

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**METODY A FORMY VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ
VEŘEJNÉ SPRÁVY**

Autor práce: Milena Doležalová

Studijní obor: Regionální studia

Forma studia: Kombinované

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Jaroslav Erneker, DrSc.

Katedra: Společenských věd

2008

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s využitím uvedených pramenů a literatury.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna ke studijním účelům.

Děkuji vedoucímu bakalářské práce prof. PhDr. Jaroslavu Ernekerovi, DrSc. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

OBSAH

ÚVOD.....	6
1 VZDĚLÁVÁNÍ JAKO PROSTŘEDEK AKTIVNÍHO UTVÁŘENÍ OSOBNOSTI.....	8
1.1 Všeobecné vzdělávání, odborné vzdělávání a rozvoj.....	10
1.2 Systematické vzdělávání pracovníků.....	12
1.2.1 Strategický přístup ke vzdělávání a rozvoji pracovníků.....	12
1.2.2 Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků.....	12
1.3 Vzdělávání dospělých jako specifická oblast vzdělávání.....	14
1.4 Shrnutí.....	16
2 STRUKTURA VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY V PODMÍNKÁCH REFORMY VEŘEJNÉ SPRÁVY	16
2.1 Systém veřejné správy.....	17
2.2 Vývoj legislativní úpravy vzdělávání úředníků.....	18
2.3 Koncepce přípravy pracovníků veřejné správy.....	19
2.4 Legislativní uspořádání v současnosti.....	19
2.5 Systém vzdělávání úředníků.....	20
2.5.1 Vstupní vzdělávání.....	21
2.5.2 Průběžné vzdělávání.....	21
2.5.3 Zvláštní odborná způsobilost.....	22
2.5.4 Vzdělávání vedoucích úředníků.....	22
2.5.5 Vstupní vzdělávání úvodní.....	22
2.5.6 Vstupní vzdělávání následné.....	23
2.5.7 Prohlubující vzdělávání manažerské.....	23
2.5.8 Jazykové vzdělávání.....	23
2.6 Profesionální příprava pracovníků veřejné správy.....	24
2.7 Shrnutí.....	25
3 VYMEZENÍ A ČLENĚNÍ ZÁKLADNÍCH DIDAKTICKÝCH METOD A FOREM POUŽÍVANÝCH VE VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY	25
3.1 Metody vzdělávání pracovníků veřejné správy.....	25
3.1.1 Metody vzdělávání na pracovišti při výkonu práce.....	26
3.1.1.1 Instruktaž při výkonu práce.....	26
3.1.1.2 Coaching, mentoring, counselling.....	27
3.1.1.3 Asistování, pověření úkolem.....	28
3.1.1.4 Rotace práce.....	28
3.1.1.5 Pracovní porady.....	29
3.1.2 Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště.....	29
3.1.2.1 Přednáška.....	31
3.1.2.2 Kurzy.....	31
3.1.2.3 Přednáška spojená se skupinovou diskusí nebo také seminář.....	32
3.1.2.4 Konzultace.....	32
3.1.2.5 E-learning.....	32
3.1.2.6 Demonstrování (praktické, názorné vyučování).....	33
3.1.2.7 Případové studie, workshop, brainstorming.....	33
3.1.2.8 Simulace, hraní rolí.....	35
3.1.2.9 Assessment centre.....	35
3.1.2.10 Outdoor training (adventure education, školení hrou).....	36
3.1.3 Základní charakteristika didaktických metod ve vzdělávání dospělých.....	36
3.2 Didaktické formy vzdělávání.....	37
3.3 Shrnutí.....	39

4	INSTITUCIONÁLNÍ ZABEZPEČENÍ VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ	39
4.1	Řízení vzdělávání a jeho orgány	39
4.2	Ministerstvo vnitra České republiky	40
4.3	Institut pro místní správu Praha	41
4.4	Ostatní vzdělávací instituce.....	41
4.5	Shrnutí.....	42
	ZÁVĚR.....	43
	LITERÁRNÍ ZDROJE	45
	ELEKTRONICKÉ ZDROJE.....	46
	ABSTRAKT	48
	ABSTRACT	49

ÚVOD

Lidské zdroje představují v současné společnosti rozhodující faktor pro úspěch kterékoli organizace. Tak je tomu i v organizacích a institucích veřejné správy České republiky, kde postupem doby rovněž došlo ke změně přístupu k lidskému faktoru. Významným impulsem pro tuto změnu byla reforma veřejné správy, zejména pak druhá reforma územní veřejné správy. Vznikem krajských úřadů a nově vzniklých obcí s rozšířenou působností dochází k přesunu značné části výkonů bývalých okresních úřadů právě na tyto orgány. Z tohoto kroku vyplývá, že úřady musely a nadále by měly zajistit vysokou odbornost svých úředníků, protože jedině odborně zdatný úředník, který je schopen pružně reagovat na neustále se měnící požadavky moderní společnosti, je předpokladem pro kvalitní výkon veřejné správy.

