávánu svou vlastní strategii v oblasti zpracování a řízení informací. Informační strategie organizace určuje základní směry budování toku informací tak, aby zpracované informace sloužily řídicím pracovníkům k efektivnímu a úspěšnému rozhodování a snižovaly riziko této činnosti.

Vzhledem k tomu, že se zabýváme postavením informačního profesionála ve vzdělávací instituci, poukazuji v kapitole 4. *Vzdělávání v ČR – současný stav* na nutnost reformy vzdělávacího systému České republiky. Dobré vzdělání začalo být nejdůležitější podmínkou pro získání dobrého zaměstnání a snížení rizika nezaměstnanosti.

Kapitola 5. *Vzdělávání pro informační společnost* vychází z toho, že žijeme v období informační společnosti. V úvahách týkajících se podoby školy a vzdělávání na počátku třetího tisíciletí se prakticky nelze vyhnout souvislostem spojených s rozvojem informačních a komunikačních technologií. Nastupující informační společnost obrací naruby proporce produkce ve společnosti. Služby, často velmi individualizovaného typu, se stávají dominantní profesí většiny členů společnosti. Dochází ke změně stylu výuky. Autorita učitele z hlediska věrnosti a věrohodnosti předávaných znalostí a informací bude muset ve stále větší míře odrážet pluralitu informačních zdrojů, které studenti budou mít k dispozici. Roste cena individualizovaného vzdělání, které lépe umožní vytvářet hodnoty reprezentované ve znalostní společnosti taktéž jedinečností informačního produktu. Individualizované vzdělání znamená možnost volby individuálních studijních programů a možností uniknu ze stereotypu školní třídy s masovou výukou a časovou synchronizací.

V kapitole 6. *Škola jako učící se organizace* rozebírám pojem učící se organizace a zamýšlím se nad tím, zda školu můžeme za učící se organizaci považovat. V zamyšlení vycházím z Petera M. Sengeho a rozebírám jeho pět základních pravidel pro učící se organizace na příkladu vzdělávací instituce. I škola musí dodržovat zásady kvality a jakosti, základní principy TQM. Na kvalitě školy se podílejí především tyto faktory: práce vedení školy, profesionalita učitelů, klima ve škole i ve třídě a vztahy s veřejností. Všechny tyto oblasti lze systematicky řídit nebo ovlivňovat. TQM vyžaduje změnu kultury školy. Kultura školy znamená to, jak se škola prezentuje, jaký obraz o škole se vytváří, jakou má pověst u odborné i rodičovské veřejnosti, jaké má škola osobnosti, jaké má cíle a hodnoty.

Kapitola 7. *Informační a studijní centra jako součást marketingu a managementu školy* pojednává o tom, že informační profesionál se uplatní pouze ve vzdělávací instituci, která zavádí prvky TQM, kde všichni pracovníci mají zájem na maximálním uspokojování zákazníků, v tomto případě studentů. Pracovním prostředím pro informačního profesionála je ve vzdělávací instituci informační a studijní centrum školy, školní knihovna. Informační a studijní centrum školy se musí podílet na marketingu školy a zároveň si prosadit své místo ve školním managementu. Kapitola se taktéž věnuje legislativnímu rámci pro podporu informačních a studijních center školy.

Závěr práce tvoří dvě případové studie. V kapitole 8. *Obchodní akademie a VOŠ ve Valašském Meziříčí* se věnuji doporučením pro zřízení informačních a studijních center škol a pro podporu informační gramotnosti a informační výchovy na středních školách. Kapitola 9. *Bakalářský studijní obor Informační a znalostní management* popisuje vznik tohoto bakalářského studijního oboru ve Valašském Meziříčí.

## 1. Koncept znalostní společnosti

Informační a komunikační technologie umožnily vznik nové průmyslové revoluce s dopady, které mění způsob spolupráce ve společnosti, způsob života i hledání nových možností uplatnění lidského potenciálu ve výrobě, spotřebě, kultuře i využití volného času. **Vyhledávání, zpracovávání, uchovávání i předávání informací se stává prakticky nezávislé na časových, prostorových či kvantitativních omezeních.** Rychlost technologických změn způsobuje posun v efektivním využívání zákonných nástrojů ochrany vyvinutých technologií. Podle prohlášení Evropského patentového úřadu (EPO) neustále roste počet patentových přihlášek. V roce 2005 tak EPO přijal rekordní počet žádostí – 193.000. Oproti roku 2004 se jedná o 7,2 % růst a EPO předpokládá růst počtu patentových přihlášek i v roce 2006 s tím, že by měla být překročena magická hranice 200.000 přihlášek. Podíl přihlášek ze států EU zůstal na 49,5 %. Ze zemí EU přichází nejvíce přihlášek z Německa (23.800), Francie (8.030) a Nizozemí (7.800).<sup>1</sup> Roste význam ochrany duševního vlastnictví a autorských práv, kde je účinné a vymáhání způsobné právní prostředí nejdůležitějším prvkem ochrany práv producentů, u nichž je marginální cena duplikace výrobku zanedbatelná.

Nové příležitosti, které měnící se charakter společnosti poskytuje, přinášejí nové a širší možnosti uplatnění. Přesto, že zaměstnanost v tradičních sektorech ekonomiky, tj. zemědělství a průmyslu, trvale klesá, dochází k přesunu nových příležitostí do oblasti práce s informacemi (znalostní sektor) a do jisté míry i služeb obecně.

---

<sup>1</sup> Zdroj: CEBRE – Česká podnikatelská reprezentace při EU, archiv zpráv 26. června 2006.

**Evropská unie svou podporou budování informační společnosti sleduje zlepšení konkurenceschopnosti** Evropy díky novým příležitostem, které prorůstání aplikací informačních technologií prakticky všemi vrstvami fungování společnosti umožní. Potenciál informační společnosti má zvýšit kvalitu života občanů Evropy, zvýšit účinnost sociální a ekonomické organizace i posílit soudržnost. Česká republika jako člen Evropské unie nemůže přehlížet, že v rovině celospolečenské dochází k posunu paradigmatu od industriální k **znalostní společnosti (knowledge society)**. Znalosti tvoří jádro lisabonské strategie a stojí za všemi jejími prvky. Výzkum a technika jsou společně se vzděláváním a inovacemi součástmi tzv. trojúhelníku znalostí (výzkum – vzdělání – transfer technologií).

Podle **Sedmého rámcového programu Evropského společenství** pro výzkum, technický rozvoj a demonstrace (2007 – 2013) musí Evropa, aby se stala nejdynamičtějším a nejkonkurenceschopnějším znalostním hospodářstvím na světě a aby zároveň zůstal zachován „evropský model“, zvýšit investice do výzkumu na 3 % HDP Evropské unie a lépe využívat své dovednosti v tomto oboru prostřednictvím přetváření vědeckých výsledků v nové výrobky, postupy a služby.

Taktéž v **oblasti informačních služeb došlo za posledních pět let k výraznému posunu, a to především díky rozvoji a zavádění nových informačních technologií.** V České republice se v současné době ocitáme na prahu tzv. třetí fáze automatizace knihoven, kdy se část fondů digitalizuje a jejich služby jsou převáděny na počítač. Tak se z knihoven s fondy a katalogy převážně papírovými postupně stávají knihovny digitální. Podle Karen Drabenstott, School of Information, University of Michigan [DRABENSTOTT, 1994] lze digitální knihovnu jednoduše definovat jako organizovanou sbírku digitálních informací. Ve složitější definici lze pak za digitální knihovnu považovat organizaci, která disponuje zdroji (včetně kvalifikovaného personálu) pro výběr, zpracování, šíření a uchovávání sbírek digitálních materiálů za účelem jejich okamžité a efektivní dostupnosti určité skupině (skupinám) uživatelů. Digitální knihovna zpřístupňuje nejen tyto zdroje na základě jejich akvizice, pořádání, uchovávání, vyhledávání a distribuce, ale poskytuje i obdobné zdroje z jiných souborů, umístěných v globálním prostoru, konkrétní populaci uživatelů prostřednictvím počítačových sítí v režimu online. Díky tomu, že jsou materiály v digitální podobě,

přináší koncepce digitální knihovny řadu nových možností, jak pro zpracování dokumentů, tak pro jejich uchovávání i zpřístupňování.

Z mnoha definic a projektů vyplývají určité společné základní znaky digitálních knihoven [WATERS, 1998]:

- pro digitální knihovnu není klíčovou otázkou digitalizace fyzického materiálu, nýbrž **organizace** elektronické sbírky za účelem lepšího přístupu
- digitální knihovna obvykle není jedna uzavřená entita (pro zdůraznění tohoto aspektu mnozí autoři používají zásadně a výhradně množné číslo – digitální knihovny)
- informační zdroje tvořící digitální knihovnu jsou **heterogenní** (způsobem uložení, organizací, správou objektů a použitými platformami), **dynamické** (začleňováním a vyřazováním komponent do/ze struktury digitální knihovny) a **multimediální** (povahou dat)
- realizace digitální knihovny vyžaduje technologie pro propojení různých (autonomně spravovaných) informačních komponent
- toto propojení musí být pro uživatele transparentní
- cílem je zajistit uživateli **jednotný (koherentní) přístup** k relevantním digitálním informacím bez ohledu na jejich formu, formát, způsob a místo uložení.

Na vývoji a nasazení digitálních knihoven v praxi se podílí zejména dvě skupiny odborníků:

1. **Informační profesionálové** (včetně knihovníků, nakladatelů a široké skupiny poskytovatelů informací, jako jsou např. indexační a abstraktové služby)
2. **Počítačovní specialisté**

Digitalizace knihoven se netýká jen knihoven vědeckých, ale také knihoven veřejných a školních. Ve veřejných knihovnách se posilují některé dosavadní funkce a objevují se některé nové. Roste význam veřejně přístupných knihoven jako míst setkávání uživatelů s tvůrci v oblasti literatury, hudby, vědy apod. i vzájemného setkávání uživatelů. V tomto směru jde o jisté vyrovnávání izolovanosti, do níž jedince zahání stále častější

používání počítačů, masmédií všeho druhu a další techniky, rostoucí převaha nepřímé sociální komunikace nad základní a nenahraditelnou přímou sociální komunikací.

V míře, v jaké demokratické společnosti směřují ke společným znalostním, učícím se (knowledge society, learning society), roste úloha veřejně přístupných knihoven jako středisek mimoškolského vzdělávání. Tyto knihovny mají reálnou šanci stát se centry celoživotního vzdělávání, především pak v oblasti výuky práce s prostředky informačních a komunikačních technologií. Trend internetizace knihoven je dokonce součástí informační politiky státu [*Projekt internetizace knihoven, 2004*].

V důsledku posilování komunální politiky za účelem zvýšení kvality života v obcích, a to i jako jisté protiváhy k sílícím globalizačním tendencím, se posiluje vrůstání veřejně přístupných knihoven do života obcí a regionů, v nichž působí. Tato tendence se projevuje zejména posilováním informační funkce těchto knihoven týkající se všech podstatných stránek života v obcích či regionech (ekonomických problémů, národnostních a rasových problémů, kulturního dění, historického vědomí, slavných rodáků, turistického ruchu, účasti knihoven v obdobích ohrožení živelnými či lidmi způsobenými kalamitami atd.). Zatím z různých důvodů nejsou soustředěny všechny tyto funkce v těchto veřejně přístupných knihovnách. V mnoha městech např. existují samostatná turistická informační střediska, úřady si budují vlastní informační střediska. Do budoucna se však jeví soustředění těchto funkcí do veřejně přístupných knihoven jako nejvýhodnější vzhledem k tomu, že specializovaná informační činnost těchto knihoven je podporována rostoucími vlastními knihovními fondy, které jsou obohacovány fondy externími, včetně Internetu.

Veřejně přístupné knihovny se stávají středisky posilování informační gramotnosti, neboť jsou vybavovány příslušnou technikou a jejich pracovníci mají nebo budou muset mít pedagogické schopnosti a umět naučit své uživatele orientovat se v prostředí automatizované knihovny, např. používat veřejně přístupný automatizovaný katalog OPAC, pracovat s Internetem, vyhledávat v externím bázích dat apod. Dále budou muset umět zvyšovat informační gramotnost i pro jiné využívání informačních technologií mimo knihovnu, jak to ve stále větší míře vyžaduje běžný občanský život v informatizující se společnosti.

## **Prognóza vývoje knihoven potvrzuje nutnost zachování profese**

### **knihovníka/informačního pracovníka jako kulturně vysoce vzdělaného odborníka**

se znalostmi organizace a řízení knihoven a jejich sítí, knihovnických metodik a technologií, a to stále více i počítačových, s vysokou jazykovou kulturou a s široce založeným, a pro daný účel uzpůsobeným, literárním vzděláním zaměřeným na potřeby knihoven.

Právě v důsledku proměn společnosti, prosazujících se tendencí ve vzdělání a přeměny tradičního prostředí knihovny na elektronické, se mění postavení a role pracovníka knihovny. Do popředí se dostala potřeba, aby tento pracovník pomáhal mezi uživateli prosazovat informační gramotnost, tj. rozvíjel schopnost uživatelů bez potíží se pohybovat v prostředí elektronické knihovny a vybírat si z jak z interních, tak z externích zdrojů, které knihovna nabízí, relevantní informační prameny a informace. To ovšem vyžaduje, aby sám toto prostředí a technické zařízení, jímž je knihovna vybavena, dokonale ovládal. Současně je nutno posilovat referenční roli knihovníka, která se týká obsahu informačních zdrojů. Zde jsou ovšem možnosti knihovníka omezeny nejčastěji na příručkovou literaturu (encyklopedie, slovníky, bibliografie, nasměrování na zdroje, kde by s největší pravděpodobností mohl najít potřebné informace apod.).

V podnikové sféře se knihovníci stávají nedílnou součástí podnikového řízení.

**V prostředí středních a vysokých škol** vystupuje do popředí odborné poradenství a výuka, ve které knihovníci učí studenty jak vyhledávat informace, osvojovat si znalosti a také to, jak s nimi při studiu pracovat.

Mezi nové informační profese patří povolání **informačního manažera**. Profese informačních manažerů se ujala v 80. letech především v amerických podnicích a rychle se rozšířila i do jiných zemí. Informační manažer je zpravidla přímo podřízen řediteli nebo jinému nejvyššímu vedoucímu podniku. Pod funkci informačního manažera patří všechny dříve samostatné útvary, jako jsou výpočetní středisko, informační středisko, knihovna, popř. propagace, vydavatelský úsek apod. Informační manažer se orientuje na celkovou informační architekturu podniku, řídí tok potenciálních informací, které do podniku vstupují, z podniku vystupují a v podniku v rámci informační infrastruktury obíhají. Obvykle má také na starosti školení zaměstnanců ve využívání prostředků



informačních a komunikačních technologií. Dále se očekává, že soudobá společnost bude potřebovat tzv. **informační podnikatele**. Tito odborníci budou mít minimálně bakalářské vzdělání v oboru a k tomu budou mít i znalosti informační vědy a praktické dovednosti z řízení informací.

Rudolf Vlasák ve svém pojednání *Informační povolání a informační společnost* [VLASÁK, 1999] poukazuje na to, že spolu s rozšiřujícím se prostorem pro podnikání v informačních službách se množily také teoretické úvahy i konkrétní aplikace ekonomických, zejména národohospodářských teorií, které se zabývaly hospodářskými aspekty informatizace společnosti a mírou podílu informační profese na celkovém profesním rozložení pracovně aktivní společnosti.

## 2. Posuny role informačního profesionála

Počátky informační profese a celého informačního sektoru je velmi těžké definovat. Vlivem informatizace společnosti na stratifikaci národohospodářských sektorů se v USA zabýval M. U. Porat z Ministerstva hospodářství Spojených států amerických. Ve svém díle *Information economy: definition and measurement* [PORAT, 1977] se zabývá definováním typů a pracovních zaměření, z nichž se skládá sféra informačního průmyslu a rozebírá zaměstnání, která se určitým způsobem podílejí na procesu tvorby, sběru, zpracování, uchovávání, zpětném vyhledávání a šíření informací. Tuto problematiku podrobně rozebral znovu na počátku 90. let Horte Reina Schement [SCHEMENT, 1990] a posunul Poratovu myšlenku a také úvahy o informačních povoláních již do reálného světa globálních počítačových sítí. Knihovnictví bylo po celá staletí spíše praktickou činností. Až koncem 19. století se v evropském civilizačním okruhu začalo měnit v povolání, které vyžaduje určitou odbornou přípravu.

Je nepochybné, že **informační profese je profesí dynamickou a mnohospměrnou**. Na informační profesi (včetně profese knihovnické) lze pohlížet jako na profesi budoucnosti. Informační profese je také profese, která se nachází v silném konkurenčním prostředí (např. chief knowledge officer, chief information officer, information advisor, information manager, electronic publisher), ale i v poklidném přítomném překrásném

knihoven zámků a klášterů (knihovnická zámecké knihovny), kde jde spíše o vzdělanost než konkurenceschopnost v reálném čase. Toto není stavění kvality jednotlivých informačních a knihovnických specializací proti sobě, ale naopak je toto výhodou a silou informační profese – její rozmanitost. Stejně tak není smysluplné se dohadovat, jak uvádí Richard Papík ve studii *Knihovny a informační profese na začátku 21. století. Můžeme předvídat?* [PAPÍK, 2006], zda je důležitější veřejné knihovnictví nebo odborné knihovnictví či praxe informačního profesionála v podnikové sféře. Je to totéž, jako bychom si kladli otázku o větší důležitosti základních škol nebo vysokých škol. Jedno podmiňuje druhé a má své role a svou výjimečnost. Profese informačního profesionála se rozprostírá v interdisciplinárním prostoru a ten je nutné respektovat. Často se musí formálně i neformálně informační pracovník vzdělávat v dalším oboru (informační technologie, pedagogika, psychologie, ekonomie apod.). Informační profesionál je vzděláván na katedrách, které se různě nazývají a jsou často diskutovány - informační věda (information science), taktéž informační a knihovní věda (information and library science), knihovní a informační věda (library and information science), knihovní věda (library science), informační a znalostní řízení (information and knowledge management), informační studia (information studies), informační a znalostní management (information and knowledge management) resp. komunikace (communication).

V rozvoji informační profese je nezbytné akceptovat evropský vzdělávací prostor a aplikovat závěry tzv. Boloňského procesu (Bologna Process), který je v podstatě jakýmsi akčním plánem vysokého školství v Evropě do roku 2010.

**Je nutné sledovat a vyhodnocovat následující faktory**, které zpětnovazebně ovlivňují informačně-knihovnické vzdělávání:

- potenciální trendy informační a knihovnické profese ve světě obecně (na základě primárního a sekundárního výzkumu)
- potenciální trendy informační a knihovnické profese v České republice obecně
- potenciální trendy příbuzných oborů nebo oborů, s kterými může být obor informační věda v interakcích (počítačová věda, ekonomie, sociologie, psychologie, soubor kognitivních věd)

- vývoj školství a vzdělávání ve světě, zejména ale v Evropě a v ČR v jeho odborných ekonomických trendech
- didaktický vývoj ve výuce informační vědy a knihovnictví
- vývoj vzdělávacího trhu ve světě, v Evropě a v ČR
- situaci na trhu práce (zejména v Evropě) a sledování uplatnitelnosti absolventů (nejen v ČR)

Sledujeme-li poslední vývoj poptávky po informačních profesích otevírá se podle R. Vlasáka [VLASÁK, 1999] pracovní trh zejména v oblasti řízení informačních toků a budování souborů informačních zdrojů přístupných online v rozhraní WWW v rámci Internetu. Toto znamená určitý pokles poptávky po specializacích, které konečnému uživateli zprostředkovávaly přístup k informacím uložených v lokálně či vzdáleně připojených počítačových informačních zdrojích v různých typech databází. Je to přímý důsledek změn v rozhraní systémů velkých komerčních databázových center typu Dialog Corporation, Data-Star, STN International apod. Tato rozhraní vyžadující dříve používání specifických dotazovacích jazyků, umožňují nyní i zcela neškolenému uživateli jednoduché formy vyhledávání (basic search) a navíc se stále více konečných uživatelů těchto systémů učí vyhledávat i náročnějšími způsoby, např. s použitím boolovských logických operátorů (advanced search).

V soudobých databázových systémech je věcí informačních profesionálů především přesná selekce informací na zadané téma. Od informačních profesionálů se vyžaduje určitá nadstavbová práce, tj. aktivní sledování jak informačních potřeb organizace, tak vývoje informačních trhů, informační analýza následující po nalezení souborů relevantních informací a syntetické zpracování informačních podkladů pro řešení aktuálních úloh organizace. V moderních teoriích řízení podniků hrají významnou roli složky informačních systémů, které zajišťují potřebná data o jejich zdrojovém a obchodním okolí. Profesionálně řízený informační systém se tak stává nejvýznamnějším strategickým článkem řídicího systému moderního podniku.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Nejen na amerických univerzitách se prosadila už v podstatě standardizovaná vysoká řídicí funkce označována zkratkou CIO, popř. CKO (chief information officer, chief knowledge officer)

Zásadní změny v profesní struktuře společnosti jsou do určité míry zřejmé z koncepcí, které jsou předkládány na jedné straně řídicími orgány Evropské unie a na straně druhé vládou USA. V těchto ohniscích budoucí globální informatizace společnosti se prosazuje jedno soustředěné úsilí. Je zaměřeno na tvorbu podmínek pro účast co nejširších vrstev obyvatelstva na využívání informací elektronickými prostředky.

Rozvoj informačních profesí v Evropě ovlivnila především koncepční studie *Evropa a globální informační společnost – doporučení Evropské radě* [Europe and global..., 1994]. Studie byla vytvořena v červnu 1994 mezinárodní skupinou dvaceti renomovaných expertů z členských zemí EU pod vedením komisaře DG III<sup>3</sup> Martina Bangemanna. Tato studie vychází z přesvědčení, že „informace působí multiplicitním efektem, dodávajícím novou energii všem sektorům ekonomiky“.

Rozvoj informačních profesí v Evropě ovlivnila studie především tlakem na vytváření nových trhů v oblasti informačních služeb, což se projevuje především v provozování těchto služeb pro malé a střední podniky. V zemích Evropské unie se odhaduje počet takových podniků na 12 miliónů a experti tuto sféru označují za páteř evropské ekonomiky. V *Akčním plánu postupu Evropské unie k informační společnosti* [Europe and global..., 1994] se prosazuje nová koncepce informačních služeb, která vychází z telepatických technologických principů. Informační povolání jsou tak rozvíjena především v následujících typech aplikací telematiky:

- teleworking
- distanční výuka (teleteaching/telelearning)
- kolaborativní síťové metody vědeckých výzkumů na univerzitních a výzkumných ústavech s podporou telekonferencingu
- bezpapírová administrativa
- telebanking

---

<sup>3</sup> Directorate General of Social Cohesion (Generální ředitelství Sociální soudržnosti)

- výstavba speciálních diskrétních informačních sítí ve zdravotnictví a sociálním zabezpečení
- elektronické informování o tendrech
- tzv. municipální informační dálnice (využití podzemních inženýrských sítí k propojování bytů a kanceláří ve větších městech superrychými přenosovými spoji)

Evropa vidí nejen technický a technologický, ale především legislativní příklad v USA. Privatizace a demopolizace telekomunikačního sektoru se pokládá za jednu z rozhodujících podmínek úspěšného postupu ve všech vyspělých a zaostávajících členských zemích EU.

Velmi zřetelný je především odklon od podpory velkých průmyslových gigantů ve prospěch malých a středně velkých soukromých firem, podnikajících ve výrobě a výstavbě prostředků budoucí evropské informační infrastruktury a v samostatných informačních službách.

**Budoucnost informační profese je náročná na kvalifikaci a rekvalifikaci pracovní síly.** Pojem „učící se organizace“<sup>4</sup> je třeba respektovat nejen v rámci sektoru veřejně-právního, ale i soukromého. Právě v tomto sektoru diverzifikace informačních profesí bude ještě rozmanitější a pružnější. Informační pracovník 21. století musí být především kvalifikovaným odborníkem s dobrými komunikačními schopnostmi, ale také se schopnostmi pedagogickými. **Informační profesionál bude stále více především partnerem uživateli při řešení jeho informační potřeby**. Uživatel si musí toto partnerství uvědomovat, aby příště služby informačního profesionála opět vyžadoval. Jde v podstatě o marketingové pravidlo opětovné služby klientovi.

---

<sup>4</sup>„Učící se organizace“ je podle J. Vymětala [2005, s. 286 ] charakterizována jako „taková organizace, která systematicky shromažďuje zkušenosti a poznatky získané vlastní činností i z činností konkurence a cílevědomě je využívá ke svému rozvoji a poučení“. Tento pojem je spojován s P. M. Sengem, ředitelem programu systémového myšlení a organizačního učení na Massachusettském technologickém institutu v Bostonu. Učící se organizace je nedílnou součástí znalostního managementu a řadí se do čtvrté vývojové fáze informačního procesu.

**S ohledem na expanzivní rozvoj technologií a s tím spojené měnící se informační potřeby uživatelů se stále více rozměšňuje hranice mezi pozicí knihovníka a informačního pracovníka, informačního profesionála.** Knihovník 21. století je novodobým správcem a ochráncem fondů spíše elektronických, a proto musí být hodně orientován do oblasti technologií. Zároveň musí být partnerem v procesu vzdělávání, navigátorem v hledání informací a především při jejich analýze a syntéze. Novodobý knihovník se rekrutuje do pozice experta v nejrůznějších týmech – výzkumných, pedagogických, obchodních apod.

## 2.1 Znalostní organizace

Prostor pro informační profesionály se otevírá ve znalostní organizaci. Termínem znalostní organizace podle J. Vymětala [2004, s.280] v nejširších souvislostech rozumíme „organizaci založenou na znalostech, operující v podmínkách znalostní společnosti a využívající všech pozitivních vývojových trendů prověřených časem a v řídicí práci již implementovaných některými organizacemi světového významu“. V moderní organizaci se také posouvá tradiční řízení od rigidních pravidel, příkazování a přímé kontroly k vysvětlování a obhajobě hlavních podnikatelských myšlenek.

Podle J. Trunečka [2003, s.111] je možno specifikovat šest principů fungování znalostní organizace zaměřených na strategii, zákazníka, procesy, znalostní týmy a hodnoty. Patří mezi ně:

- **strategie a výkonnost organizace**, která musí být určována a následně měřena nejen finančními charakteristikami (účetní model), ale i nefinančními měřítky růstu jako je učení, zákaznický imperativ, průběh interních podnikových procesů (např. systém Balanced Scorecard<sup>5</sup>)

---

<sup>5</sup> Metoda Balanced Scorecard (BSC) byla ve své původní podobě vyvinuta jakožto systém pro měření výkonnosti organizace Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem. Jedná se o metodu měření výkonnosti organizace kombinací finančních i nefinančních měřitek. Dnes se BSC využívá rovněž jako systém pro strategické řízení a zejména jakožto klíčový nástroj pro komunikaci všech lidí v rámci celé organizace.

- **zákaznický imperativ** – musí respektovat přání zákazníka a od toho odvíjet všechnu svoji činnost (tzv. organizace řízená zákazníkem), dosavadní úloha marketingu přejde k formování trhů a vztahů k zákazníkům)
- **procesní organizace** – nahrazuje funkční organizaci (procesní management), tradiční organizace zaměřená na funkce a pracovní místa se zaměří na způsobilost a kompetence pracovníka a jeho maximální využití
- **týmová práce** – úzce navazující na procesně řízenou organizaci
- **tvořivé uplatnění znalostí** a inteligence a jejich průběžný rozvoj jako podmínka, na níž je závislý růst organizace

Znalostní organizace je tedy vysoce výkonná, orientovaná na zákazníky, zdokonalování a prvotřídnost, je vysoce pružná a přizpůsobivá a co je neméně důležité, oceňuje zkušenosti a sdílení znalostí.

Nejdůležitější formou kapitálu takového typu organizace se stávají znalosti. Ostatní formy kapitálu – peníze, půda, technologie jsou na tomto kapitálu kriticky závislé a budou stále více znalostnímu kapitálu podřízeny. **Znalost organizace je její klíčová schopnost (kompetence).**

**Znalostní organizace vytváří znalostní centra** (již ne informační), která mají na starosti mimo jiné maximální využití potenciálu informačních systémů organizací v oblasti efektivního řízení informačních a znalostních procesů, vytváření a aplikaci tzv. nejlepších postupů (best practice).

Ve znalostním centru mohou být obsazeny tyto pozice:

**Vedoucí znalostní manažer** (Chief Knowledge Officer – CKO) – odpovídá za koordinaci všech znalostních vedoucích v organizaci. Je jmenován generálním ředitelem, je často součástí IS/IT.

**Znalostní analytik** (Knowledge Analyst) – shromažďuje, organizuje a rozšiřuje znalosti, stává se zásobárnou nejlepších zkušeností a znalcem jaké znalosti jsou a jak by měly být v organizaci sdíleny.

**Znalostní inženýr** (Knowledge Engineer) – konvertuje explicitní znalosti do instrukcí, systémů a aplikací.

**Znalostní manager** (Knowledge Manager) – koordinuje práci inženýrů a manažerů.

**Znalostní inspektor** (Knowledge Steward) – poskytuje běžnou podporu znalostním pracovníkům (zkušenosti s nástroji, metodami a praktikami)

## 2.2 Chief Information Officer (CIO)

Na pozici Chief Information Officer neboli CIO, můžeme najít pracovníka, který je vedoucím v oblasti informačních technologií uvnitř organizace<sup>6</sup>. Jde v podstatě o šéfa podnikové informatiky. Jde o relativně novou funkci v systému řízení českých firem a jeho postavení v podnikové hierarchii není rozhodně jednoznačné, což leckdy bývá na škodu věci.

---

<sup>6</sup> Zdroj: <http://en.wikipedia.org>



Pouze některé firmy mají člověka, kterého lze označit jako CIO. Nejčastější funkcí v oblasti IT bývá správce podnikové sítě, jenž mívá v lepším případě ještě pár podřízených určených k běžnému ladění systémů a péči o pracovní stanice. Správce sítě podléhá některému z náměstků podle toho, který má k jeho činnosti nejblíže.

Pokud jde o finance, je takový správce sítě často v roli prosebníka (nebo nátlakové skupiny – záleží na tom, jak moc je na něm firma závislá) a jeho cílem je získat co nejvíce peněz na projekty a inovace, které on sám považuje za potřebné. Podíl na strategickém vývoji je většinou nulový.

Správci sítí bývají stoprocentní technici – nejen vzděláním, ale i uvažováním. S tím souvisí i způsob jejich řeči a vystupování, které je velmi často vyřazuje z porad vedení. Jen málo správců sítí se u nás totiž stačilo poučit o tom, že provádějí službu firmě a podle toho mají přistupovat k jejím zaměstnancům. Nechovají se k nim jako ke klientům nebo alespoň k rovnocenným partnerům, ale rádi používají nesrozumitelný počítačový žargon a leckdy si zvykli s klamným pocitem převahy komentovat nejen schopnosti, ale i nároky uživatelů. Tím zákonitě vzniká odstup a rostou komunikační bariéry - nejen na základní úrovni uživatelů pracovních stanic, ale i na úrovni managementu. Řešením tohoto problému může být vzdělaný člověk s rozhledem v obou oblastech – technické i ekonomické, tedy Chief Information Officer.

**Skutečný CIO má ve firmě jednu velmi důležitou funkci: musí být jakýmsi spojovacím mostem mezi prostými počítačovými odborníky a vedením firmy.**

Nejenže tzv. překládá požadavky svého oddělení do srozumitelného jazyka, ale jeho primárním úkolem je sledovat trendy ve vývoji ICT a srovnávat je se situací své firmy. Aby tak mohl činit, musí být zákonitě seznámen nejen se současnými problémy, ale musí znát i směr, kterým se firma ubírá. Na vytyčování tohoto směru by se měl sám podílet. To však může jenom tehdy, účastní-li se na jejím vedení. Jeho práce by měla být nezávislá – neměl by tedy podléhat žádnému ze specializovaných náměstků, ale měl by se zodpovídat přímo řediteli. Jen tak lze – ne zcela vyloučit, ale určitě omezit – lobování jednotlivých úseků firmy. CIO by měl vytvořit ucelenou koncepci rozvoje ICT ve společnosti a přesvědčit o ní ostatní členy vrcholového vedení. CIO může být klidně ekonom s technickým rozhledem, nebo ještě lépe technik, který absolvoval MBA (Master of Business Administration)

**V podstatě v našich podmínkách neexistuje přímá kvalifikace pro CIO, neexistuje vysoká škola vychovávající tyto odborníky. Jde většinou o absolventy počítačové vědy, softwaru, inženýrství (většinou ekonomických oborů a oborů aplikované informatiky),**

Role Chief Information Officer v některých případech expanduje a mění se v roli Chief Knowledge Officer. **CKO pracuje se znalostmi nikoliv pouze s informacemi,**

### **2.3 Chief Knowledge Officer (CKO)**

Termín Chief Knowledge Officer (CKO) se dá do češtiny přeložit jako **ředitel řízení znalostí**. Kompetencemi pracovníka na pozici CKO se zabývají například Earl a Scott [1999], Bonner [2000] a také Abell a Oxbrow [2001].