Bez profesionálního přístupu úředníka nelze dosáhnout kvalitního a efektivního fungování veřejné správy a bez systémového přístupu k problematice přípravy pracovníků ve veřejné správě si lze těžko tuto profesionalizaci představit. Proto byl v roce 2002 přijat zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, který upravil poprvé komplexně oblast vzdělávání úředníků územních samosprávných celků a který toto vzdělávání chápe jako systémový celoživotní proces. Pro oblast vzdělávání pracovníků ve správních úřadech byla přijata Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech, schválená usnesením vlády č. 1542 ze dne 30. listopadu 2005.

Po mnoha letech podceňování významu systematického celoživotního vzdělávání ve veřejné správě se začala konečně realizovat cílevědomá podpora jeho rozvoje. Po zjištění, že i mě osobně, jako zaměstnance správního úřadu, se tyto skutečnosti týkají, jsem se stala účastníkem vzdělávání Vysoké školy evropských regionálních studií, o. p. s., v Českých Budějovicích. Vzhledem k tomu, že patřím již do skupiny „vzdělávání dospělých“ a že vlastně ze své životní zkušenosti znám pouze metodu učení tzv. „biflování“, mě toto téma zaujalo, a proto jsem se rozhodla věnovat se této problematice blíže a zpracovat ji jako bakalářskou práci.

Hlavním cílem bakalářské práce je celková charakteristika systému vzdělávání pracovníků veřejné správy v České republice, seznámení se specifiky vyučování a učení dospělých, s charakteristikou didaktického procesu a s hlavními didaktickými metodami a formami práce s účastníky vzdělávání.

Svou bakalářskou práci jsem rozdělila na teoreticko-metodickou část (kapitoly 1 a 2) a tvůrčí část, která řeší vlastní téma této práce (kapitoly 3 a 4). V teoretické části hraje podstatnou roli práce s literaturou, jsou využívány klasické metody jako analýzy, spočívající v rozboru legislativy, interních materiálů zpracovaných ministerstvem vnitra, ministerstvem školství i dalších elektronických zdrojů. V části tvůrčí jsem použila komparativní metody – porovnání výhod a nevýhod didaktických metod a forem vzdělávání pracovníků, které lze použít při vzdělávání pracovníků veřejné správy. Současně je zde zmínka o základní identifikaci jednotlivých vzdělávacích institucí participujících na systému vzdělávání úředníků.

V první kapitole jsem popsala na základě uvedené literatury a dostupných elektronických zdrojů obecné pojmy, jako je vzdělávací politika, vzdělání, vzdělávání a systematické vzdělávání. V poslední podkapitole jsem se zaměřila na specifickou oblast vzdělávání, a to vzdělávání dospělých.

Druhá kapitola poskytuje stručný úvod do problematiky vzdělávání ve veřejné správě, a to z pohledu reformy veřejné správy v naší republice po roce 1989. Popisuje vznik zákona o úřednících a kroky, které mu předcházely. Dále je vysvětlen systém vzdělávání úředníků a je podána podrobná charakteristika jednotlivých typů vzdělávání, ze kterých je systém složen.

Třetí kapitola je zpracována jako přehled didaktických metod, používaných na pracovišti a mimo pracoviště, a forem vzdělávání, které se nám nabízí právě i pro vzdělávání pracovníků veřejné správy.

Vzhledem k tomu, že vzdělávání také někdo poskytuje, je čtvrtá kapitola zaměřena na institucionální zabezpečení vzdělávání úředníků. Obsahuje základní identifikaci jednotlivých institucí, které se především podílí na systému vzdělávání úředníků.

Závěrem je provedeno shrnutí popisovaného tématu s upozorněním na některé nedostatky systému a s naznačením jejich možných řešení.