Obecně lze říci, že role CKO je širší než role CIO. Základní dovednosti CKO se dají rozdělit do dvou hlavních kategorií:

1. Schopnosti rozvíjet vize organizace
2. Schopnosti plánovat a realizovat program organizace

Tab. č. 1: Dovednosti CKO

Schopnosti rozvíjet vize organizace	Schopnosti plánovat a realizovat program
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obchodní znalosti</li> <li>• Znalost politické situace</li> <li>• Analýza rizik</li> <li>• Umění ovlivňovat</li> <li>• Vůdcovství</li> <li>• Kreativita</li> <li>• Umění prezentace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizační vývoj</li> <li>• Informační strategie</li> <li>• Finanční plánování</li> <li>• Komunikace</li> <li>• Inovace</li> <li>• Management rizik</li> <li>• Flexibilita</li> <li>• Schopnost využít lidský potenciál</li> <li>• Mezioborové řízení</li> </ul>

Zdroj: NEILSON, R. *Knowledge management and the role of CKO*. s. 4.

Znalostní manager (Chief Knowledge Officer, CKO) v nejlepším případě vede tzv. **znalostní centrum**. Pracovníci centra mají různé funkce:

- **analytické**, aby zmapovali zdroje znalostí
- **komunikační**, aby znalosti dokázali smysluplně interpretovat a kodifikovat
- **technické**, aby znalosti dokázali uchovávat ve znalostních databázích
- **knihovní**, aby dokázali vést uživatele databází a vyhledávat
- **řídící**, aby dokázali realizovat znalostní iniciativy

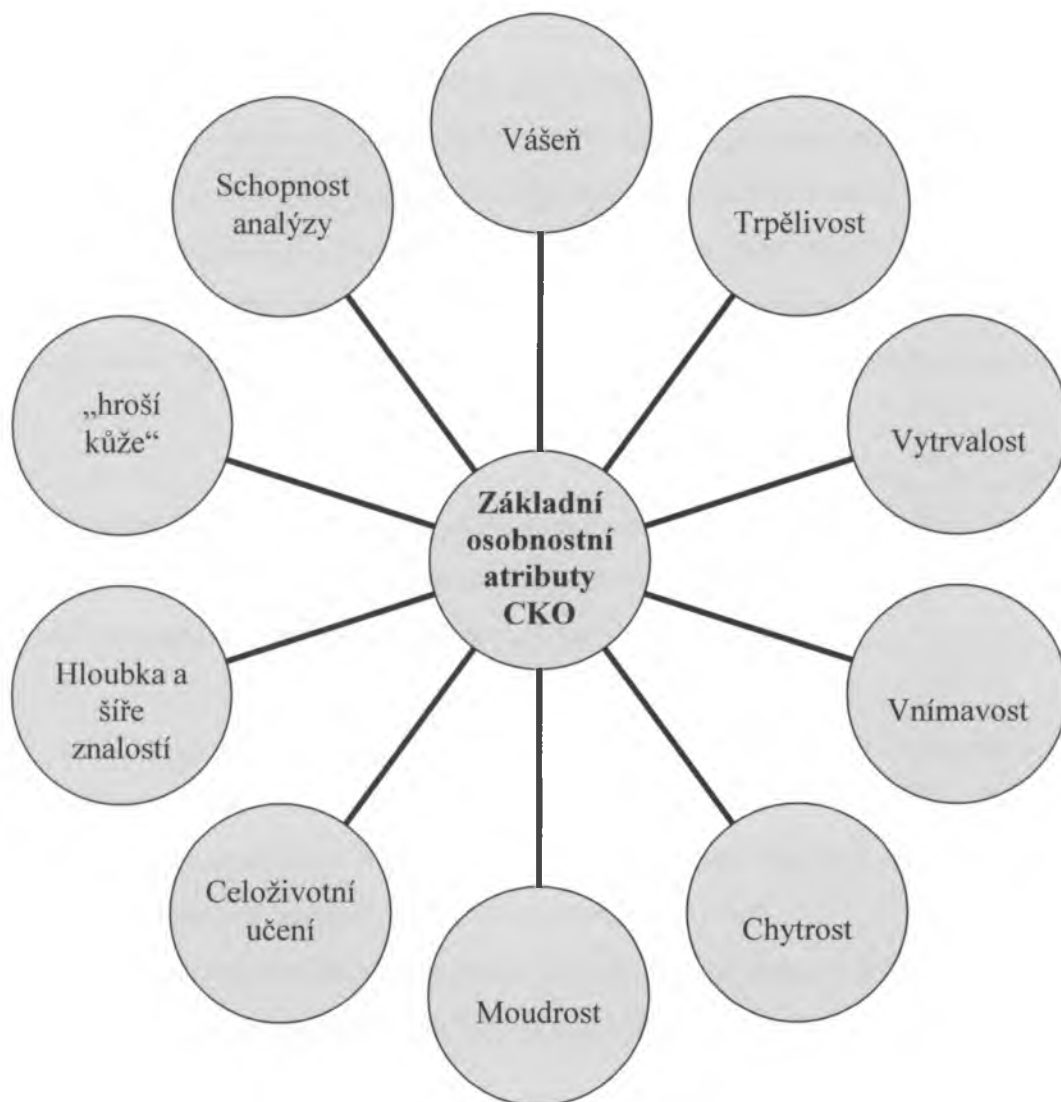
Obtížně přístupné a dosažitelné znalosti nemají příliš velký praktický význam. Znalostní pracovníci také evidují požadavky na znalosti, které nejsou centrem odpovězeny a na základě těchto požadavků provádí další rozvoj znalostního centra.

V iniciativách zaměřených na získávání znalostí a jejich aplikaci hrají znalostní pracovníci manažerskou roli. Iniciativy se obvykle řídí běžnými postupy projektového managementu doplněnými a upravenými o prvky řešení slabě strukturovaných problémů.

Znalosti jsou dodávány do znalostního centra jak zevnitřku, tak ve velké míře též zevnějšku organizace, což s sebou nese potřebu pečlivé evidence **kdo zná co**. Znalostní centra nastavují disciplínu sdílení znalostí a proaktivní přísun znalostí. Odpovídají na otázky:

- **kde** jsou zdroje znalostí v organizaci?
- **kdo** znalosti využívá, jak často a proč?
- **kolik** mě stojí získávání a správa znalostí?

S čím tedy musí CKO vstoupit do organizace, s jakými atributy?



Obrázek č. 1: Základní osobnostní atributy CKO

Zdroj: NEILSON, R. *Knowledge management and the role of CKO*, s. 8.

## 2.4 CIO versus CKO

Mnoho organizací se domnívá, že Chief Information Officer může ovládat povinnosti Chief Knowledge Officer. Toto chápání není přesné z mnoha důvodů.

Za první CIO je zaměřen především technicky a může rozvíjet strategii znalostního managementu zaměřenou většinou na technologie spíše než na lidský potenciál a kulturní aspekty znalostního managementu.

Za druhé CKO potřebuje disponovat řadou odlišných schopností než typický CIO. CIO je zaměřen především na IT technologie a příliš se nezajímá o řízení znalostí. CKO disponuje širší profesionálních zkušeností, soucítí s organizací, má na ni velký vliv, je vnitřně vysoce motivován, umí pracovat pod tlakem, je schopen měnit své chování podle potřeb organizace, je přístupný jakýmkoliv změnám, které jsou ve prospěch organizace. Je taktéž pravidlem, že na pozici CIO ve velkém podniku pracuje podstatně méně lidí než na pozici CKO (samozřejmě toto tvrzení se vztahuje na anglo-americké země).

Ovšem je třeba říci, že role CIO se pomalu a jistě, rok od roku mění. Průzkum, který byl veden v USA, Anglii, Německu a Francii společností Korn/Ferry International a CIO Executive Research Centre zjistil následující [LEIBOWITZ, 2002]:

- role CIO se posunuje od technického plánování a implementaci k plánování strategickému
- kvalifikace ideálního CIO zahrnuje jak vzdělání technické (IT), tak vzdělání v oblasti financí, marketingu a strategického plánování
- CIO se stoupající měrou zapojuje do externí i interní podpory zákazníka
- organizace vyžaduje stále větší komunikaci CIO s vedením

### 3. Měnící se obsah činností informačního profesionála

**Význam informací** pro činnost jakéhokoliv podnikatelského subjektu, pro fungování tržního hospodářství i pro život globalizované společnosti **výrazně vzrůstá**. Roste informovanost, konkurenceschopnost, rizikové podnikání i rozhodování, význam adaptability, turbulentnost probíhajících procesů jako jsou globalizace trhu, internacionalizace managementu, výrobních i technologických inovací atd. Má-li podnikatelský subjekt reagovat na skutečnosti, že chce úspěšně obstát v globalizovaném konkurenčním prostředí informační společnosti, musí mít zpracovanou svou vlastní strategii v oblasti zpracování a řízení informací. Informační strategie organizace určuje základní směry budování toku informací tak, aby zpracované informace sloužily řídicím pracovníkům k efektivnímu a úspěšnému rozhodování a snižovaly riziko této činnosti.

**Informační strategie by měla obsahovat zejména:**

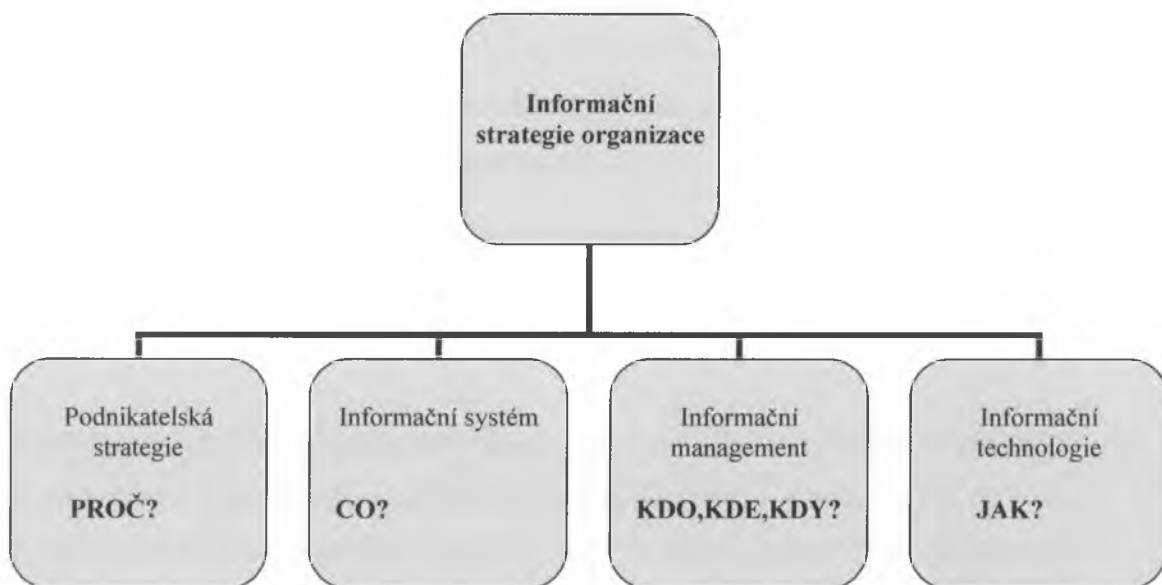
- specifika klíčových kompetencí
- přehled standardů, které chce organizace uplatňovat při budování informačního systému
- objem finančních prostředků a dalších zdrojů, které organizace vyčlení na realizaci informační strategie
- program rozvoje informační strategie ve střednědobém i dlouhodobém horizontu
- zásady pro vyhodnocování účinnosti informační strategie a informačních systémů organizace

Aby byla informační strategie organizace úspěšná, musí zahrnout především přímou návaznost na podnikatelskou strategii a komplexní strategii řízení jakosti (TQM), návaznost na ekologický management, problematiku bezpečnosti práce, sociálních aspektů a zdraví spolupracovníků a optimální využití informačních technologií.

**Pro úspěšnou realizaci informační strategie lze vrcholovému vedení doporučit plnění těchto bodů:**

- všichni členové vrcholového vedení musí ve své činnosti akceptovat skutečnost, že v konkurenčním prostředí tržní ekonomiky jsou informace, se kterými organizace disponuje, jedním z rozhodujících zdrojů její dlouhodobé prosperity
- všichni členové vedení musí být seznámeni s principy současných informačních technologií a s postupy zavádění těchto technologií do praxe
- získání široké podpory pro realizaci zpracované informační strategie

Informační profesionál (znalostní pracovník) musí přesvědčit top vedení organizace, že je třeba věnovat pozornost informačnímu obsahu, managementu, distribuci a vyhodnocování relevantních informací. Bohužel stále jsou ještě preferovány informační technologie a informační systémy, které v mnoha případech nejsou v rámci organizace koordinovány.



Obrázek č. 2: Struktura informační strategie organizace

Zdroj: VYMĚTAL, J., DIAČÍKOVÁ, A., VÁCHOVÁ, M. *Informační a znalostní management v praxi*, s. 34.

**Organizace, která se rozhodla zaměstnat profesionály pracující s informacemi, by si měla položit řadu otázek:**

- jaká je úroveň počítačové gramotnosti pracovníků organizace?
- mají koncoví uživatelé informační techniky přístup k vysoce kvalitním zdrojům informací - jak těch, které jsou za úhradu, tak i volně přístupných na síti?
- nepotřebují koncoví uživatelé profesionálně proškolit?
- jsou vnitřní zdroje informací lepší než ty, které jsou volně dostupné z veřejných zdrojů?
- jak dobré má organizace systémy pro sdílení znalostí, jak uvnitř organizace, tak i ve vztahu k jiným? Jsou lepší než veřejně dostupné? Jak dlouho to tak vydrží?
- uvažuje organizace o vlastních informačních zdrojích jako o "intelektuálním kapitálu" a pokud ano, umí ho vyjádřit, měřit a monitorovat jeho vývoj?
- přemýšlí organizace o svých špičkových informačních profesionálech jako o psychologickém kapitálu organizace?

### **3.1 Kompetence informačního profesionála**

Poměrně vyčerpávající přehled profesních a osobních charakteristik informačního profesionála v budoucnosti vypracovala Special Libraries Association (SLA) – *Kompetence SLA pro informační profesionály 21. století* [2003]. Tento přehled byl vypracován s cílem poskytnout výčet požadavků na nově přicházející informační profesionály. Je pokusem členů SLA o reflexi rychlých změn ve společnosti, v oblasti rozvoje technologií a na trhu práce v posledních letech. SLA se zabývá kompetencemi profesionálními i osobnostními.



### **Profesní kompetence IP (podle SLA):**

- disponuje expertní znalostí obsahu informačních zdrojů včetně schopnosti je kriticky hodnotit a rozlišit jejich relevanci
- má odborné znalosti v oboru, v němž působí organizace nebo klient, pro kterého pracuje
- vytváří a udržuje vyhovující, přístupné a nákladově efektivní informační služby, které jsou v souladu s posláním a cíli organizace
- poskytuje kvalitní školení a podporu pro uživatele knihovnických a informačních služeb
- hodnotí informační potřeby, poskytuje a propaguje nadstandardní informační produkty a služby, které odpovídají daným potřebám
- využívá vhodných informačních technologií k získávání, ukládání a šíření informací
- využívá vhodných obchodních a manažerských přístupů k uvědomování managementu o důležitosti informačních služeb
- vyvíjí specializované informační produkty pro využití uvnitř i vně organizace nebo pro jednotlivé klienty
- hodnotí výsledky využití informací a vede výzkum vztahující se k řešení problémů informačního managementu
- průběžně zdokonaluje informační služby na základě měnících se informačních potřeb
- je členem manažerského týmu a konzultantem pro informační otázky v organizaci

### **Osobní kompetence IP (podle SLA)**

- cítí zodpovědnost za co nejvyšší kvalitu služeb, které poskytuje
- vyhledává výzvy a je schopen vidět nové příležitosti jak vně, tak uvnitř informační instituce, v níž působí
- je schopen vidět celkový obraz prostředí, v němž působí
- hledá partnery a spojence
- vytváří prostředí vzájemné úcty a důvěry
- má vynikající komunikační schopnosti

- je schopen týmové spolupráce
- je schopen vedení
- plánuje a je schopen určovat priority
- je otevřen celoživotnímu vzdělávání a plánování osobní kariéry
- má podnikatelského ducha a vytváří nové příležitosti
- uvědomuje si hodnotu profesní spolupráce a solidarity
- je flexibilní a pozitivní v podmínkách neustálé změny

Zaměříme se na uvedené **osobní charakteristiky**. Všimneme-li si, jaké osobní schopnosti většina autorů, např. M. E. Bates [1998]) považuje za nezbytné pro úspěch dnešního informačního profesionála na trhu práce a které jsou obsaženy ve výše uvedeném přehledu SLA, zjistíme, že jsou to požadavky, které by měl splňovat jakýkoli manažer. To však příliš nekoresponduje s obecnou představou o informačních profesionálech ve většině zemí. Je třeba si uvědomit, s jakými předsudky je vnímání informačních profesionálů ve společnosti ovlivňováno - patří sem např. pověstná konzervativnost knihovníků, nesoucí s sebou odpor ke změně a nízkou míru tvořivosti, jejich vnějšková neatraktivnost apod. Tyto předsudky vedou k nízké prestiži tohoto povolání a do určité míry negativně ovlivňují rozhodování o přijímání nových pracovníků na ta místa, kde informační profesionálové mohou nejvíce uplatnit své schopnosti. O to je situace dnešních absolventů informační a knihovnické vědy při hledání zaměstnání komplikovanější. Zdá se, že se tito lidé, více než absolventi jiných škol, **budou muset zabývat tím, jak prezentovat své schopnosti k získání pracovních míst, která by ve společnosti měla být vyhrazena právě jim.**

Další zdůrazňovanou charakteristikou informačního profesionála je znalost prostředí, v němž působí organizace, pro kterou pracuje, znalost její konkurence a jejich strategických cílů. To souvisí se stále více zdůrazňovaným posunem od reaktivní funkce podnikových informačních středisek k funkci proaktivní. I když zdůrazňování tohoto posunu není novou záležitostí, stává se dnes usilování o proaktivní funkci informačního střediska mnohem intenzivnějším a lze se s ním setkat stále častěji právě díky růstu významu informací a znalostí coby nepostradatelného strategického zdroje.

Reaktivní funkce je charakteristická pasivitou informačního střediska v rámci organizace, kdy středisko především reaguje na konkrétní informační požadavky zaměstnanců a většinou není vedením ani zaměstnanci považováno za nepostradatelné. Začne-li se chovat informační středisko proaktivně, stává se postupně místem, kolem něhož se soustřeďuje veškerý život organizace. Informační středisko může v podstatě zaujímat roli samostatného podniku v organizaci, jehož zaměstnanci znají strategické cíle a informační potřeby této organizace a aktivně usilují o jejich co nejefektivnější naplnění tvorbou informačních produktů a služeb na míru, jejich přizpůsobováním neustále se měnícím informačním potřebám organizace, aktivní účasti v týmech řešících jednotlivé úkoly v rámci celé organizace, motivováním zaměstnanců k využívání jeho služeb atd. Takové informační středisko mívá potom poměrně silný vliv na rozhodovacích úrovních organizace a také se mnohem méně často stává první obětí, pokud dojde na krácení rozpočtu organizace. Proaktivní funkce informačního střediska poukazuje na potřebnost uvedených osobních charakteristik dnešního informačního profesionála, ať už je zaměstnán interně přímo v dané organizaci, nebo jako externí informační specialista.

Požadavky, které jsou více přáním než skutečností, však vycházejí z bohatých praktických zkušeností při vedení informačního střediska a působení jako nezávislého informačního brokera, uvádí opět Mary Ellen Bates [1998]. Co se týče knihovnicko-informačních schopností, zdůrazňuje Bates stále rostoucí důležitost schopnosti **hodnotit informační zdroje** a určit, zda má daný informační zdroj hodnotu pro danou situaci. Patří sem také **schopnost určit časově i nákladově nejméně náročné řešení**, tzn. schopnost na základě charakteru daného informačního dotazu určit, zda bude nejlepší použít k vyhledávání online služby, internetu, tištěných zdrojů či pouhého telefonu.

Dnešní informační profesionál by měl být schopen provést rešerši, kriticky zhodnotit výsledky, k nimž došel, vybrat ten nejpoužitelnější materiál, roztřídit ho, napsat komentář a vytvořit tak finální produkt mající charakter zprávy. To se vztahuje jak k sekundárním, tak k primárním informačním zdrojům. Jde tedy také do určité míry o to, co v české terminologii nazýváme studijně rozborovou činností.

K úspěšnému provedení takového úkolu je klíčovou záležitostí tzv. **referenční rozhovor**, v němž zjišťujeme informační potřeby uživatele. Dnes, kdy si ve stále větší

míře informační instituce takovéto služby účtují, je kvalitní referenční rozhovor s uživatelem klíčem k úspěchu, neboť je nutné ho přesvědčit, že nezaplatil za informační službu zbytečně. Informační profesionál by měl podle Mary Ellen Bates **být knihovníkem s přidanou hodnotou**, tzn. zastávat role, které jdou za rámec tradičního pojetí knihovnicko-informační profese. Měl by být poradcem v rámci celé organizace, v níž působí, plánovačem, manažerem, členem týmů, řešitelem problémů, zkušeným psychologem, ale také by měl být do určité míry **nezávislý na pomoci počítačových techniků**.

Stále důležitější jsou v dnešní době **pedagogické schopnosti** informačních profesionálů, což vyplývá z rostoucího počtu informačních služeb orientovaných na koncového uživatele. Nastává tak posun role informačního profesionála od řešitele k **informačnímu průvodci**, schopnému zasvětit uživatele do dané služby tak, aby byl schopen si do určité míry obstarat informace sám. **Tato funkce je naprosto nezbytná ve školních knihovnách**.

Informační profesionál by měl disponovat poměrně výraznými **řídícími a komunikačními schopnostmi**. Jejich důležitost roste s postupující komercializací informačních služeb, kdy se stále více absolventů knihovnicko-informačních škol stává nezávislymi informačními brokery a poradci. Nutnost umět prodat své služby a zaujmout klienta však platí i uvnitř organizací, v nichž je každý manažer informačního střediska nucen usilovat o vzácné zdroje, jakými jsou finance, personál a vliv. Musí být schopen tlumočit své návrhy nadřízeným, školit uživatele, řídit personál informačního střediska, vést a motivovat ostatní, pracovat v týmu. Musí být schopen pracovat s lidmi tak, aby si uvědomili hodnotu služeb, které poskytuje.

Dnešní informační profesionál by měl také **porozumět základním obchodním a podnikatelským principům**, aby byl schopen využívat marketingových strategií pro propagaci svých služeb, připravit a spravovat rozpočet, porozumět výroční zprávě organizace, pro kterou pracuje, rozeznat její strategické cíle a přizpůsobit jim své služby. Zde se stává klíčovou schopností umění sledovat pohybující se cíl (moving target). Prostředí, v němž organizace fungují, se dnes mění stále rychleji a organizace jsou nuceny neustále měnit své strategické cíle, což se odráží na jejich informačních potřebách. Informační profesionál by měl také sledovat vývoj informačního průmyslu,

hledat a rozeznávat nové trendy vývoje a zajímat se o nové, potenciálně relevantní informační zdroje.

**Každý profesionál, pracující s informacemi, si musí položit následující zcela konkrétní otázky [MATĚJU, 2005]:**

- jak ovlivňují současné změny kompetitivnost mého zaměstnavatele a jak dlouhou perspektivu ještě má moje pracovní zařazení?
- jak jsem počítačově gramotný (desktop competence) a jak dalece je můj zaměstnavatel ochoten podporovat rozvoj mých technických dovedností, abych dosáhl maxima své produktivity?
- jak si stojím v oblasti vývoje své vlastní psychiky?
- chci být nezávislým profesionálem (independent professional) pokud ano, je pravděpodobné, že by mne v tomto směru zaměstnavatel nějak podpořil?
- pokud se rozhodnu být "na volné noze", jak to zařídit, abychom jak já, tak i můj současný zaměstnavatel, z toho získali nejvíc?

Ovšem i organizace, zaměstnávající profesionály pracující s informacemi, by si měla položit řadu otázek:

- jaká je úroveň počítačové gramotnosti našich lidí?
- mají naši koncoví uživatelé informační techniky přístup k vysoce kvalitním zdrojům informací - jak těch, které jsou za úhradu tak i volně přístupných na síti, nepotřebují vyškolit?
- jsou naše vnitřní zdroje informací lepší než ty, které jsou volně dostupné z veřejných zdrojů?
- jak dobré máme systémy pro sdílení znalostí jak uvnitř organizace tak i ve vztahu k jiným, jsou lepší než veřejně dostupné, jak dlouho tento stav vydrží?
- uvažujeme o našich informačních zdrojích jako o "intelektuálním kapitálu" a pokud ano, umíme jej vyjádřit, měřit a monitorovat jeho vývoj?
- přemýšleli jsme o našich špičkových informačních profesionálech jako o "psychologickém kapitálu" organizace?

Výše uvedené nároky implikují **nezbytnost celoživotního vzdělávání** a zaměření pozornosti na vlastní osobní rozvoj.

## 4. Vzdělávací systém České republiky – současný stav

Od vydání dokumentů *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice - Bílá kniha* [2001] a *Strategie rozvoje lidských zdrojů* [2003] uplynuly již několik let. Ačkoli oba tyto dokumenty, i když každý s jinou mírou naléhavosti, ukázaly, že český systém vzdělávání postrádá dynamiku potřebnou k uspokojení rostoucích vzdělanostních aspirací obyvatelstva a posílení konkurenceschopnosti České republiky, žádná zásadní reforma českého vzdělávacího systému nebyla od té doby navržena, natož implementována. Některé z problémů, na které dokumenty upozorňovaly, byly řešeny dílčím způsobem bez návaznosti na problémy ostatní, jiným dosud nebyla věnována pozornost vůbec. Česká republika stále zůstává v řadě statistik stavu a vývoje vzdělání na jednom z posledních míst mezi zeměmi OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj).

### 4.1 Nutnost reformy vzdělávacího systému

Na rozdíl od vlád zemí, které se dnes pohybují na nejvyšších příčkách konkurenceschopnosti a kvality lidských zdrojů a které rozhodně mohou představovat modely úspěchu (Finsko, Irsko, Nizozemí), **všechny naše dosavadní vlády podcenily strategický význam rozvoje vzdělání a důležitost reformy vzdělávacího systému.** Žádná z vlád také nepředložila ucelenou vizi směřování vzdělávací politiky, která by integrovala potřeby všech prvků vzdělávacího systému. K aktivitě na poli vzdělávání nejsou české vlády nuceny ani tlakem veřejnosti. Výzkumy veřejného mínění opakovaně ukazují, že **česká veřejnost je s úrovní vzdělávání spokojena.** Oceňuje množství vědomostí, kterých se jí ve škole dostalo, cení si kázně a pořádku, který v české škole panuje. Škola vyhovuje českým občanům v té podobě, v jaké ji zažili oni, jejich rodiče a prarodiče a takovou by ji rádi zachovali i pro budoucí generace. Skutečnost, že rozpor mezi konzervativizmem české školy a rychlými změnami ve společnosti začíná vyvolávat problémy, které mimo jiné ohrožují konkurenceschopnost českých absolventů na světovém pracovním trhu i zdravý vývoj české společnosti, zatím ještě není veřejnosti zřejmá.

Stále se potvrzuje, že **školský systém má v sobě ohromnou setrvačnost a vyznačuje se neobyčejnou rezistencí vůči změně**. Jeho změna v žádoucím směru proto vyžaduje ohromné úsilí a politické odhodlání. Jak ukazují zkušenosti z jiných zemí, i poměrně silná vláda potřebuje pro prosazení reformy vzdělávacího systému širokou politickou podporu a stejně silnou oporu ve veřejnosti. Žádná z těchto podmínek však nemůže být naplněna, chybí-li dostatek důkazů o tom, že reforma je nezbytná, v zásadě uskutečnitelná a že její prosazení přinese prospěch všem.

## 4.2 Dobré vzdělávání – podmínka konkurenceschopnosti

Význam vzdělání pro člověka i společnost za posledních patnáct let v naší zemi výrazně vzrostl. **Dobré vzdělání začalo být nejdůležitější podmínkou pro získání dobrého zaměstnání a snížení rizika nezaměstnanosti**. Rozdíly v příjmech mezi lidmi s různým vzděláním se výrazně zvětšily a již řadu let patříme mezi země s největším rozdílem mezi průměrnými příjmy lidí s nižším (středním) a vyšším (vysokoškolským) vzděláním. Zákonitě se tedy stále zvyšuje počet mladých lidí, kteří si přejí dosáhnout co nejvyššího vzdělání. Vzdělání je zdrojem úspěchu nejen jednotlivců, ale i zemí. Jak ukazují mezinárodní srovnání, vzdělanostní úroveň obyvatelstva má čím dál větší vliv na prosperitu a ekonomický růst. Růst vzdělanostní úrovně a dostupnost vyššího vzdělání pro co největší počet obyvatel je i v našem případě klíčovou podmínkou dosažení příznivějšího postavení v celkové konkurenceschopnosti, ve které si zatím nevedeme tak dobře, jak bychom mohli.

Určitým paradoxem je, že ačkoli **naš vzdělávací systém není schopen uspokojit poptávku po vyšším vzdělání**, čímž brání uspokojení vzdělanostních aspirací a prokazatelně **nedosahuje dynamiky nutné k vyrovnání rozdílů v konkurenceschopnosti** mezi námi a srovnatelnými zeměmi, vzdělání stále nepatří mezi hlavní témata politické debaty. Je to zřejmě dáno i tím, že problémy, které stojí před naším vzdělávacím systémem, si uvědomuje jen velmi malá část české veřejnosti.

**Jedním z největších problémů našeho školství, který se dotýká většiny obyvatelstva, je jeho selektivita.** Náš vzdělávací systém již od útlého věku děti rozděluje na nadané a nenadané, na ty, které budou studovat a na ty, které nikoli. Hrstce těch „nejlepších“ pak poskytuje náročné akademické vzdělání. Výběr začíná v rámci základního vzdělávání, kdy více než 5 % dětí odchází do speciálních škol. Tyto děti jsou tak ochuzeny o podněty, které mají jejich vrstevníci v běžných základních školách.

Další dělení nastává ve třetí třídě, a to odchodem dětí do škol s rozšířenou výukou některého z předmětů nebo vzdělávacích oblastí. V podobně specializovaných školách plní povinnou školních docházku více než 10 % dětí.

V páté a sedmé třídě odchází dalších 10 % do víceletých gymnázií. Nejdůležitější třídění však nastává po deváté třídě. Ten, kdo odchází na učiliště nebo střední odbornou školu, má velmi ztíženou případnou cestu k vysokoškolskému vzdělání. Přijímací zkoušky na vysoké školy totiž kladou enormní důraz na faktografické znalosti, čímž zvýhodňují uchazeče přicházející z gymnázií. Ty ovšem v ČR navštěvuje pouze 13 % populačního ročníku, což je nejmenší podíl ze zemí OECD. Velmi nízký (25 % populačního ročníku) je též podíl těch, kterým je umožněno studovat na vysoké škole [MATĚJU, 2005].

**Uzavřenost českého vzdělávacího systému způsobuje výraznou sociální selekci: ČR patří k zemím s nejvyšší závislostí výsledků žáků i dosaženého vzdělání na rodinném zázemí.** Tento selektivní vzdělávací model je v české společnosti silně zakořeněn a různé pokusy o změnu se setkávají s nezdarem. Příslušníci elit hájí svá privilegia pro své děti a vnuky – to se týká především VŠ s tradicí.