1 VZDĚLÁVÁNÍ JAKO PROSTŘEDEK AKTIVNÍHO UTVÁŘENÍ OSOBNOSTI

Vzdělávací politika zahrnuje konkrétní činnosti a opatření, kterými zejména stát, ale i další subjekty ovlivňují vzdělávací oblast. Tvoří ji souhrn legislativních opatření, hlavních principů jejího koncipování, metod praktického řízení, které se pak projevují v rozhodování o vzdělávacích institucích, v přístupu ke vzdělávání, v obsazích a cílech vzdělávání, ve způsobech financování atd. Vzdělávací politika působí na instituce školské, což jsou státní, obecní, krajské, soukromé a církevní školy, ale i na instituce mimoškolské (podnikové vzdělávání, výchova v rodině, ...). Tato politika je úzce spojena se sociální politikou. Může být chápána jako součást sociální politiky, jako její složka. Obě politiky mají některé části společné.¹

Nejdůležitější úlohu ve vzdělávací politice sehrává stát, který ale není jediným faktorem, podílejícím se na vzdělávací politice. Jeho úloha plyne mimo jiné z faktu, že společenský užitek a prospěch, který vzdělaný jedinec přináší společnosti, se vyplatí financovat ze státních zdrojů. Vzdělání ovšem nepřináší užitek pouze společnosti, ale i jedinci samotnému.

Hlavním úkolem vzdělávací politiky je zabezpečovat osobní rozvoj jedince, šířit kulturní hodnoty, podněcovat růst ekonomiky a zajišťovat přijatelnou úroveň zaměstnanosti. V nynějším světě se buduje společnost, založená na znalostech. Z toho vyplývá, že nejdůležitější sociální povinností vzdělávací politiky nejen u nás, ale i ve všech vyspělých zemích, je zajišťovat jedinci nástroje k tomu, aby se stal vzdělanou osobností a po celý život jí také zůstal.

Každá vzdělávací politika vychází ze základních principů, mezi které ve vyspělých státech v současnosti lze zařadit:

a) **Princip celoživotního vzdělávání:** V naší společnosti rychle roste poptávka po vzdělání. Tato poptávka se stává stále rozmanitější, což souvisí s širokou a různorodou poptávkou po vzdělání z hlediska délky vzdělávání, jeho forem, obsahu a úrovně, v rámci školské soustavy i mimo ni. Potřeba soustavného vzdělávání je opodstatněna také rychlým vývojem věd. Vědomosti rychle zastarávají, jsou nahrazovány jinými, novějšími, které jsou od pracovníků dále vyžadovány, což vyžaduje soustavné

¹ KREBS, V. et. al. *Sociální politika*. Praha, 2005, s. 416-418.

KALOUS, J., VESELÝ, A. et. al. *Teorie a nástroje vzdělávací politiky*. Praha, 2006, s. 23-34.

vzdělávání pomocí vzdělávacích a rekvalifikačních kursů. Ze vzdělávání se pak stává celoživotní proces.

b) **Princip rovných šancí v přístupu ke vzdělání:** Už v Chartě lidských práv² je ukotveno právo na vzdělání a rovné šance v přístupu ke vzdělání. Chápeme je jako šanci na vzdělání dostupnou všem, kterou má pak jedinec využít v souladu se svými individuálními vlohami, intelektem, pílí a zájmy. Problém je, jak toto právo zabezpečit. Snaží se o to vzdělávací politika svými opatřeními, jako jsou různé studijní podpory, půjčky, rozmanitost nabídky možností středoškolského a vysokoškolského studia, zvyšování počtu studijních míst na školách apod.

c) **Princip individualizace a diferenciací ve vzdělávání:** Tento princip vychází z původního poslání školy, kterým má být individuální vzdělávání. Toto vzdělávání je důležité z toho důvodu, že každý člověk je jiný, má jiné schopnosti, vlohy, jiný inteligenční potenciál apod. Proto nemůže vyhovovat všem žákům a studentům stejná forma ani metoda vzdělávání.

d) **Princip internacionalizace ve vzdělávání:** Vzdělání je chápáno jako nadnárodní. Vzdělání napomáhá soužití lidí různých národností, ras a náboženství. V rámci nadnárodního vzdělávání existují např. evropské vzdělávací instituce, výměnné programy, studijní cesty apod.

Kromě uvedených základních principů se snaží vzdělávací politika prosadit i další principy, jako například odstoupení od encyklopedičnosti nebo snaha o všeobecnou a všestrannou vzdělanost.³

Vzdělání nemá hmotnou podstatu, je jen vlastností člověka (může s ním disponovat a dále je rozvíjet), nebo charakteristikou dané populace. Vzdělání je klasickým příkladem netržního zboží. V určitých konkrétních historických podmínkách každé země je vždy rozhodující objem vzdělání (rozsah vzdělání ve vztahu k dané populaci), jeho struktura vertikální (stupně, úrovně vzdělání) i horizontální (oborové zaměření vzdělání) a pochopitelně kvalita tohoto vzdělání, jeho obsah. Ve vzdělání se odráží dva níže uvedené procesy:

a) *„Výchova, která je chápána jako formativní proces, v němž jsou záměrným působením utvářeny osobnostní vlastnosti jedince, jeho morální a charakterové vlastnosti a v němž si současně sám jedinec osvojuje určité způsoby a normy chování ve společnosti. Výchova je nesmírně významná pro rozvíjení a kultivaci lidských*

² Dostupná z <<http://www.osn.cz/dokumenty-osn/soubory/vseobecna-deklarace-lidskych-prav.pdf>>.

³ *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice (Bílá kniha)*. MŠMT, Praha, 2001, s. 17-19.

b) *Vzdělávání je procesem, v němž převažuje informativní aspekt a v němž jedinec získává a osvojuje si soustavu poznatků a dovedností i metodu jejich nabývání. Tyto poznatky mají jednak instrumentální povahu, tj. mají specifické funkční určení (např. poznatky nutné k výkonu povolání lékaře, právníka atd.), jednak kultivační povahu, tj. poznatky obohacující člověka věděním, poznáním, jeho všeobecnou kultivací.*⁴

1.1 Všeobecné vzdělávání, odborné vzdělávání a rozvoj

Základním předpokladem ekonomické úspěšnosti každé organizace – a to nejen v období transformace naší společnosti, ale i v budoucnosti – je uznání faktu, že lidský potenciál je rozhodujícím bohatstvím každé organizace, a že je mu třeba věnovat prvořadou pozornost. Lidským potenciálem jsou pracovníci, jejich znalosti, dovednosti a zkušenosti, ale také jejich ochota a připravenost k výkonu. V moderní společnosti se neustále mění požadavky na znalosti i dovednosti člověka a na jeho schopnost fungovat jako pracovní síla. V souvislosti s transformačními změnami došlo k výrazným změnám v institucionální struktuře vzdělávání dospělých. Významnou roli však stále sehraává vzdělávání pracovníků v konkrétních podnicích, organizacích nebo institucích. Organizace, které nepochopí význam vzdělávání pracovníků, nebudou schopny uskutečnit změny nezbytné pro vyrovnání se s narůstající proměnlivostí trhů a vůbec proměnlivostí podmínek podnikání. Pro budoucnost je však nezbytné, aby pracovníci měli nejen nezbytné znalosti a dovednosti, ale také aby byli připraveni a ochotni zvládat změny. Vzdělávání pracovníků tak dostává novou podobu, odrážející se v koncepci tzv. rozvoje lidských zdrojů. Strategie rozvoje lidských zdrojů slouží k podpoře podnikové strategie tím, že organizace zabezpečuje lidské zdroje mající všechny schopnosti pro splnění cílů a úkolů organizace.

Rozvoj lidských zdrojů je kombinací všeobecného vzdělávání, odborného vzdělávání a rozvoje lidí. Proto je nutné tyto pojmy definovat.

Všeobecné vzdělávání je získávání a formování všeobecných znalostí, dovedností a sociálních vlastností, které umožňují člověku fungovat ve společnosti a jsou nezbytným základem pro získání speciálních pracovních schopností i dalších sociálních vlastností. Tento proces probíhá převážně v institucích základního (povinného) školního vzdělávání a kromě vzdělávacího aspektu se v něm uplatňuje

⁴ KREBS, V. et al. *Sociální politika*. Praha, 2005, s. 410-411.
BENEŠ, M. *Úvod do andragogiky*. Praha, 2003, s. 46-55.

i výchovný aspekt. Jednotlivci z něho potom různě vybaveni vstupují na trh práce nebo do institucí odborného vzdělávání.