**Vzdělání na všech stupních vzdělávací soustavy je velmi akademické, maximalistické, uspěchané a vede k předčasné specializaci.** Charakteristickým rysem stávajícího pojetí vzdělávání je jeho neužitečnost v souvislosti s verbálně očekávaným vlivem na kultivaci společnosti. Tím, že je česká škola vzdálená skutečnému životu a potřebám žáků, poskytuje jim málo dovedností a vědomostí, které jsou pro život skutečně důležité. Zároveň ale, ač teoreticky zaměřena, nekultivuje, neboť nerozvíjí



myšlenkové dovednosti ani nezávislý úsudek a dokonce rezignovala na svoji funkci výchovnou. Stále ve významné míře přítomný důraz na bezmyšlenkovité memorování a charakterem hodnocení podporovaná snaha žáků za žádnou cenu neudělat chybu, pěstuje v dětech řadu škodlivých návyků, které negativně ovlivňují jejich přístup k životu i k uplatnění na pracovním trhu. Závažným nedostatkem české školy je skutečnost, že nevybavuje žáky dovednostmi, nezbytnými pro celoživotní vzdělávání a ani je k dalšímu vzdělávání cíleně nemotivuje.

### 4.3 Učitelé a jejich vzdělávání

**Vzdělávání českých učitelů je zkostratělé.** Zaměřuje se převážně na poznatkovou základnu a opomíjí ostatní důležité aspekty pedagogické práce. Naprosto nebere v potaz vývoj společnosti a požadavky moderní doby. Absolventy dostatečně nevybavuje pro praktickou práci ve školách ani pro úkoly, které před ně staví kurikulární reforma. Učitelé stále spatřují své poslání v tom, aby svým žákům předali co největší množství faktických vědomostí a připravili je tak k přijímacím zkouškám na další stupeň škol. Tomuto poslání přizpůsobují i hodnocení žáků. Alternativa, která spočívá v tom, že škola bude poskytovat individuální podporu každému dítěti, aby maximálně rozvinulo své předpoklady, dosud není po českých učitelích vyžadována. V českém školství však přes všechny potíže působí malé, ale výkonné procento učitelů, ředitelů, celých škol a nevládních organizací, kteří rozpoznávají aktuální potřeby žáků a usilují o to, aby mohli využít všech příležitostí k zlepšování vzdělávací práce. Tato skupina však přesto, že se její cíle shodují s verbálně deklarovanými záměry státní vzdělávací politiky, nemá podporu „shora“ a může proto jen omezeně dosahování očekávaných cílů napomáhat. Kurikulární reforma má potenciál eliminovat výše uvedené nedostatky. Pokud však nedojde k její urychlené věcné a finanční podpoře, má jen malou naději na úspěch. Zcela nedostatečná pozornost, která byla věnována informování odborné i širší veřejnosti, způsobila, že odborná i laická veřejnost má o důvodech, cílech a průběhu reformy jenom nedostatečné a často zkreslené informace. Učitelé nejsou vybaveni vědomostmi a dovednostmi nezbytnými k realizaci reformy. Významná rizika ohrožující zdárnou realizaci reformy spočívají rovněž v nepromyšlené a nedostatečné koordinaci s dalšími kroky vzdělávací politiky, především se zavedením plošného

testování, které - tak jak je připravováno - může reformu zásadně ohrozit a do systém vnést další zdroj nerovností.

#### 4.4 Financování ZŠ a SŠ

Současný systém vzdělávání má silnou oporu v tom, jak je základní a střední školství spravováno a financováno. Společným rysem a příčinou uvedených problémů totiž je primární zaměření správy i financování nikoli na vzdělávání, ale na instituce. To je příčinou nedůvodné byrokratizace a neefektivit při využívání disponibilních zdrojů, ze kterých je poskytování veřejné vzdělávací služby financováno. Naposled se to projevilo v omezení počtu přihlášek na střední školy, které sice možná usnadnilo život školám a úřadům, ve skutečnosti ovšem výrazně zkomplikovalo život dětem a jejich rodičům, kteří museli pečlivě vážit, zda podat přihlášku na lepší (při přijímacím řízení náročnější) školu a podstupovat tak riziko neúspěchu, nebo volit jistotu v podobě méně náročného vzdělávání a rezignovat tak na pokus dosáhnout ve volbě školy co nejlepšího výsledku. Právomoci centrálních úřadů rozhodovat o věcech, ve kterých by hlavní slovo měly mít obce a zejména jednotlivé školy, ve skutečnosti brání prosazení skutečné decentralizace a přesunu pravomocí i odpovědnosti tam, kde se veřejná vzdělávací služba poskytuje a kde se o ní občané ucházejí. **Ačkoli formálně došlo k decentralizaci správy regionálního školství, hlavní problém zůstává: vzdělávání z prostředků státního rozpočtu je financováno způsobem, který zakládá významnou nerovnost podpory konkrétních vzdělávaných, a to podle sídla školy, jejího zřizovatele nebo typu školy.**

## 4.5 Vysoké školy

Samostatnou a zvláště smutnou kapitolou našeho vzdělávacího systému je vysoké školství. Zatímco základní a střední školství nás přes veškeré výše zmíněné problémy staví v mezinárodních srovnáních do relativně slušné pozice, **v ukazatelích stavu a dynamiky vývoje vysokého školství jednoznačně patříme k nejproblematictějším zemím.** V podílu dospělé populace s dosaženým terciárním vzděláním jsme společně s Tureckem na samotném konci žebříčku zemí OECD. Totéž pak platí o podílu absolventů z příslušné věkové skupiny. Aspirace na dosažení vysokoškolského vzdělání již řadu let rostou rychleji než nabídka studijních míst. Neúnosně velký převis poptávky po vysokoškolském studiu nad nabídkou studijních míst, způsobený v prvé řadě způsobem financování a rozpočtovými omezeními, vede nejen k plýtvání lidskými zdroji, ale také k plýtvání již tak omezenými finančními prostředky. **Místo aby studium na vysoké škole bylo umožněno všem, kteří prokáží zájem a elementární předpoklady ke studiu, naše vysoké školy často amatérským způsobem vymýšlejí přijímací testy, které jim umožňují odmítat co nejvíce uchazečů. To vede k dalšímu prohlubování sociálních nerovností v šancích na dosažení vysokoškolského vzdělání,** protože v takto nastavené soutěži prohrávají zejména uchazeči ze sociálně slabších vrstev, kteří již jednou prohráli v soutěži o přijetí na ty střední školy, které se věnují v prvé řadě přípravě svých žáků na studium na vysoké škole (gymnázia).

K celkově nízké efektivitě systému vede i to, že řada uchazečů se pokouší o přijetí na vysokou školu opakovaně. Značná část studentů, neboť na rozdíl od vyššího odborného vzdělávání je studium na vysoké škole bezplatné, se z nouze zapisuje na obory, které studovat nechtějí. Podobná praxe je následně příčinou velké fluktuace a vysokého podílu studentů opouštějících školy před řádným zakončením studia. Toto vše přispívá k nízké efektivitě užití veřejných financí alokovaných do sektoru vysokého školství, navíc za situace, kdy výše investic do vysokého školství je ve srovnání s jinými zeměmi OECD jen průměrná. **Plýtvání veřejnými prostředky ve vysokém školství, na které se poměrně dobře adaptoval současný management veřejných vysokých škol, je možné zejména proto, že patříme k zemím s nejnižším podílem soukromých zdrojů na jeho financování.** Ukazuje se totiž, že tam, kde do financování vysokého školství vstupují ve větší míře soukromé zdroje, roste efektivita vynakládání veškerých

prostředků, včetně veřejných. Podstatným problémem veřejných vysokých škol není tedy jen nedostatek finančních zdrojů na financování vysokoškolského studia a souvisejícího výzkumu, ale zejména špatná úroveň managementu veřejných vysokých škol. Neutěšený stav managementu vysokých škol je však zřetelným projevem toho, že je za daných vnějších podmínek, ve kterých vysoké školy působí, pro většinu vysokých škol (a jejich akademické obce) výhodný. **Úroveň managementu vysokých škol nelze zvýšit jinak než vytvořením konkurenčního prostředí, které povede k výrazné diferenciaci jak mezi školami, tak uvnitř škol (mezi akademickými pracovníky).** Vysoké školství v ČR má v tomto ohledu stále velké zpoždění za světem, kde univerzity přestaly být symbolem akademické strnulosti, procházejí rychlým procesem změn a v řadě případů dokáží být motorem rozvoje moderní znalostní ekonomiky. Českou republiku tento trend bohužel dosud mívá.

Podle mezinárodních komparací je přes současný příznivý ekonomický růst konkurenceschopnost České republiky nízká. Jednou z hlavních příčin jsou nejen relativně nízké investice do lidského kapitálu a do výzkumu a vývoje, ale stejnou měrou též nízká efektivita těchto investic projevující se mimo jiné v nízké výkonnosti výzkumu a vývoje a slabém inovačním potenciálu. Inovační potenciál ovšem nemůže růst, pokud existují překážky těsné spolupráce akademické a výzkumné obce s průmyslovou sférou při využití výsledků výzkumu a vývoje. **Zásadní význam má propojení výuky, výzkumu a podnikání na univerzitách.** Institucionální oddělení vysokoškolské výuky od akademického základního výzkumu je anachronismem, který založil minulý politický režim. Totéž platí o strachu univerzit vstoupit do světa podnikání. Existence obou těchto anachronismů brání širším přímým i sekundárním efektům v oblasti vzdělávání a výzkumu a představují největší překážky růstu konkurenceschopnosti České republiky.

Zásadní, konzistentní a na sebe navzájem navazující reformy českého vzdělávacího systému se odkládají již mnoho let. Vůle k těmto reformám byla zatím nízká mimo jiné i proto, že česká veřejnost byla politiky ujišťována, že naše školství je v podstatě v pořádku, a pokud snad v něčem zaostáváme, lze to spravit drobnými korekcemi. Čím déle se necháme v této iluzi udržovat, tím bude nakonec uskutečnění hlubších reforem obtížnější a ekonomicky náročnější.

## 5. Vzdělávání pro informační společnost

V úvahách týkajících se podoby školy a vzdělávání na počátku třetího tisíciletí se prakticky nelze vyhnout souvislostem spojeným s rozvojem informačních a komunikačních technologií (ICT). Jejich uplatnění přináší výrazné a pronikavé změny prostupující celou společnost, organizaci řady činností i způsob života prakticky každého jednotlivce. Tyto změny probíhají zdánlivě nekoordinovaně a ne všechny jsou jejich aktéry spojovány přímo s IT, s probíhající informační revolucí či nástupem informačního věku. Analogie se zkušenostmi rozvinutých částí světa z poválečných let však ukazuje, že probíhající změna má velmi reálný charakter a že trendy, které přináší, slibují proměnit řadu věcí z toho, co v životě i vzdělávání považujeme v té současné podobě za téměř neotřesitelné.

Podle Zlatušky [1999, s. 3-9] se industriální společnost přetváří do společnosti, ve které začíná informace hrát roli výrobku i suroviny pro převážnou většinu činností, které člověk vykonává. Mění se organizace práce v podnicích a společnostech, mění se struktura řízení z centralizovaných byrokracií na pružně konfigurovatelné sítě spolupracujících menších jednotek či týmů. Potíže velkých průmyslových gigantů, někdejších vlajkových lodí národních ekonomik, nejsou jen symptomem naší současné ekonomické situace, ale znamením doby, promítajícím se do situace prakticky každé rozvinuté země. Není náhodou, že nejbohatším člověkem není ani naftový šejk, ani majitel oceláren, ale zakladatel softwarové firmy, která existuje jen málo přes dvě desetiletí.

Nastupující informační společnost obrací naruby proporce produkce ve společnosti. Služby, často velmi individualizovaného typu, se stávají dominantní profesí většiny členů společnosti.

Radikální změny nepřicházejí jen v proporcích typu činností, které jsou ve společnosti vykonávány, ale mění se i rytmus pracovní činnosti, kdy v továrnách hromadně vykonávaná práce ustupuje individuálním činnostem s větším podílem zpracování informace a větší měrou znalostního obsahu. Telekomunikace umožňují práci na dálku (telepráci/ teleworking), práci s pružnou pracovní dobou. Pracovníkem v relativně

unikátních aplikacích přestává být masově a uniformně vzdělaný dělník, navzájem snadno zaměnitelný, ale naopak individuální pracovník, jehož znalosti a dovednosti jej činí jedinečným z hlediska dané činnosti. Globální propojenost lidské společnosti a zkrácení vzdáleností i časových odstupů, které IT přinášejí, jen dále posilují potřebu orientace na jedinečné znalosti a dovednosti, které lze použít v kooperaci s partnery, kteří se mohou nalézat kdekoli, nejen v bezprostředním okolí přístupném fyzické komunikaci.

Klíčovými tématy informační společnosti se stává mizení hranic v geografickém smyslu, schopnost vytvářet **virtuální společenství**, která nejsou prostorově omezena, rostoucí význam individuality, která může být pěstována díky schopnosti pěstovat vazby jinak těžko prakticky realizovatelné a která má míru originality, jejíž jedinečnost dokáže v transparentním komunikačním prostředí vyniknout. Většinu z nich přináší práce s informací v digitální podobě. "Bity neznají hranice" říká N. Negroponte [1995], jeden z vizionářů informačního věku.

Není žádný důvod domnívat se, že dopad těchto trendů na školu a vzdělání bude méně dramatický než na další aspekty života lidské společnosti. Nasazení informačních technologií nebude znamenat jen možnost použití počítačů v prostředí klasické školní výuky, ale může znamenat trendy v proměně podoby školy velmi radikální povahy.

## 5.1 Síť a změna stylu výuky

Autorita učitele z hlediska věrnosti a věrohodnosti předávaných znalostí a informací bude mnohem ve větší míře muset odrážet pluralitu informačních zdrojů, které studenti budou mít k dispozici. Počítačové sítě a informační služby typu celosvětové informační sítě WWW na Internetu umožní mnohem širší informační základnu, ze které lze čerpat, než tomu bylo kdykoli v minulosti. Na síť připojený počítač se stává okamžitě přístupnou encyklopedií a zdrojem informací bezprecedentního rozsahu. **Schopnost kriticky hodnotit získané informace** a zaujímat postoj k jejich obsahu nabude řádově větší důležitosti než paměťové výkony zaměřené na memorování obsahu sériově produkovaných učebnic. V digitálním světě vzniká řada produktů vhodnou kombinací dílčích řešení, která jsou v síťovém prostředí dostupná, a takový model se velmi dobře

může uplatnit i při sestavování nových vzdělávacích programů či učebních materiálů. Nové souvislosti, které lze tímto způsobem odkrývat a činit patrnými, se mohou uplatnit jako výrazný motivující a inspirační prvek.

Síťová struktura a možnosti, které informační sítě poskytují, se však zdaleka neomezuje jen na zdroj informací či technologii umožňující vznik nových aplikací, ale může sloužit jako předloha efektivní znalostní a znalosti generující struktury. Metody učení založené na spolupráci (collaborative learning) poskytují stejný protipól tradičnímu učení založeném na roli učitele. [ZLATUŠKA, 1999]. Objevují se pedagogové, kteří mají tendenci nazírat na výuku organizovaně s aktivní spoluprací studentů, kdy učitel má více roli motivační a inspirativní. Pedagog je v tomto případě účastníkem učení, koordinuje samostatnou práci studentů. Žáci spolupracují na přípravě učebních materiálů. Takové učení vlastní činností (learning by doing) je sice obecně považováno za nejefektivnější metodu z hlediska schopnosti naučené znalosti vstřebat a následně použít, avšak do běžné třídy se dostává jen výjimečně. Dynamika změny světa kolem nás, kterou použití informace generuje, si přitom ve vzdělání, které má obstát, velmi radikální změny rychle vynutí (např. sítě využívané k učení).

**Hlavním motivem zřizování sítí je samozřejmě komunikace.** Komunikační schopnosti jsou jednou z klíčových dovedností, které dnes určují úspěch absolventa vyššího typu školy v budoucí praxi. Ovlivňují nejen možnosti předávání poznatků ze školy do praxe, ale i budoucí míru adaptace a schopnost držet krok se změnami, které po absolutoriu přijdou rychlejším tempem, než tomu bylo kdykoli předtím. **Metody týmové práce i učení stojí a padají se schopností komunikovat.** Úspěšné vzdělávací programy budou zřejmě ve větší míře stavět na dobrém zvládnutí základních disciplín, které dovolují pochopit podstatu dnešní technologické společnosti (zejména matematiky a přírodních věd), s větším důrazem na dovednosti a zájem poznávat a integrovat s okolím, více než na souhrnu přímo aplikovatelných znalostí, které rychle zastarají. Vzdělání není zaměnitelné s průpravou pro konkrétní povolání či zaměstnání. Konkrétní praktické podrobnosti musí být absolvent schopen získat během celého trvání svého profesního života. Musí být také schopen se uplatnit v takových zaměstnáních, která dnes ještě nemusí existovat.

## 5.2 Růst ceny individuálního vzdělávání

Globální komunikace, propojení současného světa a snadnost překonávání hranic produkty reprezentovanými informacemi způsobuje praktickou i ekonomickou dostupnost jedinečných a individualizovaných zdrojů, o které má člověk zájem. Ekonomika rozsahu (economies of scale) přestává diktovat meze úspěšných aplikací a začíná být nahrazována ekonomikou oblasti působnosti (economies of scope) [HARASIM, 1995], ve které je podmínkou úspěchu kompetitivní výhoda daná kvalitou v globální konkurenci. Analogicky s tím vzroste cena individualizovaného vzdělání, které lépe umožní vytvářet hodnoty reprezentované ve znalostní společnosti také jedinečností informačního produktu. **Individualizované vzdělání** znamená možnost volby individuálních studijních programů a možností uniku ze stereotypu školní třídy s masovou výukou a časovou synchronizací, které A. Toffler ve svém klasickém díle *The third wave* [1980] přirovnává k tovární hale a sirénám používaným pro synchronizaci činnosti dělníků s chodem továrních strojů.

S tím, jak svět přestane být geograficky omezen, se prakticky jakýkoliv informační zdroj stane principiálně dosažitelný přes síťové prostředí. **Dobré školy začnou své vzdělávací programy nabízet jako síťové aplikace.** Studenti se začnou obracet na kvalitnější školy a vybírat si teleučební programy, které vyučují ti nejlepší učitelé.

Individuální příležitost tak začne hrát roli nejen na straně nabídky pro jednotlivého studenta, ale i poptávka zejména nadaných studentů bude mít tendenci orientovat se na špičkové programy, poskytující optimum kvality z hlediska studujících. Potenciálně vzroste konkurence mezi školami v okamžiku, kdy jejich nabídka začne být dosažitelná i elektronicky. Snadnost duplikace "digitálního vyučování" může vést k vyčlenění relativně malého počtu škol nějak vynikajících ve své oblasti, které se pro "teleučení" stanou vyhledávanými. Tato vize je jistě extrémní, avšak stejně jako budou učitelé, kteří nejsou nahraditelní ve své fyzické přítomnosti a komunikaci, budou i učitelé, kteří působení přes elektronická média zvládnou a stanou se nezastupitelnými právě v této oblasti.

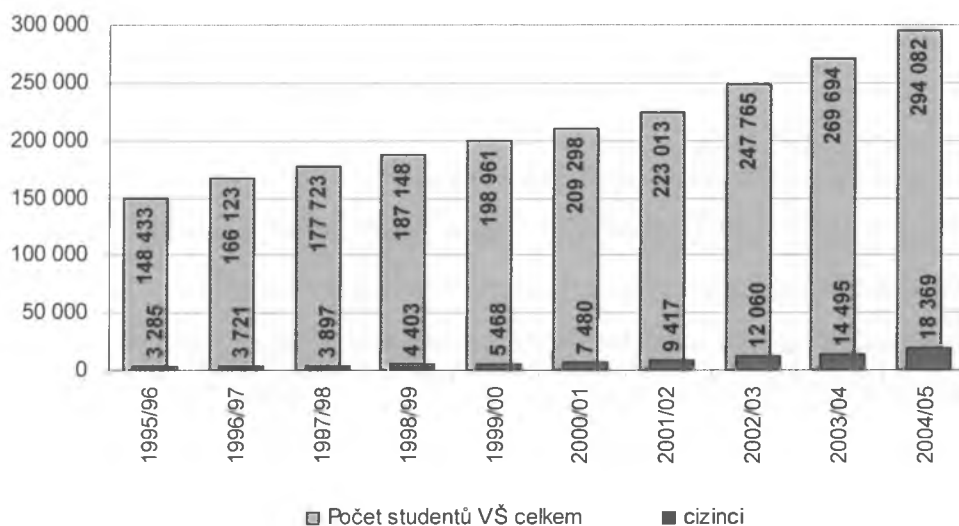


Značnou roli začnou hrát kreativita a schopnost individuální tvorby. Škola pro studenty začne být i prostředím vlastní prezentace, nikoli pouze prostředím pro příjem vědomostí. Projekt Evropské unie Web pro školy [*Web for Schools, 1996*], který zhruba stovce evropských středních škol pořídil síťové připojení a základní počítačové vybavení potřebné k vybudování WWW serverů umožňujících vystavovat informace zbylému světu ke čtení, ukazuje, jak rychle se studenti dokáží zapojit do realizace projektů zveřejňujících informace (např. o životním prostředí), které realizují buď sami nebo jako spolupracující týmy rozložené po celé Evropě. Práce v takovém prostředí přispěje k výchově absolventů, kteří svým budoucím zaměstnavatelům začnou klást nové otázky, co se týče charakteru práce. Začnou se přirozeně zajímat o možnosti práce na dálku (telepráce), charakteru pracovní doby, o možnosti neformální týmové spolupráce zprostředkované elektronickým prostředím, atd.

### **5.3 Kvalifikace pro budoucnost v tzv. nerovné společnosti**

Tempo, se kterým dochází v dnešním světě ke změnám, si vynutí několikanásobné adaptace na změněné možnosti uplatnění během života každého z absolventů současné školy. Nutnost schopnosti adaptace souvisí i s rozrůzněním informačních zdrojů a pluralitního prostředí, primárně je však vázána na schopnosti kontinuálně se učit během svého dalšího profesního života (lifelong learning). Technologické změny, které informační revoluce přináší, vyžadují kvalitně vzdělanou populaci, aby mohly probíhat dostatečně efektivně. Méně kvalifikovaní pracovníci budou odsuzováni do velmi podřadné role a potenciálně tím mohou růst i sociální rozdíly ve společnosti.

Počet VŠ studentů a zastoupení zahraničních studentů  
*Students at universities and foreign students*  
 1995/06 - 2004/05



Zdroj: Český statistický úřad, 2005

Náročnost zaměstnání v oblasti služeb a informačních technologií takovou vzdělanou pracovní sílu vyžaduje a je věcí vhodné struktury nabídky vysokoškolských vzdělávacích příležitostí, aby příslušný růst vzdělanosti umožnily. Přesun většiny pracovních příležitostí z tradičního průmyslu do oblasti služeb neznamená ekonomický pokles ani není doprovázen zvětšeným podílem nekvalifikované práce. Právě naopak. Nové pracovní příležitosti vznikají především v oblastech vyžadujících vysokou míru kvalifikace, jako jsou informační technologie, vzdělávání či finanční a právní služby [ROWTHORN, 1997].

Nové technologie vyžadují velkou míru investic, která je nutná pro další ekonomický růst, avšak její faktická návratnost přichází řádově až během dvou desetiletí. Během této doby dochází k dramatickým rozdílům mezi uplatněním kvalifikované a nekvalifikované pracovní síly a vysoká cena učení se ("learning cost") po dobu zhruba čtyř desetiletí stlačuje produktivitu práce v nových odvětvích, prohlubuje ekonomickou nerovnost kvalifikovaných a nekvalifikovaných členů společnosti. Pro informační revoluci tyto analýzy vedou k závěru, že sice v dlouhodobé perspektivě na tomto procesu každý získá, avšak v krátkodobém výhledu na tom budou mladí a nekvalifikovaní nejhůř. Souvislost prohlubování ekonomických rozdílů členů

společnosti, ke kterému v prvních několika desetiletích takového procesu dochází, souvisí přímo s celkovou úrovní obecně použitelného vzdělání, které je přímým katalyzátorem rychlosti technologické adaptace. Podniky stoupají vzhůru po křivce učení se rychleji, nabírají-li kvalifikovanou pracovní sílu.

**Nerovná společnost je tak nutným průvodním jevem počátečních desetiletí informační revoluce** ("koincidence rychlých technologických změn a rozšiřující se nerovnosti") a jen ekonom skutečně vybočující z řady si dnes troufne argumentovat výhledem, pro který je třeba více než padesát let dalšího vývoje, a na základě této analýzy tvrdit, že "nevěří, že u nás vzniká nerovná společnost" [KLAUS, 1997]. Političtí lídři úspěšně rozvíjejících se ekonomik si těchto aspektů jsou velmi dobře vědomi. Rozdílná úroveň kvalifikace povede v krátkodobé perspektivě několika desetiletí nejen k prohloubené nerovnosti, ale také ke zvýšené míře politicky motivovaných snah zavádět stále větší míru transferu veřejných peněz na ty, kteří nebudou dostatečně adaptace schopni (příklad – projekt Internet do škol). Nemá-li cena, kterou si takový trend vyžádá, přerůst únosné meze, je velmi důležité, aby míra znalostí a dovedností co největší části populace byla co nejvyšší.

Změny v podobě školy a školního vzdělávání tak, jak je přinese rozvoj informační společnosti, budou jistě nastupovat pomaleji než v komerční sféře, avšak není důvodu předpokládat, že se této oblasti vyhnou.

## 6. Škola v konceptu učící se organizace

V dnešní době je třeba si uvědomit, že škola **jakožto vzdělávací instituce je v podstatě podnik se všemi jeho funkcemi**. Informační profesionál v oblasti vzdělávání zajišťuje informační podporu procesu vzdělávání a v případě e-learningového vzdělávání by měl asistovat při zpracovávání samotných výukových materiálů, může pracovat v roli tutora tohoto typu vzdělávání. V oblastech zaměřených na informační gramotnost figuruje v roli lektora.

**Základem učící se organizace<sup>7</sup> je systémová práce s informační zdroji a znalostmi** [SENGE, 1990]. Podle R. Papíka [2003] je podstata učící se organizace založena na poznatku, že vědomosti a znalosti přispívají ke konkurenceschopnosti podniku. Síťové sdílení znalostí předpokládá sdílenou vizi, proaktivní chování a systémový přístup. Schopnost sdílet poznatky a zdroje bezprostředně souvisí se vzděláváním. Při studiu chování uživatelů se používají modely a metody kognitivní vědy. Chování uživatelů lze zkoumat na různých úrovních (vyhledávání informací, interakce člověk-stroj, využití informací). Při zkoumání se používají statické a dynamické modely, modely individuálního a typického uživatele a další. Poměrně novým přístupem je zkoumání vztahu člověk-počítač, které se zaměřuje na vytváření člověkem orientovaného (human-centered) rozhraní a celého informačního prostředí. Při vyhledávání uživatel uplatňuje různé strategie (analytické a prohlížecké systémy), které závisí na jeho znalostech a informační gramotnosti. Většina uživatelů uplatňuje spíše jednodušší (prohlížecké) metody vyhledávání. Pro zjištění skutečného stavu je třeba věnovat se systematickému studiu uživatele a jeho informačního chování pro zajištění optimalizace činnosti knihoven a informačních institucí. Právě ve školách a školních knihovnách je velmi nutné zavést metody zkoumání chování uživatelů (žáků a pedagogů).

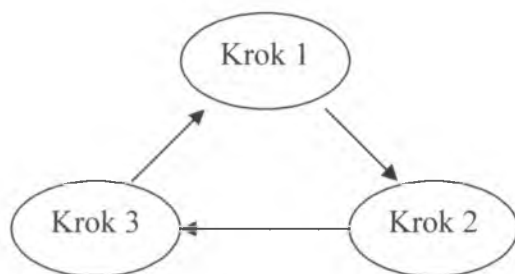
---

<sup>7</sup> Pro termín učící se organizace (P.Senge) používají jednotliví autoři různou terminologii: síťová organizace (P.Drucker), inteligentní podnik (J.B. Quinn), virtuální podnik (V. Davidow), bláznivá organizace (T. Peters) [PAPÍK, 2003].

## 6.1 Učení

Schématicky vyjádřeno, učící se organizace vypadá velmi jednoduše - jde o dvojitou, lépe trojitou zpětnovazebnou smyčku.

Učení, vyjádřené jednoduchou zpětnovazebnou smyčkou, je velmi primitivní: systém má schopnost vnímat (krok 1) a srovnáním se svými operačními pravidly (krok2) rozhodovat o úpravě (krok 3) svého chování<sup>8</sup>:



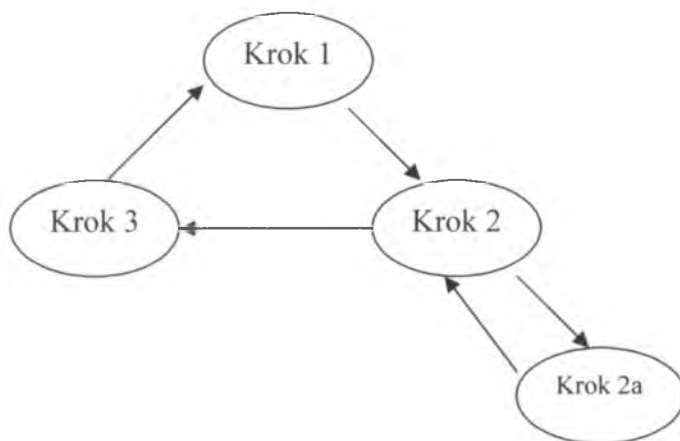
Obrázek č.3 : Učení vyjádřené zpětnovazebnou smyčkou

Zdroj: KOSTROŇ, L. *Univerzita jako učící se...*

---

<sup>8</sup> Nelze zapomenout, že nezbytnou součástí učení je paměť.

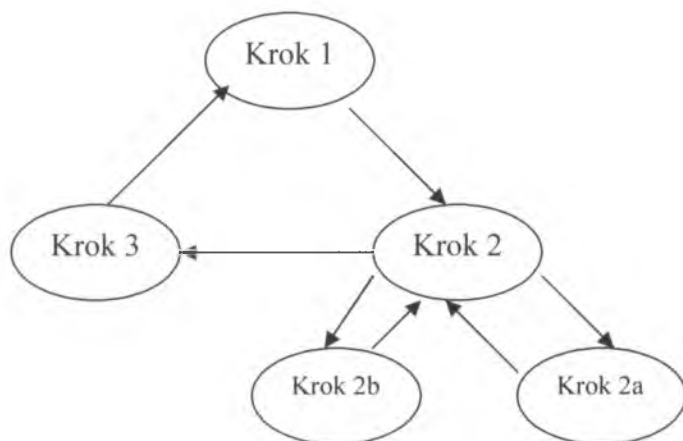
Učení, vyjádřené dvojitou zpětnovazebnou smyčkou má vyšší úroveň - v kroku 2a je brána v potaz platnost nastavených operačních pravidel (řídící hodnoty, posvátná pravidla - přemýšlí se o smyslu toho, jak systém funguje). Navíc je zajištěno, že jednotlivec své zkušenosti předává ostatním - přidává kumulativně do paměti organizace, což však schéma nevyjadřuje:



Obrázek č. 4: Učení vyjádřené dvojitou zpětnovazebnou smyčkou

Zdroj: KOSTROŇ, L *Univerzita jako učící se...*

Učení, vyjádřené pomocí trojité zpětné vazby přímo institucionalizuje neustálé prověřování toho, zda a jak účinně se systém za pochodu učí - ukládání zkušeností do paměti organizace není již ponecháno náhodě nebo jen kritickým situacím, ale stále se zkoumá - vytěžili jsme ze zkušenosti opravdu všechno?