Odborné vzdělávání je založeno na formování specifických znalostí a dovedností orientovaných na určité zaměstnání a jejich aktualizaci a přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovního místa. Odborné vzdělávání má svou formální a neformální složku. Formální složku tvoří institucionalizované vzdělávání ve vzdělávacích institucích či programech, neformální složku pak formování kvalifikace praxí a odborné sebevzdělávání. Výsledkem odborného vzdělávání je kvalifikace pracovníka pro konkrétní pracovní místo.

Odborné vzdělávání **začíná základní přípravou na povolání**, a to v systému odborných učilišť, středních a vysokých škol.

Další fáze tohoto vzdělávání je **orientace pracovníka**. Pod tímto si představujeme seznámení zpravidla nově přijatého či nově zařazeného pracovníka s úkoly konkrétní organizace, části organizace a konkrétního pracovního místa, spojené se zprostředkováním potřebných informací pro řádný výkon práce. Probíhá jako součást systému vzdělávání pracovníků organizace a jejím hlavním cílem je urychlit proces adaptace pracovníka na nové pracovní místo a pracovní prostředí.

Doškolení je pokračování odborného vzdělávání v oboru, ve kterém člověk již pracuje na konkrétním pracovním místě. Jedná se o neustálý proces přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům pracovního místa vyvolaný např. změnami v oboru, technologickými změnami, novými metodami řízení, atd. Doškolení se uskutečňuje rovněž převážně v systému vzdělávání pracovníků organizace.

K získání znalostí a dovedností, které směřují k osvojení si nového povolání, se využívá ve vzdělávání přeškolení, resp. rekvalifikace. Tyto znalosti a dovednosti mohou být více či méně odlišné od těch, které pracovník potřeboval v dosavadním povolání, proto hovoříme o kvalifikaci plné nebo částečné. Za zvláštní případ rekvalifikace je považována tzv. „profesní rehabilitace“. Jejím cílem je opětovné pracovní zařazení osob, kterým stávající zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní zaměstnání a jemu odpovídající povolání. V systému podnikového vzdělávání pracovníků se rekvalifikace provádí většinou v omezené míře. Zřejmě nejčastěji rekvalifikační vzdělávací aktivity uskutečňují v rámci vzdělávací politiky zaměstnanci státní instituce nebo vzdělávací instituce akreditované k tomuto účelu v souladu se zákonem o zaměstnanosti.

K rozvoji dochází, když jedinec získává nejen speciální soubor znalostí či dovedností, ale dosáhne-li schopnosti aplikovat své dovednosti a znalosti v širším okruhu životních situací. Jedná se spíše o orientaci na kariéru pracovníka, na budoucí potřeby a úkoly, na formování flexibilnějšího jedince i na formování žádoucího profilu osobnosti, než na momentálně vykonávanou práci. Prostřednictvím rozvoje se rozšiřuje možnost uplatnění pracovníka na vnitřním i vnějším trhu práce. Rozvoj pracovníků v souladu s potřebami organizace se realizuje v interním systému vzdělávání pracovníků v organizaci, ale stále více dochází k rozvoji i v důsledku individuální iniciativy samotného pracovníka.⁵

Pro organizaci znamená zvládnutí role vzdělávání pracovníků pečovat o to, aby měla takovou kvalitu zaměstnanců, jakou potřebuje k dosažení cílů, zvyšování svého výkonu a pro oblast svého růstu. Od pracovníků se proto očekává, že budou vykonávat svou práci efektivně, budou se rozvíjet a zvyšovat svůj potenciál, což umožní jejich další růst a možnost postupu v kariéřním žebříčku.

1.2 Systematické vzdělávání pracovníků

1.2.1 Strategický přístup ke vzdělávání a rozvoji pracovníků

Strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků vychází ze strategie řízení lidských zdrojů, která je předurčována strategií organizace, tedy dlouhodobými obecnými a komplexně pojatými cíli. Při **tvorbě strategie** vzdělávání si musí každá organizace odpovědět na následující otázky:

Jaká je současná kvalifikační úroveň lidských zdrojů v organizaci?

Jakou úroveň kvality lidských zdrojů očekává v budoucnu v návaznosti na strategii organizace a na celkovou strategii řízení lidských zdrojů?

Jaká je současná podoba vzdělávání pracovníků?

Jaké podmínky chce v oblasti vzdělávání vytvořit?

1.2.2 Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků

Aby mohl systém vzdělávání fungovat, potřebuje vytvořit vhodné organizační podmínky. Jde o specifikaci organizační jednotky, v rámci které budou činnosti spojené s cyklem vzdělávání zajišťovány.

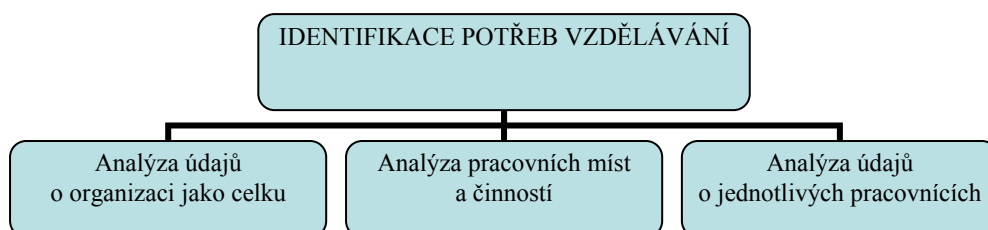
⁵ BERKA, J. *Systémy rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě* CZ 9703-01-01-03-02-026. 2000. Dostupné z <http://www.mvcr.cz/reforma/zpravy/priprava/m_vzdeli.html>.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha, 2007, s. 258-259.

Systematické vzdělávání v organizaci je neustále se opakující cyklus, který je založen na politice vzdělávání v dané organizaci. Vlastní cyklus začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků, následuje fáze plánování, na ni navazuje vlastní realizace vzdělávacího procesu a jako poslední fáze nesmí chybět vyhodnocení efektů vzdělávacího programu a použitých metod. Jednou z nejdůležitějších částí procesu je volba metod vzdělávání, které jsou rozděleny do dvou skupin podle místa výkonu vzdělávání.

Identifikace potřeb vzdělávání je prvním krokem zásadního významu v rozvoji lidských zdrojů. Aby bylo vzdělávání efektivní, je nezbytné rozpoznat potřeby vzdělávání nejen u jednotlivců a skupin, ale i to, v jakém souladu jsou jejich potřeby vzdělávání s celkovými cíli organizace. Při identifikaci potřeby vzdělávání je vždy třeba analyzovat údaje týkající se organizace jako celku, tak jak naznačuje následující schéma:

Schéma 1: Východiska identifikace potřeby vzdělání⁶



Plánování vzdělávání je činnost, která plynule posouvá proces vzdělávání z přípravné fáze do fáze realizační. V rámci plánování vzdělávání je také nutné rozhodnout, jakými formami a metodami proběhne vzdělávání jednotlivých kategorií pracovníků a kdo je bude zajišťovat. Na tomto rozhodnutí v podstatě závisí celková úspěšnost vzdělávání.

Realizaci se rozumí uskutečňování konkrétních aktivit v souladu s přijatými plány a programy, které jsou spojeny s organizačním zabezpečením (např. doprava, ubytování, stravování účastníků). Vlastní realizace je více méně organizační záležitostí.

⁶ PALÁN, Z. *Lidské zdroje-výkladový slovník*. Praha, 2002, s. 234.

Mimořádný význam však má **vyhodnocování** výsledků vzdělávání. V rámci vyhodnocovacího procesu se monitoruje průběh vzdělávacího procesu a jeho účinnost se vyhodnocuje podle předem stanovených kritérií. Předmětem hodnocení jsou rovněž výsledky vzdělávání jednotlivých pracovníků, popřípadě skupin. V praxi je však hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů často zanedbávanou fází cyklu systematického vzdělávání.

Fáze základního cyklu vzdělávání pracovníků by měly fungovat ve vzdělávacím procesu komplexně. Absence, byť jedné z nich, má negativní důsledky na celý systém vzdělávání.⁷

1.3 Vzdělávání dospělých jako specifická oblast vzdělávání

Vzdělávání dospělých vystupuje v posledních letech do popředí především v souvislosti se změnami a reformami vzdělávacích systémů, jejichž cílem by měl být v nejobecnějším vyjádření osobní rozvoj jednotlivce a sociální soudržnost a hospodářský rozvoj společnosti. Předmětem změn a reforem vzdělávacích systémů jsou jak systémy počátečního vzdělávání, tak by jim měly být i systémy vzdělávání dospělých. Dnes je již jasné, že pro jejich propojenost a vzájemný vztah je nelze reformovat odděleně, neboť vzdělávání dospělých nahrazuje, doplňuje, rozšiřuje, inovuje, mění či obohacuje počáteční vzdělávání.