Obrázek č. 5: Učení vyjádřené trojitou zpětnovazebnou smyčkou

Zdroj: KOSTROŇ, L. *Univerzita jako učící se...*

## 6.2 Kultura učící se organizace

Podle amerického pedagoga a konzultanta Petera M. Sengeho, který se problematikou rozvoje a vzdělávání v rámci podniků dlouhodobě zabývá, musí kultura učící se organizace splňovat 5 základních podmínek [SENGE, 1990]:

1. **Mistrovství v oboru.** Pracovníci organizace jsou skutečnými odborníky ve svém oboru. To však neznamená, že by zároveň nedokázali vnímat novinky. Mistrovství není chápáno jako titul za zásluhy, ale spíše jako kontinuální proces učení se a přemýšlení, způsob práce a postoj ke světu.
2. **Způsob myšlení (mentální modely).** Pracovníci umí ve svém uvažování a výkonu své role v rámci organizace rozpoznávat vlastní předsudky a nefunkční rutiny, umí se jich zbavovat, tedy své mentální modely měnit.
3. **Vytváření a sdílení vizí.** Každá organizace, tedy i běžný podnik, sestává ze souboru vizí, které jednotliví zaměstnanci mají. Ty podstatné představy přesahují jednotlivce a jsou sdíleny všemi. Často jsou jen implicitní a je proto nutné je formulovat otevřeně, stále prověřovat jejich funkčnost, v případě potřeby je nově formulovat a hlavně je sdílet s ostatními. Jasně a sdílené vize jsou společnými řídicími principy, se kterými se lidé ztotožňují a v jejichž rámci si vytvářejí své vlastní vize, které je osobně motivují.
4. **Týmové učení.** Úspěch každé organizace závisí na součinnosti týmů odborníků, kvalitě každého z nich a jejich schopnosti pracovat dohromady. Kultura organizace proto musí podporovat ochotu lidí jednat jako tým a ne jen každý sám za sebe. To vyžaduje důvěru, schopnost komunikace (slyšet, co druzí říkají) a ochotu sdílet informace. Základem učících se organizací nejsou špičkoví jednotlivci, ale učící se týmy.
5. **Systémové myšlení.** Organizace je součástí širších vazeb (zákazníci, dodavatelé, úřady...). Právě kvůli neschopnosti vidět souvislosti v této dynamice vazeb vzniká řada problémů. Chování organizace je výsledkem řady skrytých faktorů, jejichž působení je potřeba pochopit. Bez systémového myšlení nepomůže zvládnutí předchozích podmínek dosáhnout kýženého cíle. **Tato podmínka je ze všech pěti zásad nejdůležitější.**



Schopnost efektivně se učit a rozvíjet je tedy významným rysem firemní kultury. Tento přístup je nutné uplatnit v rámci všech aktivit organizace - analýza dobrých nápadů a chyb při skončeném projektu, rozbor slabých a silných stránek marketingové kampaně, smysluplné využití informací získaných během školení, využití dovedností a znalostí vlastních lidí. Využití dovedností a znalostí vlastních lidí jako zdroj rozvoje je ale v českých společnostech stále ještě značně opomíjen, a to k jejich velké škodě.

Zaměstnanci českých podniků tráví v průměru dvě třetiny času věnovaného školení u nějaké externí instituce či školitele (podle studie PricewaterhouseCoopers PayWell - Personální controlling [Do you really know...2004] ). Pro podniky v Evropské unii je přitom typický zhruba poloviční podíl interního školení na vzdělávacích aktivitách.

Pod pojmem **interní školení** si nelze představovat jen klasické školení vedené vlastním zaměstnancem. Možnosti interního rozvoje jsou mnohem bohatší a interní zdroje se vyplatí využít především u specifických a často dlouhodobých školicích metod, které vyžadují dobrou znalost vnitřního prostředí firmy. Patří sem zejména školení na pracovišti (on the job), tzv. učení se jednáním (action learning), koučování (coaching), mentorování (moralizing), rozvíjení sdílených databází znalostí (sharing knowledges) apod.

Výhodou intenzivnějšího využití vlastních pracovníků nejsou jen nižší náklady, než když školení zajišťuje externí dodavatel. Rozvoj pomocí interních zdrojů lze mnohem lépe realizovat tak, aby přesně odpovídal specifickým potřebám a situaci podniku. Zaměstnanec, který působí jako školitel, mentor, kouč atd. zpravidla přesně ví, kde jsou bolavá místa, na co se zaměřit a jak to pojmout. Dobře zná každodenní praxi a často i individuální nedostatky svých kolegů, jejichž rozvoj mu je svěřen. Jedná se navíc o svého druhu prestižní úkol (mohou to dělat jen ti zaměstnanci, kteří „na to mají“), který může pomoci také zvýšit motivaci.

Na řadu dovedností je samozřejmě výhodnější a efektivnější využít externích školení. Ale i to lze lépe interně zužitkovat, jestliže pracovník, který se takového školení zúčastnil, **musí ostatním předat naučené poznatky**. I sám školící pracovník si řadu věcí lépe ujasní a dá do kontextu praxe svého podniku. Případná diskuse může odhalit netušené způsoby dalšího využití získaných informací. Navíc když zaměstnanec ví, že

výstupy školení bude předávat dále, dá si pozor, aby na školení nemarnil čas a opravdu se něco naučil. Je to tak vlastně i metoda testování kvality a účelnosti školení.

Všechny tyto disciplíny jsou jen cestami dalšího vývoje - ne statickým cílem. Jejich zvládnutím se nezískávají jen určité dovednosti a kompetence, ale dosahuje se výrazného posunu ve vidění světa. Metanoia - posun mysli znamená v této souvislosti cosi hlubšího, než jen naučení se něčemu. Naučení se něčemu znamená i jakousi změnu sebe sama. Učení se neznamená jen příjem informace, ale právě ono přetváření - třeba právě měnění našich mentálních modelů. Organizace s takovými jedinci postupně zvětšuje potenciál k vytváření své budoucnosti.

Rutinní postupy, do kterých se neustále upadá, vytvářejí v organizaci jev, který je znám u dětí - naučenou neschopnost učit se. I ty přispívají ke krátké životnosti organizací (Arie de Geus cituje průzkum firmy Royal Dutch/Shell, který ukázal, že průměrná doba životnosti velkých korporací je asi 40 let [GEUS, 1997] ). U většiny firem, které mají potíže, existují příznaky těchto potíží již dlouhou dobu a přesto, že jejich nejvyšší vedení si jich je vědomo, organizace jako celek jim nečelí. Organizace jako celek není schopna rozpoznat hrozící nebezpečí, nechápe jeho důsledky a nepracuje na alternativách. Způsob, jakým jsou organizace vedeny, strukturovány a mají definovány pracovní místa přímo vede k naučeným neschopnostem - navzdory úsilí nejlepších pracovníků.

P. M. Senge [1990] nabádá ke zkoumání přicházejících hrozeb. Je třeba se zamyslet nad těmito otázkami (mentálními modely):

1. **"Jsem tím co dělám"**. Vykonávám svou práci a identifikuji se se svou pozicí. Zbytek světa vidím ze zorného úhlu své profese. Zodpovědnost končí vykonáním toho co mám, dál mne nic nezajímá.
2. **"Za to můžou oni"**. Vždycky se dá najít někdo, kdo za potíže nebo neúspěch může. Viník není vně, to je jen půl celé pravdy, "vně" a "uvnitř" tvoří jeden celek. Na "hře" se podílím i já tím, že ji umožňuji. Souvisí to úzce s předchozím bodem - neschopností vidět věci v souvislostech.
3. **"Iluze rozhodných kroků"**. Postoj k řešení problémů může být reaktivní (defenzivní), ale i proaktivní (ofenzivní). Záleží však na tom, zda se vidí skutečné příčiny, nebo jen symptomy problémů. Ona "proaktivnost" může být

často jen maskovanou "reaktivností". Je tomu tak v případě rozhodných opatření vůči těm, kdo působí největší potíže. Skutečná proaktivnost spočívá ve zkoumání, co tyto potíže umožňuje, jak se na jejich vzniku účastníme my sami.

4. **"Fixace na události"**. Ukazatele vyjadřující současnost jsou nejviditelnější, jsou však vytrženy z dlouhodobějšího kontextu. Umíme je vnímat a reagovat na ně. Hledáme nejjednodušší řešení okamžitých problémů.
5. **"Metafora s uvařenou žábou"**. Souvisí s předchozím. Hodíme-li žábu do vařící vody, má šanci okamžitě vyskočit a zachránit se. Dáme-li ji do studené a pomalu zahříváme, nebude změny pozorovat tak dlouho, až bude pozdě reagovat. V přemíře každodenního množství drobných událostí rostou rozpory, na jejichž řešení může být pozdě.
6. **"Klamná představa, že zkušenost nás naučí"**. Nejmohutnější způsob učení je přímou zkušeností. Ke zkušenosti však patří zpětnovazební informace o výsledcích toho, co jsme udělali. Všichni však máme jen omezený prostor, ve kterém jsme schopni se takto učit. Mimo tento prostor nám už individuální zkušenost nemůže pomoci. Nikdy nezažijeme důsledky nejdůležitějších rozhodnutí (zpětnovazební informace o výsledku práce, které jsou velmi zprostředkované nebo opožděné). Pro učení jsou tedy nejhorší cyklické jevy, delší než rok. Problémy, jejichž řešení přesahuje horizont pak dělíme na části a o ty se starají jednotlivé útvary v hierarchii organizace. Celkový pohled je ztracen a nikdo nepotřebuje vnímat celkové důsledky.
7. **"Mýtus manažerského týmu"**. Na nejobtížnější problémy máme vrcholové vedení. Velmi často však jde jeho členům především o osobní souboje a vyhýbají se všemu, co by mohlo na ně vrhnout špatné světlo. Navenek předstírají, že jsou v týmové strategii jednotní. Aby si udrželi tento image navenek, smetají ze stolu rozpory, před vnějším okolím o nich mlčí a rozhodnutí mají podobu nikoho neuspokojujících, ale pro všechny přijatelných (často špatných) kompromisů. Nesouhlas s něčím je prezentován tak, že vina na někoho míří, názory se polarizují tak, že nelze zjistit rozdíly ve skrytých předpokladech jednotlivých stran. Rozpory jsou v takové poloze, že se z jejich řešení nedá nic týmově naučit. Za stresu se většina týmu prostě rozpadne.

## 6.3 Morálka a kultura organizace

Rozhodující vliv na chování organizace má úroveň etiky, ke které dorostli zaměstnanci organizace.

Tab. č. 2: Fáze vývoje morálky v kultuře organizace

Vývoj morálky osobnosti jedince	Vývoj morálky v kultuře organizace
<p>Stádium 1</p> <p>Morální chování je určováno jeho fyzickými důsledky. Pro toto období jsou typické vyhýbání se trestu a uchylování se k násilí.</p>	<p>Stádium 1</p> <p><b>Sociální darwinismus.</b> Morální chování je určováno obavami ze zániku a nezbytností finančního přežití.</p>
<p>Stádium 2</p> <p>Postoje k chování určují potřeby uspokojení individuálních libostí (potřeb).</p>	<p>Stádium 2</p> <p><b>Machiavelismus.</b> Jednání určuje prospěch organizace. Úspěšné dosahování cílů ospravedlňuje použití jakýchkoliv účinných prostředků, včetně manipulace s jedincem.</p>
<p>Stádium 3</p> <p>Chování určuje to, co schvalují druzí. Dobrý člověk je takový, který uspokojuje potřeby a očekávání rodiny, přátel a společníků.</p>	<p>Stádium 3</p> <p><b>Shoda s kulturou (konformnost).</b> Existují tradice v tom jak se co dělá (operační pravidla, postupy) a skupiny, které na ně dbají. To co je správné nebo špatné chování je dáno společenskými normami, k jejichž dodržování nutí uznávání profesionálové.</p>
<p>Stádium 4</p> <p>Nejdůležitější je plnění požadavků autorit, dodržování společenského pořádku a plnění svých povinností.</p>	<p>Stádium 4</p> <p><b>Věrnost autoritě.</b> Morální kritéria stanovuje ten, kdo má moc. O správnosti či špatnosti rozhodují nositelé legální moci ve společenské hierarchii.</p>
<p>Stádium 5</p> <p>Prvotním etickým zájmem se stává tolerantnost k racionálním odlišným názorům a přijetí vlády</p>	<p>Stádium 5</p> <p><b>Demokratická spoluúčast.</b> Morálním standardem organizace se stává spoluúčast při</p>

většiny.	rozhodování a spoléhání se na vládu většiny. Participativní řízení se institucionalizuje.
Stádium 6 To co je správné nebo špatné je především věcí vlastního svědomí a zodpovědně přijatých závazků. Morálka vychází z principiálních osobních přesvědčení.	Stádium 6 <b>Organizační integrita.</b> Spravedlnost a práva jednotlivce jsou morálními ideály. Charakter organizace formuje vyrovnané rozhodování mezi soupeřícími zájmy a ten pak určuje správnost či špatnost chování.

Zdroj: KOHLBERG, L. *The psychology...*, 1984.

#### 6.4 Je škola učící se organizací?

Je tedy škola učící se organizací? Splňuje pět základních Sengeho pravidel? Je třeba si odpovědět na některé otázky.

**Mistrovství v oboru** – v současném konkurenčním prostředí dobrá škola nemůže zaměstnat tzv. neoborníky. Zákon č. 563/2004 jasně stanovuje **požadavky na odbornou kvalifikaci** pedagogických pracovníků. Dosažení mistrovského stupně však je nikdy nekončící proces vyžadující celoživotní učení. V České republice řeší v současné době oblast **dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků** (dále jen DVPP) dva základní právní předpisy – již zmiňovaný zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů ve znění pozdějších předpisů a vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků. Zákon o pedagogických pracovnících ukládá řediteli školy organizovat další vzdělávání pedagogických pracovníků podle plánu dalšího vzdělávání, který stanoví po předchozím projednání s příslušným odborovým orgánem. Zákon dále hovoří o kariérním systému jako souboru pravidel, stanovených pro zařazení pedagogických pracovníků do kariérních stupňů. Kariérní stupeň je určen popisem činností, odbornou kvalifikací, popřípadě dalšími

kvalifikačními předpoklady a systémem hodnocení, které musí pedagogický pracovník plnit, aby tyto činnosti mohl vykonávat.

Je na každém pracovníkovi vzdělávací instituce, jak se postaví k pravidlu „mistrovství v oboru“, jak ctí prestiž oboru a školy.

**Způsob myšlení** - mentální modely role českého učitele jsou často problematické.

Bohužel především na základních a středních školách vyučují podle toho co sami umí a nerozvíjí schopnost studentů samostatně a tvořivě myslet. Kreativní či tvořivé myšlení dokáže zvýšit kvalitu osobního života každého jedince, je však třeba zbořit dosavadní, takzvaně „zajeté“ způsoby uvažování. Je třeba se ponořit do analytických hlubin, být flexibilní, nebát se nových, dosud nepoužívaných spojení a asociací, využít možnosti na maximum. Aby byli kreativní žáci, musí být v první řadě kreativní učitelé.

**Sdílená vize** – školy v posledních letech jsou od svých zřizovatelů vedeny k vytváření koncepcí dlouhodobého rozvoje<sup>9</sup>. Bohužel při zpracování těchto koncepcí jde většinou o práci nejužšího vedení školy – chybí dialog „odspoda nahoru“. Bez jasné vize však nejsou cíle a k nim vedoucí strategie do ničeho zakotveny.

**Týmové učení** – velký problém všech škol. Školy nedovedou pracovat jako týmy, většinou jsou učitelé zvyklí pracovat jako sóloví hráči. Na mnoha středních školách se zřizují odborné sekce, ale práce v nich není koncepčně a týmově řešena. Učitelé si musí uvědomit, že při týmovém učení jde v podstatě o každodenní aktivní učení se formou otázek a odpovědí. Takovéto učení pak pomůže získat řešení jakýchkoliv běžných problémů a situací. Platí, že lídr/tým nedělají lídrem/týmem odpovědi, které dá, ale otázky, na které se ptá.

---

<sup>9</sup> Podle zákony č. 561/2004 Sb., školský zákon, zpracovává Ministerstvo dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky, projednává jeho návrh s příslušnými ústředními odborovými orgány, příslušnými organizacemi zaměstnavatelů s celostátní působností a s kraji, předkládá jej vládě ke schválení a zveřejňuje jej způsobem umožňujícím dálkový přístup. Krajský úřad zpracovává v souladu s dlouhodobým záměrem vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy v kraji a předkládá jej ministerstvu k vyjádření.

**Tým je ve svém původním významu jasně definovaný typ práce a spolupráce, charakterizovaný těmito výraznými rysy [Teamwork 2001, 2001]:**

- časově omezený projekt
- rovnoprávné postavení členů
- vlastní, všemi respektovaná pravidla
- jasně vymezené role a odpovědnosti
- uvědomovaný cíl a sdílená vůle tohoto cíle dosáhnout
- jednoznačná a efektivní komunikace a účelné řešení konfliktů
- klima důvěry a otevřenosti

Týmová práce znamená více než skupinová práce. Tým lze tedy definovat jako celek spolupracujících lidí s časově omezeným cílem, jasnými rolami a pravidly s charakteristickým procesem práce. Za těchto podmínek probíhá týmová spolupráce optimálně. Ovšem týmová práce je časově a organizačně příliš náročná, učitelé spolu neumí komunikovat, těžko se na něčem společně dohodnou. V této oblasti na ně čeká ještě mnoho práce.

**Systémové myšlení** – pokud není splněna podmínka týmového učení, nemůže fungovat ani myšlení systémové. Vnímají-li se učitelé jako významní jednotlivci v jednotlivých oborech, nemohou přemýšlet o sobě jako o součásti nějakého systému.

Systémové myšlení je paradigma, protože představuje určitý sdílený světový názor a soubor metod, modelů, dovedností, přístupů a hodnot. Ty ve svém celku poskytují pro toho, kdo je zvládne, důležitou výhodu – **schopnost kvalitativně lépe rozvíjet své znalosti (učit se)** a být zároveň schopen vidět „stromy i les“ (události i za nimi stojící struktury a vzory chování).

Důležitou součástí tvorby, pochopení a kvalifikovaného používání systémově dynamických modelů je zejména důraz na zvládnutí následujících **mentálních schopností** [ŠUSTA, 2004].

Tyto schopnosti jsou:

1. **Pohled z 10 km** - situace se vždy jinak jeví z nadhledu a jinak, jste-li v ní zajati (pouze z nadhledu ovšem můžete spatřit celistvost a některé důležité souvislosti).
2. **Dynamické myšlení** - schopnost vidět a dedukovat spíše vzory chování, než snažit se předvídat a zaměřovat se na události.
3. **Systém jako příčina problému** – na rozdíl od hledání viníků vně systému (změní-li se správně způsob fungování systému, pak se problém vyřeší, vymění-li se lidi ale systém zůstane, problém se obvykle trvale nevyřeší).
4. **Uzavřené smyčky** - na rozdíl od běžného paradigmatu vnímání světa je nutné pohlížet na procesy ne z pohledu jednosměrného nezávislého kauzálního působení jevů, ale jako na soubor jevů vzájemně se ovlivňujících (i zpětnovazebně sama sebe) v čase a prostoru.
5. **Obecnost** - v reálných systémech se objevuje celá řada obecných struktur, které se opakují a z hlediska dynamického chování spojují i jinak naprosto odlišné situace, například cyklus predátor-kořist v přírodě a hospodářské cykly v ekonomice. Obecných struktur byla nalezena během výzkumů celá řada, některé z nich jsou jednoduché (molekuly struktur), jiné jsou složitější, z nichž nejdůležitější se řadí mezi tzv. systémové archetypy. Jsou to např. „meze růstu“, „úspěch úspěšným“ a další. Znalost těchto obecných struktur značně usnadňuje jejich nalezení v problémové situaci a následnou korektní reprezentaci v modelu.
6. **Operační myšlení** - model musí respektovat realitu. Modelované procesy musí mít svůj vzor v realitě a není přípustné modelované děje reprezentovat odlišně, např. formou abstraktních matematických modelů, které sice generují obdobný výstup, nicméně jejich struktura struktury reálného systému neodpovídá, a proto jsou pro uživatele obvykle špatně srozumitelné a aplikovatelné. Jde o uchopení systému z hlediska jeho infrastruktury, fungování prvků a vzájemných vazeb mezi nimi i v čase (snaha o poznání důležitých toků, akumulací a vztahů mezi nimi – vytváření odpovídajícího modelu či mapy problému).



7. **Nelineární myšlení** - akce a reakce nemusejí být přímo úměrné, důvodem jsou především zpětné vazby (např. kompenzační působení), zpoždění a defenzivní reakce systému.
8. **Spojitosť** - v realitě je působení mnoha jevů spojitě, a proto je třeba se maximálně vyvarovat podmínkových pravidel typu jestliže-pak v modelech. Tento způsob reprezentace světa "bud' a nebo" běžný např. v programovacích jazycích, tabulkových kalkulátorech, apod., je v mnoha případech zavádějící - reálný systém se obvykle chová jinak a při přiblížení k nežádoucímu stavu reaguje spojitou změnou svého chování.
9. **Kvantifikace** - je nutná pro odvození logických důsledků chování modelu v čase, které nejsme schopni u složitějších situací korektně zpracovat jiným způsobem. Je nutné kvantifikovat i vztahy, které nejsou v realitě měřitelné, nebo je jejich měření z různých důvodů velmi obtížné. Jejich případné opomenutí by totiž znamenalo, že mají nulový vliv, což je jediná hodnota, o které víme, že je s jistotou špatná. Zjištění těchto vztahů je samozřejmě značně nelehké, a proto byly vyvinuty některé techniky speciálně pro tento účel. Ty jsou založeny na kvalifikovaných odhadech parametrů a vztahů v modelu odvozených z nutných podmínek a jinak skrytých (tacitních) znalostí z mentálních modelů.
10. **Testování hypotéz** - aby použití modelů přispělo maximální měrou k procesu učení se, je třeba, aby si uživatelé vytvářeli hypotézy, které posléze pomocí simulací ověřují, nebo vyvracejí, případně o nich získávají podstatné znalosti. Bez vytváření hypotéz se simulace stává pouze jakousi počítačovou hrou bez širšího smyslu.

Pochopení a vstřebání základů těchto schopností je nutné nejen pro tvůrce modelu (učitele), ale v určitých oblastech i pro uživatele (žáka), zejména proto, aby modelu rozuměli, důvěřovali a mohli ho kvalitně používat. Z těchto důvodů je optimální, pokud uživatelé na tvorbě modelu aktivně participují a již od počátečních fází tvorby opakovaně verifikují jeho smysl a obsah

## 6.5 Vzdělávací instituce a tržní prostředí

Organizace, které mají v budoucnu největší naději na rozvoj jsou ty, kde se systematicky pěstuje cílevědomost (formulují vize a strategické perspektivy), kde jsou lidé motivováni spolu hovořit o možnostech řešení problémů (kritická role skutečně využívaných komunikačních sítí) a kde převládá duch vzájemné soudržnosti a důvěry. Nové myšlenky a nápady jsou plaché a na světlo se odváží jen tehdy, když se jejich nositelé nezdráhají je vyslovit.

Přestože koncept učící se organizace byl vymyšlen pro organizace ve světě krutého tržního soupeření, nastala doba, kdy do tohoto konkurenčního prostředí vstoupily i vzdělávací instituce. **Prostředí školy se mění na prostředí ryze konkurenční.** Je třeba, aby vzdělávací instituce co nejrychleji reagovaly na proměny společenských požadavků a podmínek a provedly nezbytné změny, protože jinak jim hrozí, že v nové konkurenci nebudou schopny obstát.

Školy si musí samy zajistit své místo na trhu vzdělanosti. **I ve škole je třeba diskutovat o vizích, cílech a strategiích,** je třeba měnit kulturu vzdělávacích institucí proaktivním směrem, předjímat, spoluvytvářet a rozvíjet budoucí potřeby zákazníků – tedy žáků, studentů. Škola vede k celoživotnímu vzdělávání, které vychází z nejvlastnější potřeby odborníků odborníky zůstat. Učící se organizace ztělesňuje stejnou potřebu - pomalu se v nich upouští od formálně oddělených „školení“ a zvětšuje se v nich podíl odborných poznatků a sociálních kompetencí, získávaných průběžně v samotné práci. V tomto principu se obojí – jak vzdělávací instituce, tak i učící se organizace budou k sobě blížit – rozdíl mezi nimi spíše bude jen v proporci času, věnovaného základním a aplikovaným disciplinám. Efektivnost učících se organizací se prokazuje nakonec ziskem organizace. Efektivnost vzdělávacích institucí se přímo dobře vyjádřit nedá, neboť podle Kennetha Bouldinga [1996] „účinek přírůstku vzdělání není předpověditelný podle definice“. Bez jakýchkoliv výzkumů je však zřejmé, že efektivnost vzdělávacích institucí se pozná růstem blahobytu a kultury celého regionu.

## 6.6 Řízení kvality a vzdělávací instituce

Zatímco definice jakosti je zřejmá, operativní definice kvality je stále ještě málo dostupná. Někteří se dokonce domnívají, že kvalitu definovat netřeba. Avšak zákazníka zajímá především kvalita.

Jakost je vztah mezi výrobcem a certifikátorem. Hotové produkty a výrobky se roztřídí do skupin (tříd) *podle kritérií expertů, výrobců či certifikátorů*. Různé jakostní třídy se pak nabídnou za různé ceny (caveat emptor – prodej bez záruky). Každá skupina produktů má nejvyšší i nejnižší jakost, první a další jakostní třídy. **Zákazník nehraje v určování jakosti žádnou roli**, má s ní velmi málo společného, prostě ji koupí anebo ne.

Kvalitu neurčuje výrobce, expert či certifikátor, ale jen a pouze zákazník. Pouze zákazník posuzuje co je a co není kvalita. **Kvalita je vztah mezi zákazníkem a výrobcem**. Tento vztah by měl být dobře definovaný a podléhat přísným, i když nepsaným pravidlům. Vztah mezi zákazníkem a výrobcem není třeba certifikovat.

Definice kvality je nejdůležitějším aspektem TQM, protože vede přímo k měření a zlepšování. Nelze měřit a zlepšovat to, co nebylo definováno. Definice kvality je však těžká a nevděčná úloha.

W. E. Deming definoval kvalitu nepřímo, jako kvalitu procesu, tedy jako jeho relativní bezchybnost či bezvadnost. J. J. Juran kvalitu definoval jako “conformance to specifications”, ale nespécifikoval kdo je zdrojem specifikací, zda výrobce nebo zákazník. M. Tribus definuje kvalitu jako to, co vzbuzuje lásku zákazníka k výrobku či službě. Radost z užití je jistě důležitou dimenzí kvality. **Kvalitu lze definovat jako to, co zákazník uzná jako kvalitu**. S. Shiba, R. Ch. Wood a T. H. Lee, v jejich *Integrated Management Systems*, také nemají definici kvality [SHIBA, LEE, WOOD, 1999].

## S. Shiba však rozlišuje šest úrovní kvality:

1. Bezchybné (bezvadné) splnění specifikací.
2. Splnění potřeb zákazníka.
3. Radost z užití.
4. Vše předchozí, ale levnější.
5. Vše předchozí, ale včas.
6. Splnění potřeb, které zákazník nezná, ale je jimi mile překvapen.

Je logické, že pouze šestá úroveň obsahuje “totální” kvalitu ve smyslu všech předchozích úrovní. Pouze tato zahrnuje potřeby, cenu, včasnost a překvapení v jednom balíčku.

**Česká novela ISO 9000/2000 definuje kvalitu** jako: “Jakost: schopnost souboru znaků výrobku, systému nebo procesu plnit požadavky zákazníka a jiných zainteresovaných stran.” Je třeba si uvědomit, že česká norma užívá všude a exkluzivně výrazu jakost jako synonyma kvality (míní *kvalitu*). Samozřejmě, že výrazů jakost a jakostní nelze používat v řadě závažných oblastí: lidé, prostředí, služby, pojmy, procesy a vzdělávací programy nejsou jakostní, ale pouze kvalitní.

**Na kvalitě školy se podílejí především tyto faktory:** práce vedení školy, profesionalita učitelů, klima ve škole i ve třídě a vztahy s veřejností. Všechny tyto oblasti lze systematicky řídit nebo ovlivňovat.

Kvalita může vzniknout jen v dobře řízené a organizované instituci. Kvalitu zásadně ovlivňuje kvalita zúčastněných lidí. Tento lidský faktor ještě výrazněji vyniká při uplatňování tzv. celkového (komplexního) řízení kvality (TQM), které vychází z filozofie pozitivní motivace a zapojení všech lidí a využití všech zdrojů. Přitom se předpokládá schopnost spolupráce - práce v týmech a umění vést lidi. **TQM je filozofií trvalého zlepšování**, které může poskytovat vzdělávací instituce pomocí praktických nástrojů pro dosažení a uspokojení současných a budoucích potřeb, přání a očekávání zákazníků.

Celkové řízení kvality zahrnuje zajišťování kvality (QA – quality assurance), rozšiřuje a rozvíjí ji. **TQM aktivuje každého člena organizace i pracovníky ve spolupracujících organizacích.** Týká se všech aktivit organizace. Vyžaduje změny v myšlení pracovníků. Rozhodující je postavení zákazníka a uspokojování jeho potřeb a očekávání.

Mezi hlavní zásady TQM patří:

- zapojení všech spolupracovníků
- zákazník je na prvním místě
- zlepšování je trvalé a důsledné a probíhá po malých, měřitelných krocích
- vyvarování se plýtvání (materiálem, penězi, zbožím, písemnostmi,...)
- vše dělat dobře od začátku a trvale
- spoléhat jeden na druhého

Zákazník (student) musí obdržet vzdělávací služby, které více či méně odpovídají jeho očekávání. Tato marketinkově orientovaná dimenze [JURAN, 1999] vyžaduje, aby instituce neustále sledovala své vlastní způsoby dosahování stanovených cílů a usilovala o co nejlepší naplnění očekávání a potřeb svých studentů. Škola reflektuje a odpovídá požadavkům a očekáváním svých studentů, usiluje o zlepšení výsledků studentů.

TQM vyžaduje změnu **kultury školy**. Kultura školy znamená to, jak se škola prezentuje, jaký obraz o škole se vytváří, jakou má pověst u odborné i rodičovské veřejnosti, jaké má škola osobnosti, jaké má cíle a hodnoty. Ve své podstatě kultura školy v sobě skrývá několik vzájemně souvisejících prvků, jimiž jsou symboly, osobnosti, image školy, pravidla a normy jednání, hodnoty. Změna kultury školy vyžaduje změnu postojů a pracovních metod, což neznamená, že se bude měnit pouze chování učitelského sboru. Vyžaduje to také změny v řízení a vedení instituce.

**Kvalitu vzdělávací instituce vytvářejí lidé.** K tomu, aby tomu tak mohlo být jsou zapotřebí dvě věci. Za prvé, sbor potřebuje vhodné pracovní prostředí, **potřebuje pracovat v systému, který jim umožní dělat svou práci dobře.** Za druhé, aby sbor dělal svou práci dobře, **potřebuje podporu a uznání úspěchů a výsledků.** Potřebují vedení, které ocení jejich úspěchy a vede je ke větším úspěchům. Každý člen sboru

musí mít pocit své osobní důležitosti a musí mít jistotu, že jeho podíl na výsledcích je významný. Základním nástrojem aktivizace lidí je jejich motivace, přičemž motivace pro dobrou práci vychází ze stylu vedení. Role vedení je podporovat, posilovat a motivovat učitele a žáky, ne je pouze řídit. Je důležité jasně sdělit žákům, co je nabízeno a co je očekáváno. **Učitel vystupuje v roli jak příjemce tak i poskytovatele služby.**

Učitel jako příjemce služby	Učitel jako poskytovatel služby
Práce žáků	Vyučování žáků, výsledky výuky
Pracovní prostředí	Odpovídající pracovní prostředí pro žáky
Informace o předchozím výkonu žáka	Hodnocení žáků
Příprava na očekávané role	Zprávy a zpětná vazba pro žáky
Hodnocení inspektora či jiných hodnotitelů	Poradenství a vedení jednotlivých žáků

**Kolegové uvnitř instituce jsou také zákazníci.** Efektivita jejich práce závisí na tom, jak kvalitně dělají ostatní svou práci. **Ve vzdělávací instituci je každý člen jak poskytovatelem tak i příjemcem služby.** TQM je stále více používán k popisu různých iniciativ v organizaci, je systematickým řízením organizace, jejímž základem je vztah k zákazníkovi. Je tak zajišťován neustálý růst kvality.

**Klíčovým slovem v TQM je management.** Kvalitní výkon se neobjeví v organizaci náhodně, ale proto, že je řízena prostřednictvím TQM. V oblasti managementu TQM je metodou, způsobem, kterým organizace pracuje. Zahrnuje všechny aspekty vzdělávací organizace, kterými jsou:

- detaily vnitřních vztahů mezi zákazníky a poskytovateli služeb
- výuku
- problémy a jejich analýzy, stížnosti
- vzájemné naslouchání
- návrhy učitelů na zlepšení kvality ve prospěch studentů.

Tento pohled je poněkud odlišný od tradiční praxe mnoha škol, kde řízení je hierarchické a kde hlas učitelů a studentů není brán mnohdy v úvahu.

**Základem celkového (komplexního) řízení kvality (TQM) je vedení lidí (leadership).** Tento způsob vedení lidí vyžaduje, aby každý, kdo pracuje v organizaci, pracoval soustavně kvalitně, s vysokým nasazením. Vedení lidí v TQM je komplementární, je v kontextu s vizí, zdůrazňuje zlepšení, výkon a strategii. Perspektivou TQM je systematické zlepšování podmínek pro činnost všech lidí pracujících v organizaci, vytvoření takových podmínek, aby byli schopni dosáhnout stanovených cílů a splnit očekávání jejich zákazníků (studentů). Klade důraz na koordinaci lidí a zdrojů, je výzvou pro všechny pracovníky v organizaci. Všechny aspekty organizace směřují k cíli, aby bylo dosaženo co nejvyšší možných standardů výkonů, tak jak vyžadují externí i interní zákazníci. TQM vyžaduje systematické řízení vztahů zákazník - poskytovatel služby. Tyto vztahy uvnitř i mimo školu jsou základem všech aktivit. Je důležité věnovat pozornost procesu, protože proces produkuje výsledky. Procesem se rozumí způsob, jakým lidé v organizaci pracují, aby dosáhli očekávaných výsledků.

*Český pedagogický slovník* [PRUCHA, 2003] vymezuje kvalitu školy jako „žádoucí či optimální úroveň jejího fungování a jejích produktů“. Mortimore [1989] odvozuje kvalitu od porovnání, čím se liší tzv. „dobré školy“ od běžných škol. **Dobré školy se vyznačují:**

- orientací na vysoký, všem známý oborový a obor překračující standard výkonu
- vysokým oceněním vědomostí a kompetencí
- očekáváním úspěchu se zřetelem na schopnost žáků dosáhnout výkonu
- společnou řečí a převzetím zodpovědnosti žáky
- hodnotnými vztahy mezi vedením, učiteli a žáky
- kooperativním vedením školy
- vyjednáním a důsledným dodržováním pravidel
- bohatým životem školy a rozmanitými možnostmi aktivit pro učitele i žáky
- vtažením rodičů do školního dění

Jak komentují P. Posch a H. Altrichter [1997], spíše než „tvrdá“, vzdělávací politikou ovlivnitelná kritéria, odhalily tyto výzkumy „měkká“ kritéria kvality, mající hůře uchopitelný či měřitelný charakter, vztahující se spíše k sociální atmosféře školy.

Z tohoto můžeme vyvodit **pět základních charakteristik úspěšné TQM školy**, které jsou předpokladem pro splnění dosažitelných cílů a neustálého růstu kvality poskytovaného vzdělání:

- struktura uvnitř organizace (každý směřuje ke stejnému strategickému cíli), vztah k organizaci, sdílená vize
- velké porozumění pro zákaznický a procesně orientované řízení kvality
- organizace je tvořena týmy, je investováno do rozvoje týmů, změny jsou realizovány týmově, management reflektuje týmovou práci jako základ aktivit v organizaci
- cíle jsou dosažitelné a zároveň jsou výzvou k signifikantnímu růstu v kvalitě dosahovaných výsledků
- každodenní systematické řízení organizace se uskutečňuje prostřednictvím efektivních nástrojů, umožňujících zjišťování kvality a zpětnou vazbu

Jestliže tyto prvky jsou silné, umožňují zaměření na práci organizace a pochopení všech pracovníků, TQM je významně úspěšné. Bez těchto prvků bude TQM pravděpodobně neúspěšné. Každá z těchto charakteristik - sdílené cíle, znalost zákazníka, týmová práce, dosažitelné cíle, zpětná vazba, měřitelné výsledky - může být považována za primární úkol managementu v TQM organizaci.

**Místo pro informačního profesionála je možné nalézt pouze ve vzdělávací instituci, která ctí pravidla TQM.** Filozofie TQM je založena na neustálém zdokonalování a právě zdokonalování školy je jedním z cílů TQM. Principy TQM jsou způsobem implementace strategie, vedoucí k úspěšnosti školy, její efektivitě a zdokonalování.

**Koncept zdokonalování školy (school improvement)** je v současné době velmi frekventovaným pojmem jak v teorii tak i praxi. Význam tohoto pojmu je možné chápat jako úsilí učinit školy co nejlepším místem pro učení žáků. Chapman [2005] chápe tento koncept jako „každoroční zlepšování výsledků každého žáka, jako neustálé zvyšování kvality a efektivity školy“. Zdokonalování školy musí vycházet z úsilí, aspirací a dovedností těch, kteří jsou nejbližší k žákovi: učitelů, vedení školy, rodičů a ostatních členů okolí, tvořících „komunitu učících se“.



### 6.6.1 Kvalita vyučování

Zatímco problematika kvality škol je relativně dobře pokryta literaturou, otázky kvality vyučování (v jednotlivých vyučovacích předmětech) nejsou ve středoevropském regionu dostatečně rozpracovány. Zdá se, že diskuse o kvalitě škol poněkud zapomíná na faktor vyučování (určitému předmětu), které se odehrává vždy v kontextu nějaké školní třídy v interakci se žáky.

**Kvalitu vyučování** vymezuje *Pedagogický slovník* [PRUCHA, 2003] jako „**komplexní charakteristiku parametrů (vlastností) vyučování.**“ Výzkum kvality

vyučování se pokouší odpovédět na otázku, jaké je vyučování, a orientuje se zpravidla na procesuálně produktové paradigma. Zjišťují se jak procesuální charakteristiky (např. interakce učitel – žáci), tak produktové charakteristiky (např. vzdělávací výsledky žáků). Připouští se, že kvalita vyučování se nachází především v rukou učitelů, rodí se z jejich pedagogického chování a jednání, z jejich osobnosti. Učitel musí neustále dbát na systematickou práci v oblasti modernizace výuky a zavádění inovačních přístupů do procesu vytváření struktur učiva s přihlédnutím na integrační trendy. Je třeba taktéž teoreticky rozpracovat soubor problémů spojených s aplikací komplexních výukových metod do procesu výuky.

## 7. Informační a studijní centra jako součást marketingu a managementu školy

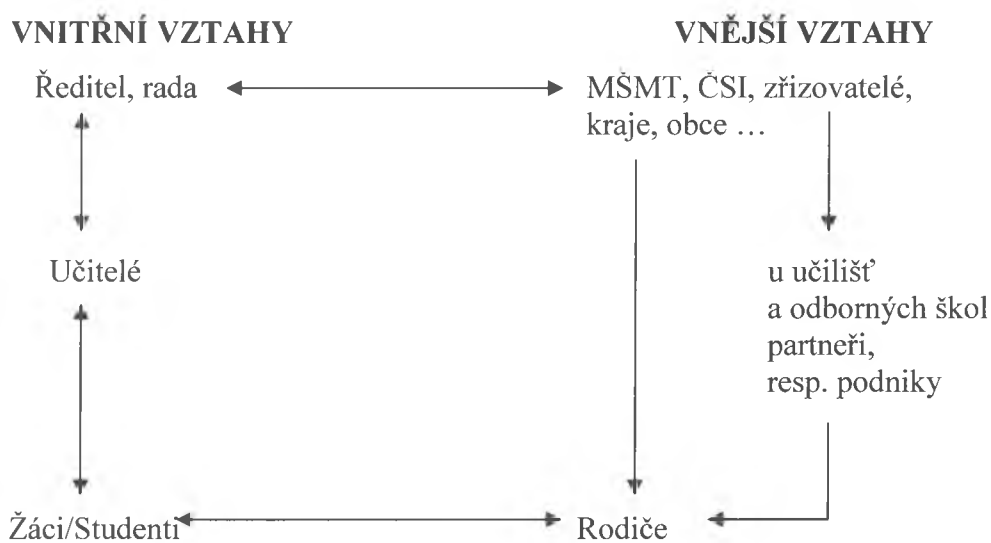
Jak již bylo zmíněno výše, informační profesionál se uplatní pouze ve vzdělávací instituci, která zavádí prvky TQM, kde všichni pracovníci mají zájem na maximálním uspokojování zákazníků, v tomto případě studentů. Pracovním prostředím pro informačního profesionála je ve vzdělávací instituci informační a studijní centrum školy, školní knihovna. Informační a studijní centrum školy se musí podílet na marketingu školy a zároveň si prosadit své místo ve školním managementu.

### 7.1 Marketing školy

Existuje celá řada definic marketingu. Všechny mají společný jeden subjekt, a tím je zákazník a uspokojení jeho potřeb a přání. Při zdůraznění prvku řízení v uplatňování marketingu můžeme říci že: **„marketing školy je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojování potřeb a přání zákazníků školy efektivním způsobem zajišťujícím zároveň splnění cílů školy“** [SVĚTLÍK, 1996]. Úspěšné jsou ty školy, které marketingovou filozofii uplatňují na všech úrovních. Všichni pracovníci školy, nevyjímaje pracovníka školního informačního a studijního centra, jsou v každodenním kontaktu se zákazníky školy, žáky, studenty, rodiči, veřejností

Podle D. Jakubíkové [2001] se marketingový přístup školy se projevuje „v její kultuře, která se manifestuje jak vně, tak i uvnitř školy, a to jak materiálně, tak nemateriálně, v tvorbě studijních programů, formách a metodách výuky, ve vztazích s rodiči, praxí a širokou veřejností ...“. Marketing školy nespočívá jen v zakládání různých komisí, hledání sponzorů, provozování webových stránek, pořádání nárazových akcí před zápisem, respektive podáním přihlášek.

Marketing představuje cílevědomou komunikaci mezi institucí nabízející vzdělávání na straně jedné a poptávajícími, zřizovateli a dalšími partnery, kteří mají (nebo mohou mít) vliv na chod školy, na straně druhé. Škola, která ve své činnosti lépe využívá marketing, má větší naději na získání věcných prostředků i kvalitních pedagogů. Veřejné školy se postupně přeměňují ze školících ústavů na instituce, které se volně pohybují v prostoru vymezeném rámcovými vzdělávacími programy<sup>10</sup>. Marketingová politika školy je účinná pouze tehdy, pokud využívá všechny nástroje komplexně a zajišťuje vzájemné aktivní relace mezi školou, poptávajícími, zřizovateli na straně jedné a vnitřním prostředím na straně druhé. Schéma těchto vazeb charakterizuje obrázek č. 6.



Obrázek č. 6: Vnitřní a vnější vztahy školy  
Zdroj: SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*. 1996.

<sup>10</sup> Rámcové vzdělávací programy představují centrální úroveň kurikulárního systému. Definiují cíle vzdělávání a klíčové kompetence a také vzdělávací obsahy nezbytné pro jejich dosažení. RVP vymezují rámec pro návrh učebních plánů a formulují pravidla pro tvorbu školních vzdělávacích programů. RVP vymezují hodnotné a adekvátní vzdělávání pro jednotlivé stupně a obory vzdělání. Charakterizují humanistické a demokratické hodnoty, které jsou základem vzdělávání žáků i života školy. (Zdroj NÚOV)

Ve vzdělávacích institucích se prozatím příliš nevžily pojmy poptávající a nabízející, kupující a prodávající, trh. Školy představují jednu ze složek na trhu vzdělávání. Nabízí zprostředkování klíčových kompetencí (k učení, k řešení problémů, komunikativní, sociální a personální, občanské i pracovní). Kompetence zajišťuje vyučováním, odbornou praxí, exkurzemi, informačním a studijním centrem, domácími úkoly apod. Za to získává od zřizovatelů, rodičů, sponzorů a dalších subjektů „protivýkony“ ve formě peněžních a věcných prostředků, doby školní docházky i aktivní spolupráce i aktivní spolupráce žáků. Vzhledem k tomu, že peněžní i věcné prostředky mají převážně daňový původ, lze daňového poplatníka považovat za nepřímého financiera školy. **Na trhu vzdělávání, jako na kterémkoliv jiném, se prosazují pouze ti, kteří v souladu s poptávkou poskytují nejvýhodnější nabídku.** Marketing je úspěšný tehdy, když jej akceptují všichni partneři, jestliže se provádí systematicky, promyšleně a pokud vzdělávací instituce reagují na požadavky okolí ve shodě s vlastními schopnostmi a záměry.

Potřeby a přání zákazníků jsou uspokojovány prostřednictvím směny. Směnou rozumíme podle J. Světlíka [1996] proces, při kterém dochází při určitých podmínkách mezi jejími účastníky k výměně hodnot. Těmi může být určitý produkt (výrobek, služba, výuka), mohou jimi být peníze nebo i protislужba. Všichni potenciální zákazníci, kteří se zúčastňují, resp. jsou schopni a ochotni směny se zúčastnit, tvoří trh. **Školský trh má řadu účastníků.** Jsou jimi školy, jejich zákazníci (žáci, studenti, rodiče, podniky a jiné organizace) a stát (Ministerstvo školství, průmyslu a obchodu, zdravotnictví, Školský úřad aj.)

Fungování tržního mechanismu je narušeno skutečností, že ke směně mezi školou a jejími zákazníky nedochází vždy přímo, ale zprostředkovaně. Škola poskytuje své služby žákům, podnikům apod. Ti však za tyto služby neplatí vždy přímo. Druhá část směnného aktu se uskutečňuje prostřednictvím státního rozpočtu, a to z daní obyvatelstva či podniků.

Rámcové podmínky chodu vzdělávací instituce vymezuje vedle Ústavy ČR především Školský zákon č. 561/2004 Sb. a Zákon o vysokých školách č. 111/1998 Sb.

## 7.2 Management školy

Termín **školský management** se používá jako synonymum pojmu **řízení ve školství**. Nejde však jen o jakési módní vyjádření činnosti, nýbrž o pregnantnější a preciznější termín, neboť pojem management v sobě zahrnuje daleko širší a komplexnější pohled na oblast řízení.

Školský management, zahrnuje všechny úrovně managementu od ústředního makrořízení - MŠMT, přes střední články regionálních a okresních školských úřadů, až po nejnižší stupně - školy, kde však není myšleno pouze řízení školy, ale jde i o usměrňování a ovlivňování dalších orgánů.

V řízení vzdělávacích institucí došlo v posledních letech k mnoha změnám. Nejzásadnější jsou [SLAVÍKOVÁ, 2003]:

- **nezávislost**

Školy jsou více nezávislé na centrálních úřadech, získaly větší samostatnost až na úroveň **právní subjektivity**, ale i s tím spojenou **vyšší odpovědnost** za své svobodné rozhodování. Přesun tvorby rozhodnutí na nejvhodnější úrovně (tzv. princip subsidiarity), sebou nese větší závažnost rozhodovacích procesů a jejich význam pro praktickou činnost (například volba programu a dalších aktivit školy). Nové řízení školy předpokládá vyšší odborné znalosti a dobrou orientaci v takových oborech, jakými jsou legislativa, ekonomika, účetnictví, výpočetní technika. Výrazný **význam informačního systému školy** vyžaduje zavádění nových způsobů a prostředků řízení včetně výpočetní techniky v řídicím i ve vzdělávacím procesu.

- **vztah k pracovníkům**

Řízení již nespočívá pouze v oddaném plnění úkolů daných shora a v příkazování podřízeným, ale přesouvá se do úrovně jiné kvality práce s lidmi. Významným článkem řízení je **nový styl personální práce**, spočívající v získávání, motivování a vedení lidí,

v péči o jejich růst, ve vzájemné spolupráci a v jasném vymezení jejich kompetencí (spoluúčast na tvorbě koncepce a plánu, vlastní aktivita, nápady, samostatnost a odpovědnost za svěřený úsek, včetně provozních pracovníků). Právní subjektivita vyžaduje i demokratický systém přijímání a propouštění pracovníků.

- **vazba k veřejnosti**

Novou podobu mají vazby školy s vnějším okolím (veřejné vztahy - public relations), Jde převážně o větší otevřenost školy k rodičovské veřejnosti, spolupráci na partnerské úrovni, kontakty školy se společenskými institucemi, profesními iniciativami, sponzory, nadacemi atd.

- **koncepce a programy**

Nově vzniklo také **konkurenční prostředí škol a soutěžení s institucemi**. Školy si vytvářejí vlastní koncepci a vzdělávací program s nabídkou různých aktivit a akcí jako služby veřejnosti. Mnohá škola si vytváří svou image, vydává brožury, letáčky, prezentuje se na veřejnosti.

**Přestože škola není podnik, jsou základní manažerské činnosti pro podniky, školy i pro jakékoli jiné subjekty univerzální.** Výrazným rozdílem je však skutečnost, že **škola pracuje s živým materiálem** - studenty, a proto ve školském managementu musí platit i jedna ze základních zásad úspěšnosti výchovně vzdělávacího procesu: žáci, studenti musí chtít spolupracovat, chtít se učit, nechat se vychovávat, nechat se měnit.

Předpokladem úspěšnosti řídicího procesu je vyšší účinnost a efektivita. Odpověď na otázku co je **účinnost a co je efektivita**, dává P. Drucker [1992] v jednoduché poučce managementu: „Účinnost je umění dělat věci správně. Efektivita je umění dělat správné věci. Výsledkem je umění dělat správně správné věci“

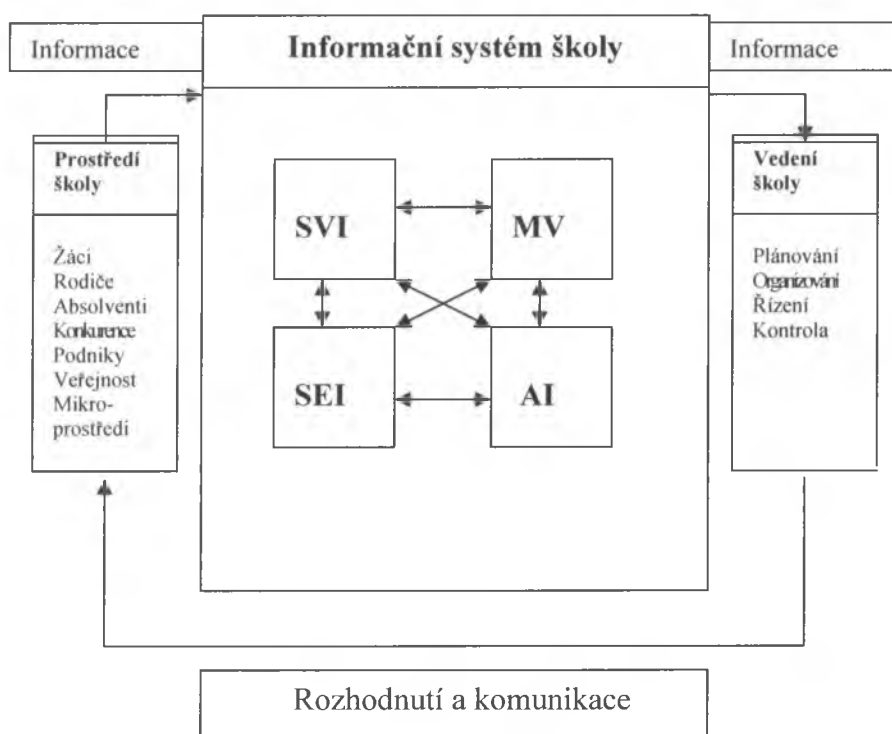
Jednoduše řečeno, jde o správné odpovědi na otázky: co budeme dělat, proč to budeme dělat, za jakých podmínek to budeme dělat, jak dosáhneme cílů a jak zjistíme, že jsme jich dosáhli?

### 7.3 Informační systém vzdělávací instituce

**Dobře fungující marketing a management školy se neobejde bez fungujícího informačního systému školy.** Rozhodování není v postatě nic jiného než proces vyhodnocování a srovnávání informací. Pro porovnávání a vyhodnocování je třeba mít k dispozici dostatek relevantních informací. Chce-li vedení školy potřebné informace získat, musí nalézt způsob průběžného získávání potřebných informací tak, aby při vzniku určitého problému měl management dostatek informací pro svá kvalifikovaná rozhodnutí.

Pro řadu vzdělávacích institucí je stále ještě typická situace, kdy vedení věnuje hlavní pozornost personálnímu a materiálnímu zajištění výuky, avšak dalšímu „výrobnímu faktoru“, tj. získávání informací věnuje malou pozornost. Informační systém školy představuje snahu vedení školy o systematizaci toků informací nezbytných pro řízení školy za účelem jejich rychlé a efektivní využitelnosti.

**Informační systém školy** můžeme podle Světlíka definovat jako: „**systém všech procedur vytvořených za účelem shromažďování, analýzy a vyhodnocování informací nezbytných pro kvalitnější plánování, organizování, řízení a kontrolu aktivit školy**“ [1996].



Obrázek č. 7: Informační systém školy  
 Zdroj: SVĚTLÍK, J. *Marketing školy...*, s. 144.

### 7.3.1 Vnitřní informační systém školy

**Základní a zároveň nejdůležitější částí informačního systému školy je systém vnitřních informací.** V průběhu běžného provozu školy dochází v každé z nich ke shromažďování řady informací. Každá škola vede přehledy svých žáků včetně adres, věku, předchozího vzdělání, výsledků případných přijímacích zkoušek, studijních výsledků, kázeňských problémů apod. Vedení základní dokumentace ve škole stanovuje Školský zákon 561/2004 v § 28.



Kromě evidence týkající se žáků, personální dokumentace, popřípadě hospodářské a účetní evidence shromažďuje škola informace podchycující proces vzdělávání, např. rozvrh hodin, přehledy zastupování chybějících vyučujících, příčiny absence vyučujících, přehledy o výsledcích přijímacího řízení aj. Využití výpočetní techniky a existence řady nabídek kvalitního softwarového vybavení<sup>11</sup> nabízí velké možnosti pro zpracování těchto informací do statistických přehledů pro potřeby školy.

Většina vnitřních informačních systémů škol byla vytvořena pouze k tomu, aby zachytila a evidovala údaje v souladu s ustanovením zákona nebo vyhlášky, nikoliv proto, aby tyto informace mohly být smysluplně využívány pro řídicí práci. Ředitelé škol však potřebují relevantní a snadno dostupné informace k tomu, aby jejich rozhodnutí byla správná.

**Efektivní a účinný vnitřní informační systém školy poskytuje vedení školy cenné specifické informace, které jsou levné, snadno dostupné a ověřitelné.** Jeho další rozvoj, například propojení v rámci lokální počítačové sítě, zefektivní využití systému.

Při vytváření vnitřního informačního systému vzdělávací instituce by měly být splněny podmínky **dostupnosti, rychlosti, co největší úplnosti a relevantnosti** získaných informací.

Je zapotřebí dát do souladu představu ředitele o tom, jaké informace jsou pro jeho rozhodování potřebné s tím, jaké informace skutečně potřebuje a s tím, co je ekonomicky únosné. Proto je třeba před budováním informačního systému školy odpovědět na otázky:

- jaká rozhodnutí se budou dělat
- jaké informace k tomu budou potřeba

---

<sup>11</sup> Například VŠB-TU, Ekonomická fakulta v Ostravě využívá software SIRIUS

- jaké informace jsou k dispozici
- jaké informace jsou skutečně třeba
- které informace jsou potřebné každodenně, týdně, měsíčně, jednou za rok
- jaký software umožní tyto informace dle potřeby získat

### 7.3.2 Systém externích informací

Systém externích informací poskytuje informace o jevech a trendech, které probíhají ve školním mikro a makroprostředí. Rada těchto informací je běžně školám k dispozici v odborném či denním tisku, odborné literatuře, Věstnicích MŠMT, oběžnících školských úřadů či v jiných publikovaných zdrojích, které obsahují údaje relevantní školské problematice. Jiným zdrojem informací je účast pracovníků na školeních, seminářích či konferencích. Mezi důležité externí zdroje patří také statistické ročenky a přehledy vydávané vládou či MŠMT, nejrůznější oborové elektronické informační zdroje prostřednictvím sítě Internet.

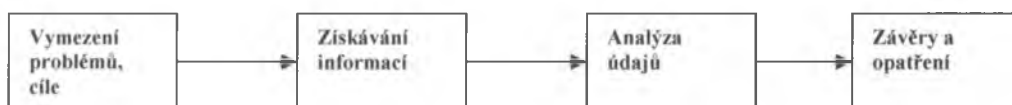
### 7.3.3 Marketingový výzkum

Základní funkcí marketingového výzkumu je pomoci škole zjistit potřebné informace týkající se skutečných či potencionálních zákazníků školy, předpovědět jejich zájmy, zjistit jak hodnotí školu nejen studenti, ale i učitelé, případně rodiče žáků, široká veřejnost.

Rozhodnutí o tom, zda bude vzdělávací instituce využívat **marketingový výzkum závisí na třech kritériích:**

- ředitel vzdělávací instituce si není jist některým ze svých rozhodnutí a potřebuje další specifické informace
- vedení vzdělávací instituce je připraveno na základě získaných informací změnit svá rozhodnutí, strategii školy či taktiku
- vedení vzdělávací instituce si musí být vědomo skutečnosti, že náklady spojené s výzkumem musí být přiměřené ve vztahu k očekávanému přínosu plynoucího z opatření provedených na základě výzkumu

**Marketingový výzkum prováděný vzdělávací institucí se skládá ze čtyř základních kroků:** vymezení problému a stanovení cílů výzkumu, získávání informací, analýza údajů a závěry a opatření.



### 1. Vymezení problémů a cílů

Hlavními cíli může být zjištění přitažlivého učebního programu, zjištění efektivity komunikace školy s veřejností, image školy atd.

### 2. Zdroje informací a získávání informací

Zdrojem informací vedoucích k identifikaci hlavních problémů mohou být:

- připomínky rodičů
- průzkum mezi zaměstnanci nebo studenty školy
- evaluace školy

**Marketingový průzkum ve škole může provádět informační specialista,** který z hlediska své profese disponuje řadou informací. Patří mezi ně především sekundární údaje získané z vnitřního a vnějšího informačního systému školy. Sekundární údaje zahrnují v tomto případě informace, které již byly zjištěny a zpracovány pro jiný účel. Stejně jako u sekundárních údajů i u sběru primárních údajů je třeba mít na zřeteli, aby údaje byly objektivní, relevantní, nezkrácené a přesné. Mezi základní metody získávání primárních údajů patří pozorování, průzkum a experiment.

### 3. Analýza údajů

Jakmile byly marketingovým průzkumem zjištěny a shromážděny potřebné údaje, je dalším krokem jejich zpracování a analýza. Výběr metod statistické analýzy zjištěných dat závisí na cíli studia a způsobu získávání údajů. Analýza by měla dát odpověď na řadu praktických otázek jako například které faktory a v jaké míře ovlivňují zájem o určitou školu, jak studenti hodnotí výuku jednotlivých předmětů, jaká je image školy v očích veřejnosti apod. Celková úspěšnost a použitelnost průzkumu závisí i na tom, jak jsou výsledky prezentovány managementu školy.

### 4. Využití informací

Závěrem celého průzkumu by mělo být vedení vzdělávací instituce schopno aplikovat zjištěné údaje a využít je zejména při strategickém plánování rozvoje vzdělávací instituce, při rozhodování o jednotlivých částech marketingového mixu, tzn. při tvorbě kurikula, při distribuci vzdělávacích programů.

## 7.4 Informační a studijní centra škol

Informační a studijní centra nabízejí informační služby, knihy a zdroje, které umožňují všem členům školní komunity stát se kritickými mysliteli a efektivnějšími uživateli informací všech druhů a typů médií. Je nezbytné, aby se informační a studijní centra škol připojila k širší knihovnické a informační síti ve shodě se zásadami Manifestu veřejných knihoven UNESCO. **Informační centra škol jsou základem pro jakoukoli dlouze termínovanou strategii informační gramotnosti, vzdělávání a informačního zajištění chodu vzdělávací instituce.**

Informační gramotnost je nezbytným předpokladem pro rozvoj osobnosti 21. století. Výsledky mezinárodního výzkumu funkční gramotnosti dospělých (SIALS – Second International Adult Literacy Survey) potvrzují značný deficit v této oblasti u naší současné dospělé populace, což je výzva pro celý stávající vzdělávací systém a pocho- pitelně i pro všechny typy knihoven a jejich činnost.

Informační a studijní centra škol se musí především zaměřit na zajištění informační gramotnosti žáků a studentů, to znamená vytvářet u nich dovednosti a návyky pracovat s informacemi, podporovat potřebu získávat a vyhledávat informace, ale také je učit informace kriticky hodnotit, zpracovat a využívat ve studiu i při vlastním sebevzdělávání. To vše v návaznosti na výukový program školy a v úzké spolupráci s pedagogickým sborem.

### **7.4.1 Legislativní rámec pro podporu ISC**

Aby mohlo informační a studijní centrum zmíněné úkoly plnit, či lépe k jejich naplňování podněcovat a vytvářet potřebné podmínky, je třeba mít legislativu, která umožní potřebné materiální a personální zajištění práce školní knihovny ve smyslu rozsahu a kvality činnosti knihovnického a informačního centra školy.

Základem jsou zákony určující a vymezující přístup k informacím v České republice.

Jedná se o:

#### **1. Listina základních práv a svobod**

Listina základních práv a svobod říká:

- svoboda projevu a právo na informace jsou zaručeny
- každý má právo vyjadřovat své názory slovem, písmem, tiskem, obrazem nebo jiným způsobem, jakož i svobodně vyhledávat, přijímat a rozšiřovat ideje a informace bez ohledu na hranice státu... [1993, §17, s. 17].

#### **2. Úmluva o právech dítěte**

Práva dítěte legislativně zajišťuje Úmluva o právech dítěte [1991], která v § 17 dává také důraz na přístup dítěte k informacím. Státy, které jsou smluvní stranou úmluvy uznávají důležitou funkci hromadných sdělovacích prostředků a zabezpečují dítěti přístup k informacím a materiálům z různých národních a mezinárodních zdrojů.

### **3. Zákon č. 106/1999 Sb. o svobodném přístupu k informacím**

Zákon o svobodném přístupu k informacím [1999] znamená usnadnění možnosti získat zveřejněné informace jak v klasické tištěné formě, tak elektronicky. Jak často budou informace žádány v knihovnách občany, nebude záviset pouze na schopnostech marketingu informovat o těchto službách, ale také na připravenosti občanů, jejich potřebách, požadavcích a dovednostech informace vyhledávat a dále s nimi pracovat, využívat je, tedy na informační gramotnosti. To velmi úzce souvisí se způsobem výuky na všech typech škol, na systematické činnosti knihovnických a informačních center škol.

### **4. Memorandum o celoživotním učení**

Dokument Memorandum o celoživotním učení [2000] byl zpracován Evropskou komisí. Zabývá se celoživotním vzděláváním, kontinuitou formálního i neformálního vzdělávání, včetně učení z praxe (informální vzdělávání), tedy učení bez ohledu na životní etapu, místo, čas a formu vzdělávání.

### **5. Koncepce státní informační politiky ve vzdělávání**

Koncepce státní informační politiky ve vzdělávání [2000] zpracovalo MŠMT ČR v březnu 2000. Koncepce si klade za cíl specifikovat další postup České republiky při zajišťování informační gramotnosti všech občanů tak, aby se mohli stát konkurenceschopnými v nové společnosti 21. století. Koncepce se přednostně věnuje dvěma základním okruhům:

- zajištění informační infrastruktury vzdělávání, tj. zpřístupnění informačních a komunikačních technologií všem, kteří procházejí vzdělávací soustavou, ať již na jejím začátku, nebo v průběhu dalšího a celoživotního vzdělávání.
- vytvoření rámce, který umožní integrovat ICT do vzdělávacích kurikulů na všech stupních – pro zajištění zvyšování informační gramotnosti, přičemž současně tento rámec musí poskytnout prostor pro využití možností ICT pro zkvalitnění vzdělávacího procesu v komplexně pojatém využití ICT pro zvyšování funkční gramotnosti občanů ČR.

## 6. Státní informační a komunikační politika

Vláda ČR na svém zasedání usnesením č. 265 ze dne 24. března 2004 schválila Státní informační a komunikační politiku. Jedná se o strategický dokument vlády v oblasti rozvoje informační společnosti do roku 2006, který reflektuje úzkou provázanost informační společnosti a telekomunikací a vytváří tak společný rámec. Hlavním východiskem při tvorbě dokumentu byl Akční plán EU eEurope 2005, který je součástí tzv. Lisabonské strategie v oblasti informační společnosti.

Státní informační a komunikační politika má 4 prioritní oblasti:

- dostupné a bezpečné komunikační služby
- informační vzdělanost
- moderní veřejné služby on-line
- dynamické prostředí pro elektronické podnikání

### **Pro školní knihovny je především zajímavá kapitola 3.2. *Informační vzdělanost.***

Cílem vlády v této oblasti je rozšíření základní počítačové gramotnosti během čtyř let alespoň na polovinu naší populace. Základním nástrojem je nejen program Národní počítačové gramotnosti, ale zejména systematická podpora informační vzdělanosti na všech stupních škol. Prioritou vlády je rozšiřování ICT ve školství, jež je součástí Státní informační politiky ve vzdělávání. Vhodné využívání technologií ve výuce se projeví schopností žáků zvládnout učivo za kratší čas a lepší schopností zpracování informací. Za základní článek celého systému celoživotního vzdělávání považuje stát školy, které musí poskytovat základy informační gramotnosti všem svým absolventům. Kromě toho chce vláda využít vzdělávací potenciál škol i k šíření informační gramotnosti mezi dospělou částí populace. Knihovny mají zajistit rovný přístup k tradičním i elektronickým informačním zdrojům. Důležitý je také rozvoj regionálních struktur celoživotního vzdělávání a učení.

## 7. **Zákon č. 257/2001 Sb. o knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihovnických a informačních služeb (knihovní zákon)**

V rámci národního systému, tak jak jej uvádí knihovní zákon [2001], jsou školní knihovny součástí skupiny d) specializované knihovny (§ 3).

V rámci tohoto zákona je pro školní knihovny problematická pasáž *Evidence knihoven* (§ 5). Na evidenci knihoven přistoupilo jen malé procento školních knihoven. Přitom tento paragraf řeší zapojení knihoven do systému meziknihovní služby, služby pro externí uživatele za vymezených podmínek – prezenční využívání odborných materiálů, absenční půjčování bývalým studentům a pedagogům, za úplatu tisk a kopírování materiálů, zapojení do grantové politiky státu a taktéž velmi důležitý fakt, že knihovní fond nemusí registrovaná knihovna evidovat podle zákona 563/1991 Sb., o účetnictví. Pro kvalitní práci školních knihoven je nezbytné respektování ustanovení knihovního zákona a jeho prováděcí vyhlášky č. 88/2002 Sb. o meziknihovní službě, evidenci a revizi knihovního fondu.

## 8. Manifest UNESCO o školních knihovnách, Směrnice IFLA a UNESCO pro školní knihovny

Zcela jednoznačně vymezuje poslání školních knihoven Manifest UNESCO o školních knihovnách [1998] a na něj navazující a rozpracovávající podrobně jeho ustanovení Směrnice IFLA a UNESCO pro školní knihovny [2003].

Hlavní úkoly informačních a studijních center (školních knihoven) podle Manifestu a Směrnice jsou:

- a) **spojit dílčí knihovny** ve škole tak, aby z kvalitního fondu jedné knihovny mohly být poskytovány služby celému společenství školy
- b) zajistit maximální **přístupnost** knihovny
- c) hlavní důraz (v souladu se zaměřením a možnostmi školy) klást na **prezenční výpůjční služby**
- d) vytvořit z knihovny místo pro tvořivou aktivní práci žáků i učitelů s informacemi a literaturou v klasické i elektronické formě
- e) získat pro práci a záměry knihovny co největší **podporu ředitelství a pedagogického sboru**, s nímž je třeba spolupracovat v oblasti akvizice a využívání literatury a ostatních dokumentů a tím integrovat knihovnu do celého vyučovacího procesu školy
- f) podporovat potřebu a **učit, jak s informacemi pracovat**, vést k alternativnímu přístupu ke knize
- g) praktickou systematickou činností vytvářet u žáků (i učitelů) **dovednosti a návyky v práci s informacemi**



## 7.4.2 Personální obsazení informačních a studijních center školy

Informační a studijní centra jsou nedílnou součástí **vzdělávacího procesu a informačního systému školy**. Aby tato podmínka mohla být splněna, musí v informačním a studijním centru/školní knihovně pracovat **kvalifikovaný pracovník**. Bohužel pro tyto pracovníky není v České republice stanoven odpovídající legislativní rámec ani v oblasti terminologické, ani v oblasti pracovního zařazení.

V angloamerických zemích je zaveden termín **School Library Media Specialist**<sup>12</sup>. Role těchto pracovníků je přesně vymezena.

## 7.4.3 School Library Media Specialist

V roce 1988 American Library Association publikovala monografii pod názvem *Information Power*. Tato publikace (několikrát aktualizována) jasně vymezila nezbytnost informačních profesionálů ve vzdělávacím procesu, stanovila jejich role, schopnosti a kompetence.

School Library Media Specialist se může uplatnit v několika pracovních pozicích:

- **jako učící knihovník (teaching librarian)**

Spolupracuje se studenty (a jinými členy) vzdělávací instituce při analýze výukových a informačních potřeb. Podílí se na lokaci a využití informačních zdrojů, které napomáhají zavádění inovativních výukových metod. Směřuje, vede studenty k tomu, aby při učení využívali různorodé informační zdroje za účelem nejen memorování učiva, ale především aby při učivu přemýšleli, tvořili a stále vyžadovali nové znalosti.

---

<sup>12</sup> Termín School Library Media Specialist nebyl prozatím do češtiny přesně přeložen, ani se v české literatuře neobjevuje odpovídající termín. Z tohoto důvodu je ponechám v následujícím textu tento termín v angličtině.

School Library Media Specialist musí neustále pracovat na zdokonalování svých osobních schopností a znalostí. Hlavním cílem School Library Media Specialist v **učebním procesu je posílení informační gramotnosti studentů i učitelů.**

- **partner ve vzdělávání** (instructional partner)

School Library Media Specialist spolupracuje s učiteli na tvorbě učebních plánů zajištěním nejrůznějších tištěných, netištěných a elektronických informačních zdrojů. Zná rámcově obsahovou problematiku jednotlivých předmětů v rámci kurikula a pomáhá ostatním v orientaci v odpovídajících informačních zdrojích.

- **informační specialista** (information specialist)

School Library Media Specialist je expertem na zajištění potřebných informačních zdrojů ve všech formátech, dovede tyto informační zdroje nejen získávat, ale také zpracovávat v odpovídajících formátech, a předkládat uživatelům. Je koordinátorem mezi jednotlivými účastníky vzdělávacího procesu v oblasti vyhledávání a zpracování informací.

- **knihovník** (librarian)

School Library Media Specialist je také knihovníkem, který zabezpečuje chod školního informačního centra/školní knihovny. Školní knihovna se tak stává nedílnou součástí jednotlivých bodů vzdělávacího procesu.

#### 7.4.4 Konflikt vizí s realitou v České republice

V České republice se vzdělávací instituce při obsazování pozice pracovníka v informačním a studijním centru základních a středních škol prozatím mohou opřít o Manifest UNESCO a IFLA o školních knihovnách [1998], který říká, že: „školní knihovník je profesionální kvalifikovaný zaměstnanec zodpovědný za plánování a řízení školní knihovny podporovaný přiměřeným personálním zajištěním, pracující společně s ostatními členy školní komunity a udržující spojení s veřejnou knihovnou i ostatními“. Je však třeba si uvědomit, že jde pouze o **doporučení**. Posledním a v podstatě jediným legislativním dokumentem<sup>13</sup>, který se věnuje školním knihovnám je Vyhláška MŠMT o školských výchovných a ubytovacích zařízeních a školských účelových zařízeních č. 34/2005. Tyto vyhláška věnuje školním knihovnám jednu jedinou větu, a to: „Školní knihovna poskytuje odborné, studijně pracovní, knihovnické a informační služby pro děti, žáky, studenty, popřípadě pedagogické pracovníky škol a školských zařízení“ [Vyhláška. 108/2005, §15].

Manifest se velmi okrajově zabývá **kvalifikací pracovníka školní knihovny**:

„...rozsah a kvalita knihovnických služeb záleží na personálních zdrojích jak ve školní knihovně, tak mimo ni. Z tohoto důvodu je prvořadé mít plně kvalifikované a dobře motivované zaměstnance, počtem dostatečně odpovídající velikosti školy a konkrétním potřebám kladeným na služby knihovny. ... dále může být využito pomocného personálu, např. učitelů, techniků, rodičů nebo dalších dobrovolníků. Školní knihovníci by měli být profesně kvalifikovaní a měli by navíc získat i pedagogické vzdělání a osvojit si metodologii vzdělávacích procesů“.

Manifest používá termíny „školní knihovna“ a „knihovník školní knihovny“.

Bohužel v podmínkách vzdělávacích institucí České republiky jsou termíny školní knihovna a školní knihovník velmi zavádějící.

---

<sup>13</sup> Instrukce MŠMT České republiky ze dne 16. července 1979 čj. 21 240/79-24 o školních knihovnách, která byla dlouhou dobu jediným legislativním dokumentem o školních knihovnách byla zrušena Opatřením Ministryně školství č. 24 904/2005-14, Věstník MŠMT, š. 8/2005, s. 10

Ve školách vždy existovaly knihovny, většinou byl jejich knihovní fond rozdělen na fond literatury pro učitele a fond literatury pro žáky. V dnešních podmínkách rozvoje informačních technologií a komunikačních sítí je však třeba budovat nejen školní knihovny, ale především **informační a studijní centra** se všemi funkcemi, která **informační** centra mají. Škola jakožto vzdělávací instituce je v podstatě podnik se všemi jeho funkcemi. V rámci **marketingu školy** se informační a studijní centrum stává jakýmsi styčným bodem v rámci konkurence.

Vedle vytváření samotného produktu – informačního a studijního centra, je nutné řídit materiálně technické, marketingové, personální a finanční zabezpečení služeb, tzn. obsadit funkci vedoucího studijního a informačního centra školy kompetentním pracovníkem, informačním profesionálem. **Informační profesionál zde musí vystupovat jako ředitel informačního střediska, ale také jako politik, diplomat a také prodejce, který umí vyzdvihnout význam svého pracoviště, jeho práva a privilegia.**

Informační profesionál v oblasti vzdělávání zajišťuje informační podporu procesu vzdělávání a v případě e-vzdělávání může asistovat při zpracování výukových materiálů. Jeho místo v rámci vzdělávacího procesu je především v zajištění programů **informační výchovy.**

**Informační profesionál** ve vzdělávací instituci jakožto učící se organizaci musí mít pro tuto funkci určité **předpoklady**. Jde zejména o předpoklady:

- **profesní**

Tvoří jádro odbornosti informačního profesionála, lze je získat odborným knihovnicko-informačním vzděláváním a odbornou praxí. Tyto znalosti nevedou jen k zajištění kvalitních knihovnicko-informačních činností, ale především umožňují porozumět tomu, jakým způsobem se má o informacích jako takových přemýšlet. Podle J. Cejčka „informační profesionál prostřednictvím tohoto vzdělávání získá přehled o životním cyklu a povaze informací tak říkajíc v širších souvislostech, a to díky poznání všech aspektů přístupu k informacím od psychologicko-sociálního procesu zprostředkování informací až po jejich technické zpracování“. [CEJPEK, 1999]. Právě tento informační nadhled je jádrem odborného vzdělání a tvoří z informačního profesionála pracovníka schopného uplatnění i v nových rolích mimo rámec jeho rolí primárních.

## - osobností předpoklady

Jde o oblast psychologicko-sociálního vybavení informačního profesionála. Tyto předpoklady vycházejí ze skutečnosti, že informační profese je především službou klientům (ve vzdělávací instituci pod pojmem klient rozumíme žáky/studenty). Patří sem dovednosti související s dobrou mezilidskou komunikací, všeobecně dobrým přístupem k lidem, umění vlastní prezentace. Patří zde taktéž schopnost identifikovat změny a umění přizpůsobit se jim. To vše souvisí s nestálostí podmínek dnešní doby charakterizované jako „nová ekonomika“<sup>14</sup>

Pokud informační profesionál ovládá toky informací, informační procesy, včetně výpočetní a telekomunikační techniky, je na určité jazykové úrovni (především angličtina), je vybaven komunikačními schopnostmi, tj. ovládá způsoby komunikace, má v praxi velmi široké uplatnění.

Znalosti a dovednosti informačních profesionálů v nejrůznějších oblastech podrobně rozebírá „**Průvodce dovednostmi a znalostmi evropských odborných pracovníků v oboru knihovnictví a informačních služeb**“ [1999]. Průvodce je výsledkem projektu DECIDoc vedeného společně devíti informačními asociacemi. Byl podporován Evropskou komisí v rámci programu Leonardo da Vinci zaměřeného na rozvoj odborného vzdělávání. Tvůrci Směrnice si jsou vědomi, že informační profese je relativně mladá, ještě si nezajistila své místo na trhu práce. Identita těch, kteří v tomto oboru pracují často není rozpoznána a zaniká v mase administrativních a technických pracovníků. Toto je zřejmé především ve vzdělávacích institucích. Pokud ve školních informačních a studijních centrech pracuje pracovník s vystudovaným oborem v oblasti informačních a knihovnických služeb, je zařazen do kategorie tzv. technicko-hospodářských pracovníků a tak taktéž platově ohodnocen.

---

<sup>14</sup> Jednotná definice pojmu nová ekonomika není dosud stanovena. Podle Tapscotta [1999] se novou ekonomikou obecně rozumí „ekonomika, ve které se technologický pokrok prosazuje vysokými tempy a natolik výrazně, že ekonomika je kriticky závislá na znalostech, přičemž prostřednictvím globalizace dochází k integraci národních ekonomik do světové ekonomiky a bere se zřetel na dlouhodobě udržitelný růst. Mezi novými technologiemi má dominantní postavení schopnost vytvářet, šířit a využívat znalosti, takže informace se často považují za nejdůležitější faktor podmiňující ekonomický růst a zlepšování kvality života; v této souvislosti se hovoří o vytváření informační společnosti. To, že moderní informační a spojivé technologie se opírají o digitalizaci, objasňuje alternativní používání přívlastku „digitální“; ten má někdy pomoci vymezit odpovídající zahrnování informací (tedy např. bez těch, které nejsou bezprostředně spjaty s moderní počítačovou a komunikační technikou).“

Směrnice se zabývá znalostmi a dovednostmi specifickými (oborovými), řídicími a organizačními dovednostmi. Mezi základní schopnosti informačních pracovníků patří:

- adaptibilita
- předvídavost
- komunikační schopnosti
- schopnost kritického myšlení
- zvědavá mysl
- rozhodnost
- schopnost naslouchat
- týmový duch
- iniciativa
- organizační schopnosti
- didaktická vnímavost
- vytrvalost
- preciznost
- schopnost vyvozovat závěry

Je nasnadě, že tyto schopnosti jsou vyžadovány od všech absolventů vysokých škol, ale pokud k těmto schopnostem přidáme ještě všechny další znalosti a dovednosti vyžadované Směrnicí, nezbyvá než si povzdechnout společně s dr. Štěrbovou: „...magistr knihovnicko-informační profese by měl být informovaný, vzdělaný, s rozhledem a schopný měnit úhel pohledu podle toho, jak to společnost vyžaduje...Měl by být v jistém smyslu nadčlověk“.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Tento povzdech zazněl na Učeném hádání, 25. června 2003.

## 8. Obchodní akademie a VOŠ ve Valašském Meziříčí

### Případová studie I.

Případová studie se zabývá aplikací všech výše uvedených teoretických nástinů týkajících se vzdělávací instituce jako učící se organizace a postavení informačního profesionála v ní. Vychází z praxe konané v této instituci.

#### 8.1. Charakteristika školy

<b>Název a sídlo školy:</b>	Obchodní akademie a VOŠ Valašské Meziříčí Masarykova 101 757 01 Valašské Meziříčí IČO: 00843504
<b>Zřizovatel:</b>	Zlínský kraj Tř. Tomáše Bati 3792 761 90 Zlín
<b>Právní forma:</b>	Příspěvková organizace
<b>Ředitel školy:</b>	Mgr. Aleš Kubíček
<b>Statutární zástupce ředitele školy:</b>	Ing. Anna Oplatková, Ph. D.
<b>Kontakt:</b>	telefon: 571 611 707, 571 613 238, 571 613 644 fax: 571 624 246 web: <a href="http://www.oavm.cz">http://www.oavm.cz</a> e-mail: <a href="mailto:oavalmez@oavm.cz">oavalmez@oavm.cz</a>
<b>Datum zřízení školy:</b>	1. 7. 2001

## Studijní obory:

### **Středoškolské**

63-41-M/004 Obchodní akademie

63-41-M/040 Informatika v ekonomice

68-43-M/001 Veřejnosprávní činnost

76-41-M/004 Sociální péče – sociálněsprávní činnost

**Počet studentů: 567**

### **Vyšší odborná škola**

63-41-N/007 Zpracování ekonomických

a vědeckotechnických informací

**Počet studentů: 56**

### **Bakalářské studium**

Aplikovaná informatika

Eurospráva

Informační a znalostní management

Ekonomika podniku

**Počet studentů: 309**

### **Rozšiřující kombinované**

Prevence sociálně patologických jevů

Univerzita zájmového vzdělávání

Sociální práce

### **Specializační**

Studium elektronické a písemné komunikace

a sekretářských prací

### **Univerzita třetího věku**



## 8.2 SWOT analýza

### Silné stránky

#### Lidský potenciál

Kvalifikační struktura a profesionalita pedagogického sboru  
Týmová spolupráce  
Vhodná věková různorodost pedagogického sboru

16 mužů ve sboru

Flexibilita pedagogického sboru

Individuální vzdělávání pedagogů

Podpora indiv. vzdělávání ze strany vedení

Motivace a prostor pro další profesní růst

#### Materiální vybavení

Nadprůměrné vybavení školy VT

Propojení všech počítačů (329) lokální

počítačovou sítí přes optický kabel

Připojení k Internetu pevnou linkou

Vysoká úroveň vybavení školy

Funkční informační a studijní centrum

Vlastní školní jídelna – kvalitní stravování

#### Pedagogický proces

Kvalita pedagogického sboru

Důraz se klade na experiment

Dostatek praktických činností, oborové praxe

Zdravý životní styl

Využívání informačního a studijního centra školy

Komunikace s žáky

Úspěšnost žáků v soutěžích a v přijímacích řízeních na vysoké školy

Snaha vést žáky k umění naučit se mít vlastní názor

### Slabé stránky

#### Lidský potenciál

Malá univerzálnost vyučujících

Nedostatečné znalosti cizího jazyka učitelů

Nemotivující finanční ohodnocení při práci nad rámec svých povinností

Nepřípravenost učitelů pracovat s moderní technologií

#### Materiální vybavení

Nedostatek prostor pro relaxaci žáků

Jídelna – malá kapacita

#### Pedagogický proces

Zastaralý způsob ověřování vědomostí

Odtážitost některých částí učiva od běžného života

Přetrvávající frontální model výuky,

memorování učiva

Nedostatečné mezipředmětové vztahy

Pedagogové nemotivují studenty

k samostatné práci

### Příležitosti

#### Pro školu

Aktivní zapojení pedagogů při tvorbě osnov

– rámcové a školní vzdělávací programy

Zapojení se do grantové a projektové

činnosti školy

Celoživotní učení – na půdě školy

Ve výuce používat nejrůznější inf. zdroje

Schopnost samostatné práce a řešení

problémů

Ujasnění si priorit školy: kapacita – kvalita

#### Pro školství

Přibližování evropským standardům

Zlepšení společenské prestiže a finančních podmínek učitelů

Odbourání zdvojení učiva v několika předmětech

Možnost většího vzdělávání a seberealizace učitele

Možnost rozšíření jazyků

Větší využití mezipředmětových vztahů

### Hrozby

#### Pro školu

Při nesplnění vstupních podmínek bude

ohrožena celková koncepce výuky

Nevyužití všech možností, které přinášejí

RVP a ŠVP

#### Pro školství

Bude dostatek kvalifikovaných učitelů?

Bude dostatek učitelů cizích jazyků?

Nadměrné nároky na učitele, malé finanční ohodnocení

Různorodost školních plánů na jednotlivých školách

Je pro žáky „zdravá“ vyšší týdenní časová dotace?

Budou všichni učitelé schopni ustoupit od frontálního způsobu výuky?

Dokáží učitelé zredukovat dosavadní obsah učiva?

Dokáží učitelé vybrat učivo potřebné pro život?

### 8.3 Informační středisko školy – tvorba koncepce

Školní informační středisko začalo fungovat na Obchodní akademii a VOŠ ve Valašském Meziříčí **1. září 1995**. Návrh zřídit moderní multimediální vzešel od tehdejšího ředitele školy Ing. Jaroslava Halašty. Ke zřízení studijního a informačního centra školy se nechal inspirovat ve Francii a Finsku. Oslovil absolventku Filozofické fakulty Univerzity Karlovy, která zde měla vystudován obor Vědecké informace a knihovnictví. Právě tento krok byl ze strany ředitele Halašty **velmi progresivní**. Byl si vědom toho, že pokud chce zřídit moderní školní knihovnu, musí zaměstnat vysokoškolsky vzdělaného profesionála, v tomto případě profesionála v oboru knihovnictví, informatika, informační věda, tedy **profesionála informačního**. Dalším progresivním krokem byla myšlenka zaměstnat tohoto pracovníka ve školní knihovně na **plný pracovní úvazek**. Společně s pracovníkem knihovny 1. září neotevřeli školní knihovnu, jak bylo zvykem na ostatních základních a středních školách, ale **informační středisko**.

Tyto tři základní myšlenky: informační profesionál (vysokoškolsky vzdělaný knihovník), plný pracovní úvazek, nový název (informační středisko) se staly základem pro vybudování plně funkčního multimediálního informačního centra střední a vyšší odborné školy (a dnes již i školy vysoké). Ing. Halašta si byl vědom, že zřízení takového typu školní knihovny je **plně v kompetenci ředitele školy** a této své kompetence se zhostil na výbornou.

Funkční informační středisko v moderně budované škole **tvoří páteř celého informačního systému školy**. K dokonalému fungování střediska potřebujeme:

- profesionálního pracovníka
- vhodné prostory a vybavení
- provozní peníze

V prosinci roku 1995 byla podána **přihláška projektu** do 4. ročníku ExTRA s názvem „**Školní informační středisko**“<sup>14</sup>. Obsahem projektu byla „realizace školního informačního střediska pro studenty a zaměstnance obchodní akademie a zájemce z řad studentů a zaměstnanců jiných škol v regionu“. Cílem projektu pak bylo „vybudovat středisko, které bude poskytovat možnost kombinace klasických metod studia a prostředky nejmodernější techniky tak, aby získání znalostí bylo efektivní“. Projekt byl vykalkulován řádově ve statisících korunách.

Přestože **projekt nebyl přijat**, rozhodl ředitel, že informační středisko bude vybudováno a 1. září 1995 bylo otevřeno již plně funkční. Na budování a provoz studijního a informačního centra je třeba nemalé procento peněz z rozpočtu vzdělávací instituce. Jedná se o tyto finanční prostředky:

- **investiční peníze** - stavební úpravy investičního charakteru, strojní vybavení (kopírka, datavideoprojektor, výkonný počítač ...)
- **mzdové prostředky** - mzda profesionálního pracovníka, odměny pro zabezpečení odpoledního provozu, samostudium
- **provozní prostředky** - učební pomůcky – knihy, CD, kazety, výukové programy (přímé výdaje), opravy, nábytek, energie atd. (ostatní nepřímé neinvestiční výdaje)

1. září 1995 bylo otevřeno Informační středisko Obchodní akademie a VOŠ ve Valašském Meziříčí v následující podobě.

---

<sup>14</sup> Řešiteli projektu byli PaedDr. Petr Hubáček (správce počítačové sítě OA a VOŠ), Mgr. Milena Medková (vedoucí informačního střediska, v té době ještě nebyla zaměstnancem OA a VOŠ, zaměstnancem až od 1. března 1995), Ing. Igor Indruch, CSc. (vyučující anglického jazyka na OA a VOŠ) a ing. Karel Prukner (vedoucí VOŠ)

Školní knihovna je součástí komplexu budov Obchodní akademie a SOŠ a VOŠ ve Valašském Meziříčí. Tento komplex se skládá celkem ze tří budov. Samotná školní knihovna disponuje 3 místnostmi – pracovním knihovníkem, multimediálním centrem a čítárnou. V multimediálním centru je umístěno 12 počítačů, 6 tiskáren, televize s videorekordérem. Všechny počítače jsou vzájemně propojeny prostřednictvím lokální počítačové sítě obchodní akademie a na všech lze pracovat s Internetem. K síti Internet je škola připojena bezdrátovým přenosem rychlostí 10 Mbit/s.

V čítárně bylo původně 16 pracovních míst určených k samostudiu, televize, video. V roce 2006 byla čítárna přeměněna na počítačovou učebnu se 16 pracovními stanicemi, dataprojektorem a video a DVD technikou. Je zde umístěn fond beletrie,

Součástí multimediálního centra je tzv. **grafické centrum**. Zde mají studenti i pedagogičtí pracovníci k dispozici 2 počítače, 2 scannery (HP ScanJet 3400C, HP ScanJet 4p – zde je nainstalován program Recognita Plus 5.0 na snímání a čtení textů).

Vzhledem k tomu, že od akademického roku 2001/2002 ve Valašském Meziříčí funguje bakalářské studium a vysokoškolská knihovna je podmínkou pro získání akreditace byla zřízena studovna se 16 pracovními stanicemi a knihovním fondem periodické literatury a skript v budově VOŠ. Chod centra je zajišťován studenty bakalářského studia.

### 8.3.1 Doporučení – financování ISC

Při vybudování a zajišťování provozu školního informačního střediska je nutné uplatňovat **vícezdrojové financování**. Stávající rozpočtová pravidla uplatňovaná pro příspěvkové organizace umožňují využívat těchto finančních zdrojů:

#### 1. Fond reprodukce majetku (dříve investiční fond)

Je vytvářen z odpisů příspěvkové organizace a slouží k financování investiční činnosti školy, tj. stavební rekonstrukce, nákup investičního vybavení (<40 000) a programového vybavení (<60 000). **Jeho využití je plně v kompetenci ředitele příspěvkové organizace.**

## **2. Dotace zřizovatele**

Přímé a ostatní nepřímé neinvestiční výdaje. Výše této dotace je přísně limitovaná a **zpravidla nestačí krýt potřeby školy a tím i potřeby IS.**

## **3. Ostatní činnost**

V rámci povolené podnikatelské činnosti, může organizovat škola odborná školení, semináře, kurzy pro veřejnost. Hospodářský výsledek z této činnosti může sloužit k nákupu odborné literatury, na propagaci a k pokrytí všech ostatních uznatelných nákladů.

## **4. Nadační fond školy**

Je zřizován ředitelem školy nebo jiné příspěvkové organizace a jeho hospodaření se řídí zákonem číslo 227/1997 Parlamentu České republiky o nadacích a nadačních fondech a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů (zákon o nadacích a nadačních fondech). Ve statutu nadačního fondu je nutné přísně specifikovat využití prostředků fondu. Zdrojem tvorby fondu jsou dobrovolné příspěvky rodičů, dary jiných organizací nebo fyzických osob. Dobrovolné příspěvky jsou darovány na základě darovací smlouvy (jak pro fyzické, tak pro právnické osoby).

## **5. Projekty a granty**

Jde o projekty a granty vyhlášené MŠMT, zřizovatelem, EU a jinými subjekty.

### 8.3.2 Doporučení – název

Z praxe informačního střediska Obchodní akademie a VOŠ vyplynulo, že název „informační středisko“ a ne „školní knihovna“ byl zvolen velmi progresivně. Ukázalo to množství grantů a dotací, které byly podány. V současné době se pracovní skupina kolem Klubu školních knihoven sjednotila na názvu „**Informační a studijní centrum školy**“ – ISCŠ.

### 8.4 Informační profesionál v praxi OA a VOŠ

Osoba vedoucího pracovníka informačního střediska by měla být garantem toho, aby se středisko stalo skutečným centrem pro vzdělávání celé školní komunity.

Vedoucí informačního střediska by měl ve vzdělávací instituci zabezpečovat tzv. **informační práce** (informační aktivity, resp. činnosti). Informační práce jsou lidské činnosti spojené s nakládáním s informacemi, tzn. s jejich tvorbou, shromažďováním, zpracováním, ukládáním, vyhledáváním, zprostředkováním apod. **Informační povolání** jsou potom ta povolání, která jsou charakteristická vysokým podílem informační práce. Tato povolání se vyskytují ve všech třech tradičních sektorech národního hospodářství (zemědělství, průmysl, služby). **Informační pracovníci** jsou všichni příslušníci informačních povolání. Informační pracovníci dohromady tvoří tzv. **informační pracovní sílu**. **Informační profese** se dá chápat jako podmnožina informačních povolání. Pojem zahrnuje především knihovníky, informační specialisty, informační brokery apod., kteří se přímo zabývají poskytováním informačních služeb a zpravidla mají knihovnicko-informační vzdělání. Příslušníky informačních profesí označujeme jako **informační profesionály**.

Ve vzdělávací instituci, která se chová jako učící se organizace má příslušník (příslušníci) informačních profesí své nezastupitelné místo.

Na semináři Informační vzdělávání v 21. století pořádaném Moravskou zemskou knihovnou v Brně a Obchodní akademií a VOŠ ve Valašském Meziříčí

(12.-13. dubna 2006) přednesl Ing. Halašta své zamyšlení nad personálním obsazením informačního a studijního centra školy. Tento problém je třeba dát do širších souvislostí, zamyslet se a odpovědět na otázku jaké **služby** hodlá vzdělávací instituce **klientům** nabídnout? Ve školách se ještě někdy podle Halašty, „nazírá na žáky a studenty jako na nevděčnou čeládku odmítající vzdělání, o kterou vzdělání pedagogové musí poučovat a určovat jim **co se musí učit a jak se to musí učit**“. To znamená že pedagogové chtějí pouze to, **co jim sami sdělili**. Avšak všichni zaměstnanci školy, od ředitele po školníka, jsou ve škole proto, aby zajistili maximální **vzdělávací služby svým klientům** – žákům a studentům, protože oni zaměstnance vzdělávací instituce **platí**. Bez žáků a studentů škola **zaniká**.

Žáci a jejich rodiče již dnes a v budoucnu ještě s větším důrazem, dávají a budou dávat přednost těm školám, kde jsou tyto **komplexní vzdělávací služby na nejvyšší úrovni**.  
**Činnost informačního a studijního centra školy mezi tyto služby patří**

Je třeba si uvědomit, že investice do žáků se vrátí a že vybudování fungujícího informačního a studijního centra mezi tyto investice patří.

Při budování IS musíme vědět, jakou **úroveň služeb** chceme svým žákům poskytovat. Jiný pracovník, s jinou kvalifikací bude řídit činnost informačního a studijního centra tehdy, jestliže se služby budou poskytovat jen v několika určených odpoledních hodinách, a to na úrovni výpůjček knih z povinné četby, anebo zda se bude jednat o komplexní informační službu, založenou nejen na knižním fondu, ale na **možnostech přístupu ke všem moderním informačním zdrojům**, zabezpečenou nejen knižním fondem a běžnými odbornými periodiky, ale především prostředky IT.

V prvním případě je možné, aby funkci vedoucího ISC zabezpečoval vyučující, nejlépe s aprobací český jazyk, a to **na základě dohody o pracovní činnosti**.

Ve druhém případě, se musí jednat o **celodenní, vysoce profesionální činnost** s perfektními uživatelskými znalostmi IT technologií pro **vyhledávání, třídění a následné zpracování informací**. Pracovní zadání musí studenti dostávat u jednotlivých vyučujících různých studijních oborů a studijních předmětů. V tomto případě musí být vedoucí ISC především **plně kvalifikován** v oboru knihovnictví a informační vědy. Aby poskytovaná služba studentům a žákům byla opravdu **komplexní**, tj. včetně výuky

**informační výchovy** a aby vedoucí ISC byl schopen lépe pochopit záměr vyučujícího, který „úkoloval“ studenta svým zadáním, je **nutné** (nebo aspoň vhodné), aby tento pracovník měl **základní pedagogické vzdělání**, získané např. formou doplňkového pedagogického studia.

Vzhledem k tomu, že *Katalog prací* podle nařízení vlády č. 469/2002 Sb. [2002], ve znění nařízení vlády č. 331/2003 Sb., který stanovuje kvalifikační předpoklady nezná termíny jako: informační profesionál, informační pracovník, ale zná pouze termín **knihovník**, musí ředitel vzdělávací instituce na toto brát zřetel. Podle Katalogu prací může být pracovník školního informačního a studijního centra zařazen jako knihovník v 6. – 13. platové třídě. Pokud je zaměstnán vysokoškolsky vzdělaný pracovník, jedná se o platovou třídu 10. – 13. platovou třídu. Přestože od 1. ledna 2004 platí 16. platových tříd, končí zařazení knihovníků u platové třídy 14.

#### **8.4.1 Doporučení – personální obsazení**

Jak již bylo zmíněno výše (s. 88) zřízení informačního a studijního centra školy je plně v kompetenci ředitele školy. Ředitel školy má taktéž jako jediný **kompetence k zařazení pracovníka informačního a studijního centra do platové třídy**. Ředitel školy se musí řídit Katalogem prací, ale musí taktéž zohlednit osobnost vedoucího, pracovníka informačního centra. Přestože Katalog prací nezná termín informační profesionál, musí ředitel školy, pokud chce mít funkční centrum zaměstnat do informačního střediska vysokoškolsky vzdělaného pracovníka, tzn. musí začít u platové třídy č.10 pro bakalářský studijní program, ale lépe u platové třídy č. 11 (- 13) pro magisterský studijní program.

Kvalifikovaný informační profesionál ve vzdělávací instituci by měl být kompetentní splňovat kvalifikační podmínky zařazení do platové třídy 10 (ve zvláštních případech je možné i zařazení do platových tříd 11. a 12. **Katalog prací** při popisu kvalifikačních předpokladů pro specializaci „knihovník“ naprosto **nezohledňuje** práci, kterou informační specialista vykonává (může vykonávat) v rámci vzdělávacího procesu a výuky, tedy při tvorbě **konceptu informační výchovy v dané vzdělávací instituci**.



Školní knihovna, školní informační a studijní centrum podle knihovního zákona spadá do knihoven specializovaných (257/2001, § 3, odst. d). Knihovny na základních a středních školách mají nepopíratelně regionální působnost. Je na osobnosti pracovníka školního informačního centra, jak tuto regionální působnost svou činností překročí, jak se zapojí do tvorby koncepcí na celostátní úrovni, jak se bude nadále profesně vzdělávat a podílet se na rozvoji knihovnictví jako vědy.

#### **Platová třída 10:**

1. Profilování fondů a vedení specializovaných akvizičních činností na regionální úrovni.
2. Knihovnické a bibliografické, referenční a informační služby uživatelům ve specializovaných knihovnách regionální působností.
3. Správa a organizace specializovaných samostatných studoven v knihovnách s regionální působností.
4. Zajišťování vnitrostátních MVS v knihovnách s celostátní působností.
5. Koordinace ochrany a revizí knihovního fondu, vedení a doplňování systémů evidence a ukládání knihovních fondů v knihovnách s celostátní působností.
6. Aktualizace KF z hlediska obsahu a druhu dokumentů v knihovnách s celostátní působností.
7. Samostatná katalogizace podle standardů a stanovených metodik přesahující regionální působnost.

#### **Platová třída 11**

1. Komplexní obsahové a druhové profilování knihovních fondů, usměřování specializovaných akvizičních činností na celostátní úrovni.
2. Tvorba speciálních bibliografických a faktografických databází na základě obsahové analýzy dokumentů.
3. Tvorba tezaurů a souborů jmenných a věcných národních autorit.
4. Zpracování historických fondů včetně analytického popisu.
5. Zajišťování MMVS v knihovnách s celostátní působností.
6. Komplexní knihovnické, bibliografické, referenční a informační služby uživatelům v knihovnách s celostátní působností.
7. Správa a organizace specializovaných samostatných studoven v knihovnách s celostátní působností.

8. Posuzování rozsáhlých a specializovaných fondů (revize).
9. Koordinace katalogizace na regionální nebo celostátní úrovni včetně vytváření metodik katalogizace s vazbami na národní a mezinárodní standarty.
10. Metodická, konzultační a poradenská činnost v knihovně s krajskou působností (metodik).

### **Platová třída 12**

1. Stanovení koncepce zavádění specializovaných knihovnických systémů (systémový knihovník).
2. Zpracování specializovaných rešerší s využitím specializovaných databází a informačních zdrojů domácí a zahraniční provenience.
3. Vytváření jedinečných, zvláště náročných specializovaných souborných katalogů rukopisů, prvořisků, vzácných tisků, speciálních dokumentů.
4. Stanovování rozvoje profilování a doplňování fondů knihoven s celostátní úrovní.
5. Komplexní řešení provozu mezinárodních registračních systémů v ČR včetně spolupráce s právními subjekty vydavatelské sféry.
6. Metodická, konzultační a poradenská činnost v knihovně s celostátní působností (metodik).

Jak bylo řečeno výše, Katalog prací naprosto **nezohledňuje** práci, kterou informační specialista vykonává (může vykonávat) v rámci vzdělávacího procesu a výuky, tedy při tvorbě **koncepce informační výchovy v dané vzdělávací instituci**. Pomíjí tedy jednu zásadní skutečnost a tedy tu, že informační profesionál ve vzdělávací instituci se podílí na výchovně vzdělávacím procesu **přímou pedagogickou činností**.

Aby pracovník tuto činnost mohl provádět, musí mít ke své původní kvalifikaci – absolvent knihovnicko-informačních vysokých škol ještě kvalifikaci pedagogickou. Tu získá na jiných typech vysokých škol například formou doplňujícího pedagogického studia. Právě v této fázi – získání pedagogické kvalifikace naráží na téměř nepřekonatelný problém, kterým je **nezpracovaná oborová didaktika pro obor informačních studií a pedagogiky**. Otevírá se zde prostor především pro Ústav informačních studií a knihovnictví, aby zpracoval (jeho pracovníci) oborovou didaktiku knihovnictví a informační vědy a do svých studijních plánů zařadil doplňující

pedagogické studium, popřípadě přímo bakalářský studijní obor pedagogiky pro absolventy knihovnicko-informačních škol.

Pokud pracovník školního informačního a studijního centra splní tyto kvalifikační předpoklady – knihovník/informační pracovník s doplňujícím pedagogickým vzděláním (popřípadě pedagogickým vzděláním v bakalářském studijním programu) a podílí se přímou pedagogickou činností na vyučovacím procesu, je poté lepší, aby měl **dvě pracovní smlouvy**. Jednu pro činnost knihovníka a jednu pro činnost pedagoga, který zajišťuje ve škole informační výchovu v přímé pedagogické činnosti. Přestože vysokoškolsky vzdělaný informační profesionál ve vzdělávací instituci může dosáhnout na stejnou platovou třídu jako pedagog, tedy třídu 12 (to pouze v lepším případě) je na platu podle platových tarifů ztratný. Například pro pracovníka do 12 let praxe činí rozdíl u 10. platové třídy 1. 160,-- Kč a u 12. platové třídy 1. 360,-- Kč. I v tomto případě se naskytá otázka týkající se **nedostatečné prestiže či nedostatečného ohodnocení pracovníků knihovnických profesí**.

Kromě kvalifikačních předpokladů a rozhodnutí o správném zařazení pracovníka školního informačního centra do odpovídající platové třídy je velmi důležitým problémem kde vzít finanční prostředky na vybavení a především na provoz ISC.

Naprostá většina neúspěšných zkušeností s provozem ISC na základních a středních školách byla zapříčiněna tím, že **personální zabezpečení** nebylo v souladu s dříve uvedenými otázkami. Podle ing. Halašty „ředitelé měli velké oči a málo peněz, anebo nepřipustili inovační proces vysvětlením vždycky jsme to dělali tak a bylo to dobré. Nejčastějším důvodem neúspěchu bylo uspěchané personální řízení ve stylu prozatím tam posadíme našeho čerstvého důchodce a pak se uvidí“.

## 8.4.2 Doporučení – mzdové prostředky pro pracovníka ISC

**Kde tedy vzít peníze na zaplacení dalšího nepedagogického pracovníka, tedy informačního profesionála? Možnosti jsou následující:**

- a) **ušetřit na pedagogických a jiných provozních pracovnících.** Tento krok se zdá některým ředitelům nelogický. Obávají se například, že odejdou dobří učitelé a škola ztratí na prestiži. Skutečnost je jiná. Pokud nebude zřízeno funkční informační a studijní centrum školy vedené kvalifikovaným informačním profesionálem, nepřijdou žáci a budou muset odejít učitelé všichni. Rodiče velmi obtížně chápou zajímavější školu tu která má dobrého vyučujícího matematiky, jazyků aj. - velmi dobře ovšem chápou to, co škola poskytuje navíc, tj. např. **úroveň vzdělávacích služeb.**
  
- b) **uplatnit u svého zřizovatele navýšení provozních, ale především přímých mzdových výdajů.** Není to snadné, ale je to možné. Je možné si pomoci **grantovými projekty**, které jsou vypisovány zřizovatelem nebo v rámci strukturálních fondů EU, např. Operační program RLZ, opatření 3.1 apod.
  
- c) u středních škol o středních odborných učilišt' se nabízí možnost **doplňkové činnosti** například v oblasti celoživotního vzdělávání

Je třeba nešetřit finančními prostředky do této oblasti, jelikož nové učebny, nové počítače, nový nábytek nezajistí úspěch na žákovském a studentském trhu. Je to především lidský kapitál, který se musí investovat do komplexních vzdělávacích služeb, kde významnou složku tvoří **fungující informační a studijní centrum školy** vedené **kvalifikovaným vedoucím, informačním profesionálem.**

### 8.4.3 Doporučení – kvalifikace pracovníka ISC

V poslední době se objevují názory, že ve školní knihovně, školním informačním a studijním centru by měl pracovat učitel s dalším knihovnicko-informačním vzděláním. Tento názor prosazuje například Ing. Brdička<sup>16</sup>, který na semináři Informační gramotnost – vědomosti a dovednosti pro život (Brno, listopad 2005) řekl: „...pokud do školní knihovny posadíte knihovníka, bude to jen knihovník“. Názor dr. Brdičky je velmi zavádějící a snad i kontraproduktivní. V podstatě vrací veškeré aktivity týkající se budování a rozvoje školních informačních center o deset let zpět. Pokud má být školní knihovna **funkčním multimedialním centrem** není v silách učitele, aby při svém pedagogickém úvazku tuto práci zvládnul.

Obzvláště s rozvojem informačních technologií a elektronických informačních zdrojů a jejich obrovským nárůstem musí ve školní knihovně pracovat informační profesionál, který dovede analyzovat obrovské množství informací které nás obklopují. **Informační profesionál ve školní knihovně musí být – učící knihovník (teaching librarian) ne učitel knihovník.** Dále pak musí být propagátor čtení a manažer informací. Z toho vyplývají jeho základní úkoly:

- učit schopnost pracovat s informacemi na základě zpracování aktuálního obsahu učiva
- podporovat zájem o čtení vedením a propagací
- poskytovat informační servis a spravovat informační systémy, zdroje a zařízení

---

<sup>16</sup> Ing. Bořivoj Brdička, Ph. D. pracuje na oddělení Informační technologie a technické a informační výchovy Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze

Velmi podstatné je **přímé propojení všech aktivit školní knihovny s výukou**. Informační profesionál se musí podílet na tvorbě výukových (především webových) materiálů. Výukové materiály musí být pečlivě vybírány v souladu se školskou politikou tak, aby napomáhaly splnění stanovených vzdělávacích cílů. Stručně řečeno, školy jsou všeobecně zodpovědné za nezbytné zdokonalování schopností studentů. Jestliže hledáme způsoby, jak toho co nejúčinněji dosáhnout, nesmíme zapomínat na zcela nezastupitelnou úlohu školních knihoven v procesu efektivního zpracování informací a myšlenek.

### **Kvalifikace pro pracovníka školního informačního a studijního centra (doporučení)**

1. Informační profesionál ve školní knihovně musí získat odbornou kompetenci v **rámci knihovnicko-informačního studia**. Informační profesionál ve vzdělávací instituci je tak kompetentní nejen k získávání a zpracovávání informačních pramenů, ale také zprostředkovává získané informační zdroje ve smyslu **aktivního poskytování odborných informací**.
2. Je třeba, aby pracovník ve školním informačním a studijním centru byl vzdělán taktéž v oboru pedagogiky aby mohl splňovat požadavky na přímou pedagogickou činnost. Bohužel specializované pedagogické studium pro absolventy knihovnicko-informačních škol v současné době neexistuje. Nabízí se zde možnost dotací z ESF, a to především v rámci programů rozvoje lidských zdrojů. Je třeba přemýšlet o vypracování projektu na **kvalifikační pedagogicko-psychologický studijní program pro pracovníky školních knihoven**, který by měl být připraven v souladu s požadavky vyhlášky MŠMT č. 317, o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků. Studijní program by měl svým obsahem naplňovat podmínky studia ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a měl by být určen absolventům vysokých/středních škol knihovnicko-informačního zaměření. Studium by bylo založeno na pedagogicko-psychologickém základě. Obsah studia musí vycházet především z oblastí práce informačního profesionála na základních a středních školách.

Informační profesionál ve vzdělávací instituci se musí neustále zabývat tím, jak prezentovat své schopnosti k získání pracovních míst, která by ve společnosti měla být vyhrazena právě jim.

## 8.5 Informační profesionál a koncepce Informační výchovy

**Nedílnou součástí práce informačního profesionála ve školním informačním a studijním centru je práce v rámci informační výchovy.** Koncept informační výchovy je na Obchodní akademii a VOŠ ve Valašském Meziříčí zpracováván již dlouhodobě. Informační výchova je úzce spjata s celým systémem vzdělávání v ČR. Současná společnost (nazývána společností informační, někdy taky znalostní) klade velké nároky na schopnost orientovat se ve stále rostoucím množství informací, tyto informace hodnotit a využívat je při řešení úkolů. Vzhledem k tomu, že vzdělání připravuje člověka na plnohodnotný život v dané společnosti, je jistě na místě určitá transformace tak významné struktury jakou je vzdělávací soustava státu., transformace odpovídající současným podmínkám.

Za pár let bude ve školách možná dost počítačů i přípojek k internetu, ale nezmění-li se něco zásadního, nebude tam dost kvalitních učitelů, bez nichž je sebelepší vybavení k ničemu. Doby, kdy se myslelo, že různé multimediální produkty alespoň částečně nahradí roli učitele jsou naštěstí dávno pryč, avšak špatně placené povolání bez prestiže láká ty nejnadanější jen výjimečně. Průměrný věk učitelů je 48 let, což je dáno mj. množstvím pracujících důchodců, bez nichž by mnohé školy vůbec nemohly fungovat.

Pověst země s vysoce vzdělaným obyvatelstvem má dnešní Česká republika dílem díky střední a starší generaci, dílem setrvačností. Pokud se věci radikálně nezmění, úroveň vzdělanosti povážlivě klesne a s tím i možnosti pracovního uplatnění pro většinu populace (kromě nejnadanějších, kteří si i za takových okolností svou cestu pracněji, ale přece najdou). S celkovým růstem životní úrovně v západním světě se přestává společnost ostře dělit na bohaté a chudé, avšak o to výrazněji se dělí na vzdělané a nevzdělané. Vzdělání je dnes jediný spolehlivě fungující klíč k ekonomickému úspěchu.

V souvislosti s možností uplatnění a úspěšného působení každého člověka v současné společnosti se používá pojem „**informační gramotnost**“. Obsah tohoto pojmu je již poměrně přesně definován. Hlavním úkolem se stává vytváření programů na zvyšování informační gramotnosti. Prostředek, s jehož pomocí by mělo být tohoto cíle dosaženo se nazývá informační výchova.

**Informační výchova je chápána jako proces, který vede k dosažení informační gramotnosti.** Cílem informační výchovy je naučit studenty vyhledávat a využívat efektivně všechny dostupné informační zdroje a vytvořit u studentů návyk pravidelného sledování odborné literatury a její využití při studiu a psaní odborných textů [DOMBROVSKÁ, 2004].

Specifickým problémem je informační výchova v prostředí středního školství. Střední školy jsou velmi důležitým článkem vzdělávacího řetězce. Střední školy by měly být článkem, který připravuje žáky na celoživotní učení, orientaci ve stále větším množství poznatků a potencionálních informací, jejich využívání nejen v životě profesním, ale i v životě soukromém. Schopnost poskytnout žákům vzdělávání v této oblasti by mělo být jedním z kritérií hodnocení kvality jednotlivých škol.

V současné době se objevuje potřeba přizpůsobit studijní programy středních škol měnícím se podmínkám ve společnosti. Škola by měla taktéž vybavit studenty schopnostmi, které se vztahují ke kritickému myšlení a řešení problémů, které jim umožní uplatnit se na trhu práce. Měly by je připravit na současný svět, svět rychlých změn a souvislostí. To vyžaduje změnu stylu výuky a zařazení metod, které zdůrazňují kritické myšlení a učení založené na informačních zdrojích.

Důležitou úlohu v reformě vzdělávání mají nepochybně školní knihovny. Stoupá význam školní knihovny nejen jako zdroje primárních dokumentů, ale především jako odrazového můstku při vstupu do světa informací. **Objevuje se zcela nové pojetí knihovny jako tzv. „výukové laboratoře“.**

**Nejdůležitějším principem,** jehož dodržování je základem úspěchu informační výchovy, je **úzká spolupráce** se všemi, kdo jsou součástí výukového procesu na dané



škole. Je nezbytné, aby **změny ve výuce**, které souvisí s přechodem na nové metody, byly uplatňovány jednotně v rámci celé školy, **ve všech předmětech**. Vyučující by měli svými požadavky, které na studenty kladou, zdůrazňovat **nezbytnost využívání informačních pramenů při studiu**. Bohužel právě tato důležitá zásada je učiteli praktikována minimálně.

### 8.5.1 Doporučení – informační výchova

V roce 1997 byla vypracována „**Koncepce informační výchovy na Obchodní akademie a VOŠ ve Valašském Meziříčí**“. V rámci této koncepce bylo nazíráno na informační výchovu z hlediska zorného úhlu knihovníka s doplňujícím pedagogickým vzděláním.

#### Základní body postupu:

##### a) průzkum

Cílem tohoto průzkumu by měla být tato zjištění:

- znalost pojmu „informační gramotnost“
- ohodnocení vlastních schopností při práci s informacemi
- potřeba dalšího vzdělávání v práci s informacemi
- názor na zařazení kurzu, který by se věnoval problematice práce s informačními zdroji do studijního plánu

##### b) rámcová koncepce

- formulace hlavních cílů informační výchovy
- teoretická východiska informační výchovy
- význam zařazení informační výchovy do studijních plánů
- návaznost na jiné projekty
- určení definitivní podoby pracovního týmu

##### c) prezentace záměru

- je třeba prezentovat záměr vedení školy
- setkání se studenty a vyučujícími

- pokus o navázání spolupráce se zahraničním partnerem – školou stejného zaměření, kde je problém informační výchovy již vyřešen
- d) zpracování podrobné koncepce
- zohlednění teoretických východisek
  - respektování specifických podmínek školy
  - definování rozsahu a formy výuky a její zajištění
  - osnovy kurzů
  - výukové materiály
- e) zkušební výuka
- ukázkové přednášky pro studenty i vyučující
- f) zahájení výuky
- nastává po zvážení všech připomínek a jejich případném zohlednění
  - zahájení regulérní výuky tak jak byla strukturována a schválena
- g) další postup
- sledování nejnovějších poznatků a trendů v oblasti práce s informacemi
  - zařazení nových trendů do výuky
  - hledání nových metod a forem předávání relevantních informací

## Hlavní zásady koncepce:

- Informační výchova jako součást studia
- Informační výchova jako základ pro celoživotní vzdělávání
- Využití moderních informačních a komunikačních technologií

Je třeba připomenout, že OA stavěla koncepci na již **plně funkčním školním informačním centru**.

## Byla navržena a realizována struktura těchto předmětů:

- 1.ročníky OA : Knihovnické minimum
- 2.ročníky OA: Zpracování informací
- 4.ročníky OA: Bibliografie a informatika
- 1.ročník VOŠ: Elektronické informační služby
- 3. ročník VOŠ: Specializované informační služby

### I. Knihovnické minimum (od akademického roku 1997/1998)

V rámci knihovnického minima jsou všichni studenti prvních ročníků seznámeni se všemi možnostmi, které jim knihovna/informační středisko školy nabízí, naučí se vyhledávat v online katalogu školní knihovny a seznámí se se všemi informačními zdroji, které mohou při studiu využívat. Nedílnou součástí je taktéž vysvětlení základních pojmů z oblasti knihovnictví.

**Hodinová dotace:** 6 vyučovacích hodin. Knihovnické minimum je realizováno v rámci osnov českého jazyka (3 hodiny) a výpočetní techniky (3 hodiny).

### II. Zpracování informací (od akademického roku 2002/2003)

V roce 2002 byl na Obchodní akademii ve Valašském Meziříčí otevřen nový studijní obor, a to Informatika v ekonomice. Při sestavování osnov byl operativně zařazen předmět informační výchovy s názvem Zpracování informací. **Jde o předmět povinný, který je řádně klasifikován, vyučuje se v prvním pololetí.** Předmět je zaměřen

především na práci s Internetem, tj. vyhledávání informací v rozhraní WWW a zahrnuje následující oblasti: historie Internetu, používání adres, elektronická pošta, elektronické konference, diskusní skupiny, World Wide Web, etika v prostředí Internetu, informace a Internet, definice informace, úspěšnost vyhledávání - relevance, redundance, pertinence, přesnost a úplnost, modely vyhledávání, Internet jako zdroj informací, klasifikace vyhledávacích služeb, seznamy zdrojů, katalogy, vyhledávače, metavyhledávače, speciální vyhledávače, stránky pro experty, jednoduché dotazy, volba klíčových slov, jednoduché dotazy a default operátor, pokročilé dotazy, boolovské operátory, hodnocení informací získaných z Internetu.

### **III. Bibliografie a informatika (od akademického roku 1997/1998)**

Hlavním cílem předmětu je orientace v prostředí Internetu a efektivní vyhledávání informací. Studenti zvládnou vyhledávací techniky, naučí se zjišťovat a zpracovávat různé typy informačních zdrojů, naučí se informační zdroje citovat, tj. zpracovávat bibliografické citace, předmět je připraví na samostatnou práci s informacemi na vysoké škole. Jde o **povinně volitelný předmět, je řádně klasifikován, vyučuje se celý rok.** Předmět zahrnuje tyto oblasti : typologie informačních pramenů, tištěné IP, elektronické IP, primární – knihy, časopisy, normy, patenty, šedá literatura, sekundární – katalogy, bibliografie, báze dat, referátové časopisy, terciární – bibliografie bibliografií, soupisy bází dat, základní knihovnicko informační služby, Výpůjční služby – MVS, DDS, online katalogy, popis dokumentů, bibliografické citace – ČSN ISO 690, ČSN ISO 690-2, strategie zpracování rešerše.

V akademickém roce 2002/2003 byly na základě schváleného projektu vypsaného Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy „Inovace předmětů vyšších odborných škol“ zařazeny do osnov Vyšší odborné školy ve VM povinné předměty „**Elektronické informační zdroje**“ a „**Specializované informační služby**“

#### **IV. Elektronické informační zdroje (od akademického roku 2002/2003)**

Studenti se v tomto předmětu seznámí s elektronickými informačními zdroji dostupnými z webového rozhraní. **Jde o povinný předmět, řádně klasifikován, vyučuje se 1. pololetí.** Předmět zahrnuje problematiku: informatika, data, informace, znalosti, nástroje pro práci s elektronickými informačními zdroji. Typologie EIZ – bibliografické zdroje, faktografické, plnotextové zdroje, volně dostupné zdroje - příklady, licencované zdroje – příklady, katalogy OPAC, role knihoven v databázových službách, největší knihovny v ČR, národní zahraniční knihovny, vysokoškolské knihovny, cesty k elektronickým médiím, databázová centra, duhy bází dat, smluvní vztah uživatel a databázové centrum, DIALOG Corporation, STN International, GENIOUS, SilverPlatter, OCLC- Online Computer Library Center, Portál STM.

#### **V. Specializované informační služby (od akademického roku 2002/2003)**

Cílem předmětu je získat základní i speciální znalosti z oblasti uživatelsky a tematicky vymezených nebibliografických bází dat a informačních systémů. Předmět zahrnuje: Klasifikaci a typologii nebibliografických informačních systémů a jejich bází dat, aplikační oblasti NBIS, historie a obsah pojmu šedá literatura, informační systémy a instituce působící v okruhu nestandardních informačních služeb.

**Jde o povinný předmět, řádně klasifikován, vyučuje se 1. pololetí.**

Vzhledem k tomu, že **pro předměty** související se zaváděním **informační výchovy** do výuky (BII, EIZ, SIS) **není zpracována oborová didaktika**, jsou při výuce dodržovány jak zásady a principy **didaktiky obecné**, tak principy a zásady **didaktiky výpočetní techniky ekonomických oborů** - předměty informační technologie a výpočetní technika je výše uvedeným předmětům nejbliže.

Ve všech předmětech je kladem důraz na samostatnou práci a zpracovávání různých projektů.

Koncepce informační výchovy na Obchodní akademii a VOŠ, která byla zpracována téměř před deseti lety se v praxi osvědčila a škola se stala jakýmsi průkopníkem informační výchovy na středních školách. Informační a studijní centrum je součástí managementu školy a na rozvoji školy má eminentní zájem. Studenti OA a VOŠ ve Valašském Meziříčí jsou na život ve znalostní společnosti připraveni a dobrá orientace v záplavě informací jim pomůže nejen v profesním, ale i v soukromém životě.

Již pět let se ve Valašském Meziříčí studuje bakalářský studijní obor **Informační a znalostní management** (studijní program Systémové inženýrství a informatika), který je realizován ve spolupráci s Vysokou školou báňskou – Technickou univerzitou, Ekonomickou fakultou v Ostravě. S trochou nadsázky lze říci, že tento obor se ve Valašském Meziříčí realizoval taktéž díky realizované Koncepci informační výchovy.

## 9. Bakalářský studijní obor a IZM

### Případová studie II

Obchodní akademie a VOŠ spolupracuje v oblasti terciárního vzdělávání (bakalářské studijní programy) s Vysokou školou báňskou – Technickou univerzitou, Ekonomickou fakultou v Ostravě na základě Dohody o vzájemné spolupráci při uskutečňování bakalářských studijních programů.

V rámci této dohody jsou uskutečňovány následující bakalářské studijní programy:

- Eurospráva
- Aplikovaná informatika
- Informační a znalostní management
- Ekonomika podniku

**Tab. č. 3: Počet uchazečů, přijatých, nepřijatých studentů u přijímacích zkoušek a skutečně zapsaných studentů. Akademický rok 2005/2006**

Studijní obor	Celkový počet uchazečů	Celkový počet přijatých	Celkový počet nepřijatých	Zapsáno
Eurospráva	103	58	45	43
Aplikovaná informatika	43	21	22	22
Informační a znalostní management	42	22	20	33
<b>CELKEM</b>	<b>188</b>	<b>101</b>	<b>87</b>	<b>98</b>

Studijní obor informační a znalostní management byl akreditován 9. května 2002.

V podstatě se dá říci, že jeho akreditaci předcházela dlouholetá práce informačního profesionála školy při zpracování projektů a grantů pro informační středisko školy a informační výchovu jakožto takovou.

Stěžejním projektem byl projekt předložený MŠMT v roce 2001. Název projektu byl „**Informatika a rešeršní činnost**“. Cílem projektu bylo poskytnout frekventantům kurzu příležitost k získání nezbytných znalostí a dovedností, které jim usnadní orientaci v tradičních dokumentech, informačních zdrojích a službách knihoven a jiných informačních pracovišť, součástí kurzu byla samostatná práce s elektronickými informačními zdroji. V rámci tohoto projektu začala škola poprvé spolupracovat s Ústavem vědeckých informací a knihovnictví Filozofické fakulty Univerzity Karlovy, a to v oblasti lektorských služeb.

Vzhledem k tomu, že v regionu Zlín chyběl bakalářský studijní obor týkající se studia knihovnictví a informační vědy a taktéž proto, že zájem o kurz Informatika a rešeršní činnost byl velký, zpracovalo tehdejší vedení školy a pracovník školního informačního a studijního centra osnovy **studijního oboru Informační a znalostní management**. V květnu 2002 byl program úspěšně akreditován a v říjnu 2002 nastoupili první studenti.

## **9.1 Profil absolventa IZM**

Profil absolventa je orientován tak, že zajišťuje jednak dobrou profesní přípravu studentů, kteří po ukončení bakalářského studia odejdou do praxe, jednak pro nejlepší z nich přípravu pro pokračování v magisterském studiu.

Obor vychovává odborníky vybavené znalostmi vědeckých nástrojů řízení, schopné aplikovat moderní informační technologie při řešení i složitých problémů na všech úrovních řízení a využívat při řešení současných prostředků výpočetní a sdělovací techniky. Studium se zaměřuje na analýzu, projektování a řízení informačních systémů firmy, řídicích systémů a na získání kvantitativních manažerských schopností.

Absolventi jsou připravováni pro práci v informačních, správních a řídicích orgánech firem i veřejné správy se znalostí základních národních právních předpisů i pravidel EU. Dovedou organizovat a řídit činnost podřízených, pracovat v týmu. Jsou schopni samostatně aplikovat zákony a podzákonné normy při řízení svěřeného pracovního



úseku. Absolventi umí hledat a vytvářet zdroje informací, informace získávat, kriticky hodnotit, zpracovávat, interpretovat a aktivně je používat. Využívat informace o makroekonomických i mikroekonomických jevech a procesech. Jsou adaptabilní na nové poznatky v oboru. Vypěstují si potřebu celoživotního vzdělávání a postupného zvyšování kvalifikace. Jsou ochotni nést svůj podíl na zvyšování image firmy. Po zapracování jsou schopni vést menší pracovní kolektiv. Umí také založit a řídit firmu (obchodní společnost) v oboru.

### **Do odborné složky profilu absolventa lze zařadit následující znalosti a dovednosti:**

#### **a) Znalosti**

- orientace v ekonomických a infromatických právních normách
- orientace v dokumentografických a bibliografických systémech
- práce v mezinárodních datových sítích
- práce s lokálními i síťovými operačními systémy
- získávání, komplexní a automatizované zpracování dat
- hodnocení a interpretace získaných informací
- tvorby a udržování podnikových informačních systémů
- potřeby informačních služeb v organizaci, řízení toku informací
- zásadní orientace ve finančním a manažerském účetnictví a v daňové problematice
- znalost odborné angličtiny
- sběr informací, jejich analyticko - syntetické zpracování, tvorba záběrů
- zvládnutí běžného aplikačního kancelářského softwaru (OFFICE)
- poskytování běžných dokumentografických a bibliografických služeb
- vedení odborné cizojazyčné konverzace ve dvou světových jazycích
- poradenská činnost pro top management v oblasti řízení znalostí a informací

#### **b) Dovednosti**

- využívání moderních informačních technologií
- komplexní zacházení s kancelářskou technikou včetně její volby pro příslušná pracoviště
- práce v lokální počítačové síti, v mezinárodních datových sítích
- společenská komunikace a korespondence, public relations

- organizace pracovního kolektivu
- interpretace odborných informací z oblasti mezinárodních finančních trhů a světové ekonomiky
- formulace jednoduchých právních a organizačních předpisů
- technika jednání s tuzemskými i zahraničními obchodními partnery
- využití výsledků zpracování ekonomických informací v oblasti marketingu
- problematika manažerské činnosti, týmové práce a základní marketingové metody
- zásady ochrany dat v informačních systémech

Pět let fungování studijního oboru Informační a znalostní management ve Valašském Meziříčí ukázalo, že záměr, který byl připraven byl správný a celé kurikulum bylo dobře nastaveno nejen v rámci republiky, ale i v rámci celého evropského prostoru.

## **9.2 Studijní plány pro obor IZM 2006/2007**

Studijní obor Informační a znalostní management je součástí bakalářského studijního programu Systémové inženýrství a informatika. Je realizován Ekonomickou fakultou Vysoké školy báňské – Technické univerzity v Ostravě a Vyšší odbornou školou ve Valašském Meziříčí. Vzhledem k tomu, že studijní obor je realizován na ekonomické škole je především v prvních ročnících kladen důraz na studium ekonomických předmětů a předmětů z oblasti účetnictví. V tomto spatřuji velkou výhodu, jelikož absolvent/bakalář IZM je vzdělán nejen v oblasti knihovnicko-informační vědy, ale také v oblasti ekonomie a účetnictví. Z praxe již máme ověřeno, že toto se osvědčilo především u absolventů, kteří nastupují například do veřejných knihoven měst a obcí, kde na základě těchto získaných znalostí a dovedností velmi lehce získávají vedoucí místa, dále pak jsou schopni založit a vést vlastní firmu.

## I. ročník

Kód	Povinné předměty oboru	1. semestr	2. semestr	Kreditní body
114300	Mikroekonomie A		2+2x	5
114301	Makroekonomie A	2+2x		5
115300	Management A		2+1x	4
120300	Evropská unie A	2+1x		4
151300	Matematika A		1+2x	4
151301	Matematika B		1+2x	5
151303	Statistika A		2+2x	5
152300	Podniková ekonomika A	2+2x		5
154300	Finance		2+2x	5
155300	Informatika A	1+2z		4
155301	Informatika B		2+2x	5
155310	Odborná praxe		10 dnů	0
155371	Informace a Internet	1+2z		2
	Cizí jazyk I/I Angličtina Němčina Ruština Francouzština Španělština		0+3x	3
713012/01	Tělesná výchova A	z		1
	Tělesná výchova B		z	1

## II. ročník

Kód	Povinné předměty oboru	1. semestr	2. semestr	Kreditní body
117300	Učetnictví	2+2x		5
157300	Operační výzkum	2+2x		5
115300	Počítačové sítě	2+1x		4
155371	Informace a Internet	1+2z		2
151300	Komunikační techniky a technologie	2+0x		3
1160300	Marketing	2+2x		4
170081	Informační zdroje v informační společnosti	3+0x		5
170032	Odborná praxe		10 dnů	0
170086	Datové struktury a základy algoritmicizace		2+1x	4
170088	Knihovnictví a bibliografie		2+0z	3
170089	Studijní, rozborová a řešeršní činnost		2+1x	3
170090	Informační a znalostní management		2+0x	4
170204	Sociální komunikace		2+1x	2
170038	Databáze v prostředí Windows		1+2z	3
170202	Odborná anglická konverzace		0+2z	3
170092	Grafické metody práce s informacemi		2+2x	3
	Cizí jazyk I/I Angličtina Němčina Ruština Francouzština Španělština		0+3x	3
712271	Cizí jazyk 2/II Angličtina Němčina Ruština Francouzština Španělština		0+3x	3

### III. ročník

Kód	Povinné předměty oboru	1. semestr	2. semestr	Kreditní body
170200	Dokumentografické systémy	2+0x		4
170202	Odborná anglická konverzace	0+2z		3
170203	Územní a správní IS	2+2x		4
170205	Marketing informačního sektoru	2+0x		4
170209	Personální management-řízení lidských zdrojů	2+1x		4
170208	Zpracování žurnalistické informace	2+0z		
170206	Subjekty podnikání	3+0x		
155312	Bakalářský seminář A	0+4z		2
170217	Odborná praxe	1 den v týdnu	1 den v týdnu	0
155313	Bakalářský seminář 2		0+6z	3
170211	Systémy umělé inteligence		3+0x	3
170213	Informační průmysl		2+0z	3
170214	Ochrana a bezpečnost dat a informací		2+0z	3
170216	Strategie vyhledávání informací a jejich zpracování		2+1x	4
155314	Bakalářská práce			15

### 9.3 Role informačního profesionála školy v rámci BC studia

Informační profesionál Obchodní akademie a VOŠ, tedy školy, která realizuje studijní obor Informační a znalostní management se velmi úzce podílel nejen na přípravě ale také v současné době se aktivně zapojuje do realizace studijního oboru.

Informační profesionál je garantem oboru za školu a v náplni práce má například:

- návrh inovace učebních plánů
- zjišťování zájmů o profesní profilaci a směřování praxe v závislosti na výběru bakalářských prací na zakázku firem nebo pro potřeby fakulty
- výběr témat bakalářských prací
- spolupráce při sestavování otázek pro závěrečné bakalářské zkoušky
- spolupráce s katedrami v příslušném oboru

Kromě těchto povinností se informační profesionál školy podílí přímou vyučovací činností na předmětech Informace a Internet a Knihovnictví a bibliografie.

Informační profesionál Obchodní akademie a VOŠ ve Valašském Meziříčí se stal nedílnou součástí výchovně vzdělávacího procesu školy, je knihovníkem, informačním pracovníkem, učícím knihovníkem, pedagogem, důležitým článkem v projektové a grantové činnosti školy.

## Závěr

Záměrem rigorózní práce bylo zpracovat problematiku role informačního profesionála ve vzdělávací instituci. Práce se soustředí na problém, jak mohou informační profesionálové ve vzdělávací instituci definovat a komunikovat vize o své roli a jaká je hodnota informačního a studijního centra školy v rámci managementu a marketingu školy. I ve vzdělávací instituci se potvrzuje, že vůdcovství (leadership) je nezbytnou součástí profesionálního úspěchu v pracovním prostředí.

Informační profesionál by měl být “knihovníkem s přidanou hodnotou”, tzn. zastávat role, které jdou za rámec tradičního pojetí knihovnicko-informační profese. Měl by být poradcem v rámci celé organizace, v níž působí, plánovačem, manažerem, členem týmů, řešitelem problémů, zkušeným psychologem, ale také by měl být do určité míry nezávislý na pomoci počítačových techniků.

Stále důležitější jsou v dnešní době pedagogické schopnosti informačních profesionálů, což vyplývá z rostoucího počtu informačních služeb orientovaných na koncového uživatele – studenta/žáka. Informační profesionál ve školské instituci se musí podílet aktivně na vzdělávacím procesu jako tzv. učící knihovník, a to především při zajišťování informační výchovy. Nastává tak posun role informačního profesionála od rešeršera k “informačnímu průvodci”, schopnému zasvětit uživatele do dané služby tak, aby byl schopen si do určité míry obstarat informace sám. Informační profesionál by měl také porozumět základním obchodním a podnikatelským principům – dnešní škola musí mít zájem stát se učící se organizací, která splňuje pět základních podmínek pro tento typ organizace – mistrovství v oboru, mentální modely, vytváření a sdílení vizí, týmové učení, systémové myšlení.

Pracovním prostředím pro informačního profesionála ve vzdělávací instituci je informační a studijní centrum školy. Informační a studijní centra nabízejí informační služby, knihy a zdroje, které umožňují všem členům školní komunity stát se kritickými mysliteli a efektivnějšími uživateli informací všech druhů a typů médií. Je nezbytné, aby se informační a studijní centra škol připojila k širší knihovnické a informační síti ve shodě se zásadami Manifestu veřejných knihoven UNESCO. Informační centra škol

jsou základem pro jakoukoli dlouze termínovanou strategii informační gramotnosti, vzdělávání a informačního zajištění chodu vzdělávací instituce. Informační a studijní centra škol se musí především zaměřit na zajištění informační gramotnosti žáků a studentů, to znamená vytvářet u nich dovednosti a návyky pracovat s informacemi, podporovat potřebu získávat a vyhledávat informace, ale také je učit informace kriticky hodnotit, zpracovat a využívat ve studiu i při vlastním sebevzdělávání. To vše v návaznosti na výukový program školy a v úzké spolupráci s pedagogickým sborem.

V závěru práce jsou popsána konkrétní doporučení pro vznik školního informačního centra a taktéž doporučení pro získání finančních prostředků na kvalifikovaného informačního profesionála. V České republice se vzdělávací instituce při obsazování pozice pracovníka v informačním a studijním centru základních a středních škol prozatím mohou opřít pouze o Manifest UNESCO a IFLA o školních knihovnách – vzhledem k tomu, že jde o pouhé doporučení, je na řediteli vzdělávací instituce, jak si u zřizovatele místo pro kvalifikovaného informačního profesionála prosadí, vše je plně v jeho kompetenci.

Při vybudování a zajišťování provozu školního informačního střediska je nutné uplatňovat vícezdrojové financování. Stávající rozpočtová pravidla uplatňovaná pro příspěvkové organizace umožňují využívat těchto finančních zdrojů: fond reprodukce majetku (dříve investiční fond), dotace zřizovatele, ostatní činnost (kurzy, odborná školení, semináře), projekty a granty. Ředitel školy zařazuje ze své kompetence informačního profesionála dle katalogu prací do určité platové třídy. Přestože Katalog prací nezná termín informační profesionál, zná pouze termín knihovník, musí ředitel školy, pokud chce mít funkční centrum zaměstnat do informačního střediska vysokoškolsky vzdělaného pracovníka, tzn. musí začít u platové třídy č.10 pro bakalářský studijní program, ale lépe u platové třídy č. 11 (- 13) pro magisterský studijní program – dle katalogu práce jde o knihovníka, avšak je na každém pracovníkovi školního informačního centra, aby si vybudoval pozici informačního profesionála.

Katalog prací nezohledňuje práci, kterou informační specialista vykonává (může vykonávat) v rámci vzdělávacího procesu a výuky, tedy při tvorbě koncepce informační výchovy v dané vzdělávací instituci. Pomíjí tedy jednu zásadní skutečnost a tedy tu, že



informační profesionál ve vzdělávací instituci se podílí na výchovně vzdělávacím procesu přímou pedagogickou činností. Aby pracovník tuto činnost mohl provádět, musí mít ke své původní kvalifikaci – absolvent knihovnicko-informačních vysokých škol ještě kvalifikaci pedagogickou. Bohužel prozatím studenti knihovnicko-informačních škol, kteří absolvují doplňující pedagogicko-psychologické studium naráží na problém nezpracované oborové didaktiky.

Pokud informační profesionál ve vzdělávací instituci bude osobnost která najde společnou řeč s vedením školy, otevře se prostor pro mnohostrannou spolupráci, která pomůže studentům, pedagogům i škole jako takové.

## Použitá literatura

1. ABELL, A., OXBROW, N. *Competing with knowledge: the information professional in the knowledge management age*. London: Library Association Pub.:TFPL, 2001. ISBN 1856043398.
2. BATES, Mary Ellen. The newly minted MLS : what do we need to know today. [online]. *Searcher*, May 1998, vol. 6, no.5. [cit. 1999-08-28]. Dostupný z: <http://www.infotoday.com/searcher/may/story1.htm>.
3. *Boloňský proces [Bologna Process]* [online]. Ministerstvo informatiky ČR. [citováno dne 9. září 2006] Dostupné z: <http://www.bologna.msmt.cz/?id=BolognaProcess>.
4. BONNER, Dede. *Leading knowledge management and learning : seventeen case studies from the real world of training*. Alexandria, VA : ASTD, c2000. ISBN 1562861360.
5. BOULDING, K. *Evolution, order, and complexity*. London, New York: Routledge, 1996. 276 s. ISBN 0415137284.
6. CEJPEK, J. Knihovnictví v širších souvislostech. *Národní knihovna*, 1999, roč. 10, č. 6, s. 273 – 279.
7. CHAPMAN, CH. *Improving schoul throught external intervention*. London, New York: Cintinum, 2005. 176 s. ISBN 08264687.
8. CLIFFORD, J. Composing in stages: The effects of collaborative pedagogy. *Research in Teaching English*. 1981, roč. 15, č. 1, s. 37-44.
9. *Competencies for Information Professionals of the 21<sup>st</sup> Century* [online]. Poslední revize červen, 2003. [Citováno 26. června 2006]. Dostupné z: <http://www.sla.org/content/learn/comp2003/index.cfm>.
10. DAVENPORT, T. Knowledge Roles: The CKO and Beyond, *CIO Magazine*, CXO Media Inc., Apríl 1, 1996.
11. Do you really know how to manager your employees? *PWC HR Bulletin* [online]. 2004, č. 2. [citováno 1. května 2005]. Dostupné z: [http://www.pwc.com/cz/eng/ins-sol/publ/hrbulletin/PwC\\_HRBulletin2\\_04.pdf](http://www.pwc.com/cz/eng/ins-sol/publ/hrbulletin/PwC_HRBulletin2_04.pdf).
12. DRABENSTOTT, Karen M. *Analytical review of the library of the future*. Washington, DC: Council Library Resources, 1994. 200 s.
13. DOMBROVSKÁ, M., LANDOVÁ, H., TICHÁ, L. Informační gramotnost – teorie a praxe v ČR. *Národní knihovna*, 2004, roč. 15, č. 1, s. 7-18.

14. DRUCKER, Peter F. *Management: budoucnost začíná dnes*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 126 s. ISBN 80-85603-004.
15. EARL, Michael J., IAN, Scott. What is a Chief Knowledge Officer?. *Sloan Management Review*, 1999, vol.40, number 2.
16. *Europe and the global information society. Recommendation to the European Council*. Brussels, EU 26. 5. 1994. 35 s.
17. *Europe's way to the information society: an action plan*. Communication from the Commission to the Council and the European Parliament and the Economic and Social Committee and the Committee of Regions. Brussels, EU 19. 7. 1994. 27 s.
18. GUINN, J.P. *Intelligent Enterprise. A knowledge and service based paradigm for industry*. New York: Free Press, 1992. 473 s. ISBN 0029256151.
19. GEUS, Arie de, SENGE, Peter M. *The living company*. Boston, Mass: Harvard Business School Press, c1997. 215 s. ISBN 087584782X.
20. HARASIM, L. et al. *Learning Networks. A field guide to teaching and learning online*. Cambridge, Mass: MIT Press, 1995. 329 s. ISBN 0262082365.
21. JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing školy*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita, 2001. 54 s. ISBN 80-7083-460-9.
22. JURAN, Joseph, J. *Juran's quality handbook*. 5th. ed. New Your: McGraw Hill, 1999. ISBN 007034003X.
23. KLAUS, V. Věda a naše hospodářská budoucnost. *Lidové noviny*, 31. května 1997, s. 9
24. KOHLBERG, L. *The psychology of moral development: the nature and validity of moral stages*. 1st. ed. San Francisco : Harper & Row, 1984. 729 s. ISBN 0060647612.
25. *Koncepce státní informační politiky ve vzdělávání* [online]. cVýzkumný ústav pedagogický 2004-2005. [citováno 1. srpna 2005]. Dostupné z: <http://www.vuppraha.cz/index.php?op=sections&sid=50>
26. KOSTROŇ, L. *Univerzita jako učící se a informace produkující organizace* [online]. [citováno 22. června 2005]. Dostupné z: [http://is.muni.cz/do/1499/as\\_dok/Univerzita\\_ucici\\_se\\_organizace.doc](http://is.muni.cz/do/1499/as_dok/Univerzita_ucici_se_organizace.doc)
27. Leibowitz, J. The Role of the Chief Knowledge Officer in organisations, *Research and Practice in Human Resource Management*, 2002, roč. 10, č. 2, s. 2-15.

28. Listina základních práv a svobod. *Sbírka zákonů: Česká republika*, roč. 1993, částka 22, s. 502-512.
29. *Memorandum o celoživotním učení. Pracovní dokument Evropské komise*, listopad 2000 [online] [citováno 13. listopadu 2005] Dostupný z: <http://www.nvf.cz/archiv/memorandum/obsah.htm>
30. MORTIMORE, P. et al. A study of effective junior schools internat. *Journal of Educational Research*, 1989, č. 7, s. 753-768.
31. *Na cestě ke znalostní společnosti. Kde jsme: kritická analýza současné situace?* 1. část. Ved. projektu P. Matějů aj. Straková. Praha: Institut pro sociální a ekonomické analýzy, 2005. 100 s. ISBN 80-903316-2-9.
32. Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: bílá kniha. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 2001. 98 s. ISBN 80-211-0372-8.
33. Nařízení vlády č. 469/2002 Sb., kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady... *Sbírka zákonů: Česká republika*, roč. 2002, částka 162.
34. NEGROPONTE, N. *Being digital*. 1 st. ed. New York: Knopt, 1995. 243 s. ISBN 0679439196.
35. NEILSON, R. Knowledge management and the role of CKO [online] [citováno 9. září 2006] Dostupné z: [http://www.providersedge.com/docs/leadership\\_articles/KM\\_and\\_the\\_Role\\_of\\_the\\_CKO.pdf](http://www.providersedge.com/docs/leadership_articles/KM_and_the_Role_of_the_CKO.pdf)
36. PAPIK, Richard. *Knihovny a informační profese na začátku 21. století. Můžeme předvídat?* [online] [citováno 22. dubna 2006]. Dostupné z: <http://www.konjunktura.cz/tisk.php3?id=2886&rub=425&s=>
37. PAPIK, R. Učíci se organizace, síťové sdílení znalostí a změny chování uživatelů. *Ikaros* [online]. 2003, roč. 7, č. 5/2 [citováno 8. srpna 2006]. Dostupný z: <http://www.ikaros.cz/node/1344>.
38. PETRICK, Joseph A. *Total quality in managing human resources*. Delray Beach: St. Lucie Press, c1995. 370 s. ISBN 1884015247.
39. PORAT, Marc Uri. *Information economy: definition and measurement*. Washington: Dept. Of Commerce, 1977. 132 s.
40. POSCH, P., ALTRICHTER, H. *Möglichkeiten und Grenzen der Qualitätsevaluation und Qualitätsentwicklung im Schulwesen*. Innsbruck: Studien Verlag, 1997.
41. Programové vyhlásenie IASL o školských knižniciach [online]. [citováno 1. července 2006]. Dostupné z: <http://www.infolib.sk/index/podstranka.php?id=1>

42. *Projekt internetizace knihoven 2004* [online]. Verze 1.9., 4.11 2004. Ministerstvo informatiky, 2004. [citováno 17. července 2006]. Dostupné z: <http://www.micr.cz/files/1877/PIK.pdf>.
43. PRUCHA, J. WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2003. 322 s. ISBN 80-7178-772-8.
44. *Průvodce dovednostmi a znalostmi evropských odborných pracovníků v oboru knihovnictví a informačních služeb* [online]. Evropská rada informačních asociací/SKIP, 1999. Formát .pdf. [citováno 18. srpna 2006]. Dostupné z: [http://www.nkp.cz/o\\_knihovnach/konsorcia/skip/smernice.pdf](http://www.nkp.cz/o_knihovnach/konsorcia/skip/smernice.pdf)
45. ROUS, V., JAROLÍMKOVÁ, A. Systémová podpora učící se organizace. *Ikaros* [online]. 2004, roč. 8, s.5/2 [citováno 8. července 2006]. Dostupný z: <http://www.ikaros.cz/node/1696>. ISSN 1212-5075.
46. ROWTHORN, R., RAMASWANNY, R. *Deindustrialization Cause and Implication* [online]. Duben, 1997, formát .pdf [citováno 26. července 2006]. Dostupné z: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/wp9742.pdf>.
47. SCHEMENT, Horte Reina. *Porat, Bell, and the information society reconsidered: The growth of information work in the early twentieth century*. In *Inform. Process. Mgmt.* 1990, roč. 26, č. 4, s. 449-465.
48. *Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku*. Praha: Úřad vlády, 2003. 64 s. ISBN 80-86734-02-1
49. SENGE, Peter M. et al. *Schools that learn: a fifth discipline fieldbook for educators, parents and everyone who cares about education*. 1st ed. New York: Doubleday, 2000. 592 s. ISBN 0385493231.
50. SENGE, Peter M. et al. *The dance of change: the challenges of sustaining momentum in learning organizations*. 1st ed. New York: Currency/Doubleday, 1999. 596 s.
51. SENGE, Peter M. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. 1st ed. New York: Currency/Doubleday, 1990. 424 s. ISBN 0385260946.
52. SHIBA, S., LEE, T.H., WOOD, R.CH. *Integrated management systém: a practical approach to transforming organizations*. New York: J. Wiley & Sons, 1999. 336 s. ISBN 0471345954.
53. SLAVÍKOVÁ, L. *Řízení školy a pedagogického procesu: vývojové aspekty managementu a řízení školy*. [1. vyd.]. Brno: Paido, 2003. 257 s. ISBN 80-7315-057-3.
54. *Směrnice IFLA a UNESCO pro školní knihovny* [online]. Přel. J. Vrzáček. Březen, 2003, dokument .rtf. [citováno 11. listopadu 2005]. Dostupné z: <http://knihovnam.nkp.cz/docs/IFLAsmSk.rtf>

55. Státní informační a komunikační politika [online]. Ministerstvo informatiky 2006, formát .pdf. [citováno 10. srpna 2006]. Dostupné z: [http://www.micr.cz/files/275/SIKP\\_def.pdf](http://www.micr.cz/files/275/SIKP_def.pdf)
56. SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*. 1. vyd. Zlín: EKKA, 1996. 382 s. ISBN 80-902200-8-8.
57. *Systémové vědy: paradigma systémového myšlení* [online]. [citováno 1. března 2006]. Dostupné z: <http://www.proverbs.cz/default.asp?id=4&ACT=5&content=33&mnu=4>
58. TAPSCOTT, Don. *Digitální ekonomika: naděje a hrozby věku informační společnosti*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999. 350 s. ISBN 80-7226-176-2.
59. *Teamwork 2001: systémový přístup a týmová práce*. Brno, 17. ledna 2001: sborník ze semináře. Brno: Vysoké učení technické, 2001. 71 s. ISBN 80-214-1798-6.
60. TOFFLER, A. *The third wave*. New York: Morrow, 1980. 544 s. ISBN 0688035973.
61. TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2003. 312 s. ISBN 80-86419-35-5.
62. Úmluva o právech dítěte. *Sbírka zákonů: Česká republika*, roč. 1991, částka 22, s. 502-512.
63. *UNESCO/IFLA school library manifesto* [online]. c1998. [citováno 10. srpna 2006] Dostupné z: [http://www.unesco.org/webworld/public\\_domain/ifla\\_manifesto\\_eng.html](http://www.unesco.org/webworld/public_domain/ifla_manifesto_eng.html)
64. VLASÁK, Rudolf. *Informační povolání a informační společnost* [stať ve sborníku]. In: *Systémová integrace '99 : sborník z konference 31.5.-1.6.1999*. Praha: VŠE; 1999, s. 27-32.
65. Vyhláška MŠMT č. 317/2005 o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků. *Sbírka zákonů: Česká republika*, roč. 2005, částka 111, s. 5654 - .
66. VYMĚTAL, Jan, DIAČÍKOVÁ, Anna, VÁCHOVÁ, Miriam. *Informační a znalostní management v praxi*. 1. vyd. Praha: LexisNexis CZ, 2005. 399 s. ISBN 80-86920-01-1.
67. Vyhláška č. 108/2005 o školských výchovných a ubytovacích zařízeních a školských účelových zařízeních. *Sbírka zákonů: Česká republika*, roč. 2005, částka 34, s. 1121 - .

68. WATERS, D. J. What are digital libraries? *CLIR Issues* [online], 1998, č. 4. [citováno 9. září 2006] Dostupný z: <http://www.clir.org/pubs/issues/issues04.html#dlf>.
69. Web for schools [online]. *Learning in a global information society*. 26. dubna 1996. [citováno 7. května 2005]. Dostupné z: <http://www.pjb.co.uk/8/schools.htm>
70. WOLFF, M. *The empowered individual. Contribution to P. Lloyd and P. Boyle*. [online]. 30. listopadu 1999. [citováno 12. března 2005]. Dostupné z: <http://www.park.cz/article.asp?itm=52>
71. *The vision of Information Power: Building Partnerships fo Learning*. American Library Association and Association for Educational Communications and Technology, c1998. 224 s. ISBN 0-8389-3470-6.
72. Zákon č. 257/2001 Sb., o knihovnách a podmínkách provozování knihovnických a informačních služeb (knihovní zákon). *Sbírka zákonů: Česká republika*, roč. 2001, částka 98, s. 5683 – 5688.
73. Zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. *Sbírka zákonů: Česká republika*, roč. 2004, částka 190, s. 10333 - .
74. Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním středním a vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). *Sbírka zákonů: Česká republika*, roč. 2004, částka 190, s.
75. Zákon č. 106/1999 Sb. o svobodném přístupu k informacím . *Sbírka zákonů: Česká republika*, roč. 1999, částka 39, s. 2578-2582.
76. ZLATUŠKA, J. *Vzdělávání pro informační společnost* [online]. 20. listopadu 2003. [citováno 21. dubna 2006]. Dostupné z: <http://www.park.cz/article.asp?itm=49>.

## Seznam příloh

Příloha A. Projekt *Školní informační středisko*. Rozhodnutí.

Příloha B. Školní informační středisko – návrh, prosinec 1995.

Příloha C. Podprojekt *Inovace oboru 63-41-N/007 – Zpracování ekonomických a vědeckotechnických informací*. Příloha č. 1.

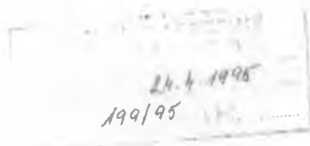
Příloha D. Rozhodnutí o udělení akreditace – obor Informační a znalostní management.

Příloha E. Portál školního ISC – domovská stránka



## Příloha A

### Projekt Školní informační středisko. Rozhodnutí



Náměstek ministra  
školství, mládeže a tělovýchovy České republiky  
RNDr. Miroslav B a r t o š e k

V Praze dne 5. dubna 1995  
č.j.: 13814/95-26/226/71

Rada programu ExTra v souladu s jeho statutem rozhodla po zvážení výsledků jednání expertních komisí a s přihlédnutím k proporcionálnímu rozdělení omezených finančních prostředků

n e s c h v á l i t

Váš projekt: Školní informační středisko

Toto rozhodnutí je konečné.

Zároveň Vám děkuji za projevenou aktivitu a snahu přispět ke zvýšení úrovně základního a středního školství. Věřím, že úsilí věnované přípravě projektu přispělo k obohacení Vaší pedagogické práce a že se Vám podaří Váš návrh realizovat i mimo program ExTra.

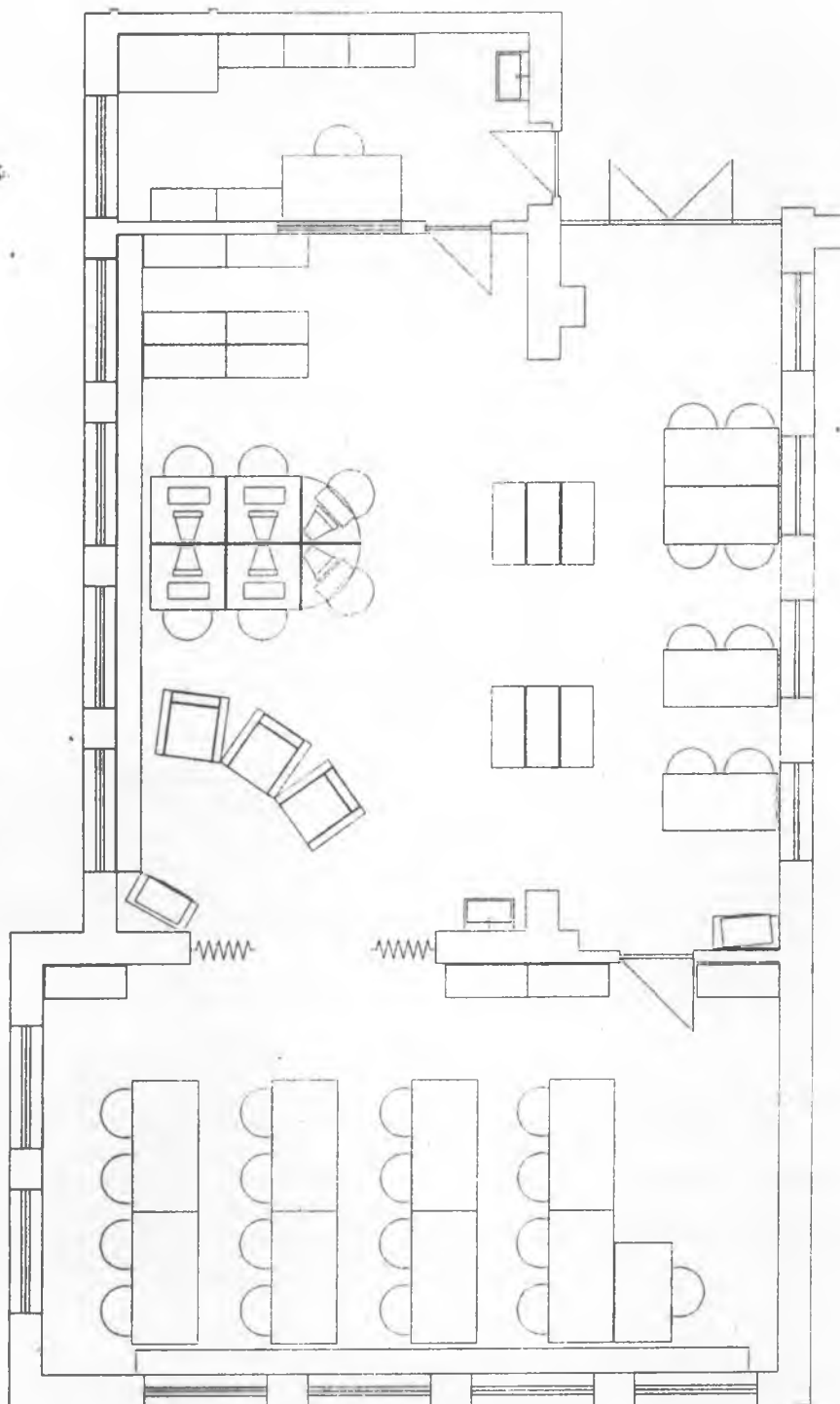
S pozdravem

Obchodní akademie

Masarykova 101  
757 01 Valašské Meziříčí

Příloha B  
Školní informační středisko – návrh, prosinec 1995.

ŠKOLNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO  
OBCHODNÍ AKADEMIE VALAŠSKÉ MEZIŘÍČÍ



## Příloha C

### Podprojekt *Inovace oboru 63-41-N/007 – Zpracování ekonomických a vědeckotechnických informací*. Příloha č. 1

Příloha č. 1

#### Zlínský kraj – podprojekt č.1

**Předkladatel podprojektu:**

Obchodní akademie a SOŠ a VOŠ Valašské Meziříčí, Masarykova 101, PSČ 757 01  
Ing. Jaroslav Halašta, ředitel školy  
e-mail: [oavalmez@oavm.cz](mailto:oavalmez@oavm.cz), tel. 571 61 17 07

Ing. Jaroslav Halašta – ředitel školy

**Název podprojektu:**

„Inovace oboru 63-41-N/007 – Zpracování ekonomických a vědeckotechnických informací“

**Autoři podprojektu**

Ing. Jaroslav Halašta  
Mgr. Milena Medková  
Mgr. Aleš Kubíček  
Obchodní akademie a SOŠ a VOŠ Valašské Meziříčí

**Oblast, příp. oblasti, které podprojekt řeší:**

63-41-N/007 – Zpracování ekonomických a vědeckotechnických informací  
Vytvoření studijních a technických podmínek pro inovaci kurikula uvedeného studijního oboru ve vztahu k ekonomice kraje, a s tím spojených změn a požadavků trhu práce. Inovace představuje zařazení nových odborných předmětů a vytvoření technických podmínek pro jejich praktické procvičování s přímou návazností na praktickou použitelnost.

**Stručná anotace projektu**

Cílem podprojektu je orientovat studenty v elektronických informačních zdrojích pro potřeby pracovního trhu v oblasti koncepce, tvorby a využívání informačních systémů a služeb, a tím zvýšit zaměstnanost absolventa VOŠ v náročném evropském prostoru.  
Způsob řešení spočívá ve vytvoření informační laboratoře, kde studenti budou praktikovat poznatky získané v nově zřízených předmětech.  
Předpokládané výsledky – rozšířením odborného spektra studovaného oboru se zvýší zájem absolventů středních škol o studium na VOŠ.



**MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY**

118 12 Praha 1, Karmelitská 7, P.O.Box 78

Čj.: 33 432/04-20/665

Obchodní akademie a Střední odborná škola a Vyšší odborná škola Valašské Meziříčí	
Dateln:	04 -02- 2005
c.j. <i>145/2005</i>	

**ROZHODNUTÍ O AKREDITACI**

na základě § 108 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve smyslu vyhlášky č. 524/2004 Sb., o akreditaci zařízení k provádění rekvalifikace uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

**p o v ě ř u j e**

**Obchodní akademii a Střední odbornou školu a Vyšší odbornou školu, Valašské Meziříčí, Masarykova 101, se sídlem: Masarykova 101, 757 01 Valašské Meziříčí, k provádění rekvalifikace pro tyto pracovní činnosti:**

- 1) pracovník administrativy
- 2) obsluha osobního počítače
- 3) účetní malé firmy
- 4) personalistika s využitím výpočetní techniky

a vydávat pro výše uvedené pracovní činnosti osvědčení o rekvalifikaci s celostátní platností.

**Platnost pověření se stanoví do 1. 2. 2008**

**O d ů v o d n ě n í**

Žadatel splnil podmínky pro udělení akreditace v souladu s § 108 odst. 2 zákona 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve smyslu vyhlášky č. 524/2004 Sb., o akreditaci zařízení k provádění rekvalifikace uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ověřilo způsobilost uvedeného subjektu k provádění rekvalifikace pro vymezené pracovní činnosti s přihlédnutím k úrovni odborné a pedagogické kvalifikace vyučujících a stavu projektové přípravy vzdělávacích aktivit.

Pověření pro kurzy výpočetní techniky se uděluje za předpokladu, že na 1 účastníka kursu bude při výuce 1 počítač.

Za dodržování úrovně a obsahu vzdělávání v rekvalifikačních kursech podle posouzeného vzdělávacího projektu odpovídá výše uvedený subjekt.

## Příloha E

### Portál školního ISC – domovská stránka