Vzdělávání dospělých se dá definovat z hlediska účastníka. Potom se jedná o proces, ve kterém se dospělý člověk aktivně, systematicky a kontinuálně učí za účelem změny znalostí, názorů, hodnot, schopností a dovedností. Dospělým ve smyslu vzdělávání dospělých je osoba, jejíž hlavní sociální role se dají charakterizovat statusem dospělého a která zároveň ukončila svou vzdělávací dráhu ve formálním vzdělávacím systému. Institucionalizované učení není hlavní náplní životní činnosti účastníka vzdělávání dospělých. Vzdělávající se dospělý není redukován na žáka nebo studenta, jeho hlavní sociální role jsou ty, které vyplývají v práci, rodině a společenském životě.

Vzdělávání dospělých se nevztahuje na veškeré učení, ale na učení systematické, plánované, cílevědomé. Ve většině definic se proto označuje vzdělávání dospělých jako institucionalizovaný, organizovaný proces. Takto viděno je vzdělávání dospělých systém institucí, které umožňují vzdělávání a motivují k němu, a procesů v nich probíhajících.

⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha, 2007, s. 261-264.

Chápeme-li vzdělávání dospělých jako organizovaný a institucionalizovaný proces, pak musí existovat společenský zájem tyto instituce zakládat a podporovat. Společenská nabídka (ze strany státu, privátní sféry, organizací, nadací, spolků, komor atd.) signalizuje, že vzdělávání dospělých nemá jen význam pro osobnosti, ale i pro rozvoj společnosti a jejích subsystémů.⁸

Účastníci vzdělávání dospělých představují zvláštní skupinu lidí v různých společenských pozicích. Tato skupina je značně různorodá, pokud jde o úroveň psychického vývoje, motivy, předchozí dosažené vzdělání a další okolnosti. Spojuje ji však jedno: účast na vzdělávacích akcích a aktivitách.

Na rozdíl od nedospělých je hlavní charakteristikou dospělých účastníků vzdělávání fyzická a psychická zralost a skutečnost, že jsou zpravidla v zaměstnání a že tedy jejich role učícího se je pouze sekundární, i když motivace může být různá. Účastníky tohoto vzdělávání je možné charakterizovat jako:

- Lidí, kteří mají celkem široký zkušenostní základ. To na jedné straně je určitá výhoda, protože mohou lépe na základě svých zkušeností chápat potřebné učivo. Na druhé straně to ovšem může být i nevýhodou, protože u některých jejich dosavadní zkušenosti brzdí osvojování si nových poznatků.
- Oproti mladším se dospělí orientují raději na ty obory a druhy učení, které přinášejí podle možností okamžitý zisk.
- Vzdělávání přispívá k plnění sociálních rolí dospělého. Tím, že tyto role jsou úspěšně plněny, získává účastník vzdělávání vyšší pocit sebeúcty a nezávislosti. Ovšem je nutné zdůraznit, že ne všichni dospělí plní své sociální role úspěšně. Ti, kteří neuspějí, ztrácejí svou jistotu a méně si věří.
- Větší samostatnost a řízení sebe sama v procesu vzdělávání je další specifikou této cílové skupiny. Toto nezávislé sebepojetí účastníků je velmi úzce propojeno se samostatností při vzdělávání. Předpokládá to ovšem schopnost umět si stanovit cíle svého učení, schopnost učit se různými způsoby a hlavně – mít dostatek pevné vůle vzdělávat se a dosahovat stanovených cílů.

Účastníkem vzdělávání dospělých je školený, instruovaný, cvičený a tedy učící se dospělý jedinec. Ke společným znakům účastníků vzdělávání dospělých patří:

- dospělost,
- ustálenost chování,

⁸ BENEŠ, M. *Andragogika, teoretické základy*. Praha, 2003, s. 19-20, 127-131.

- stabilizační systém hodnot,
- vytvořený životní způsob,
- preference praxe a často kritický přístup k teorii,
- různorodost životních a pracovních zkušeností,
- určité změny v paměťových funkcích,
- obtížnější soustředěnost z pracovních, rodinných, osobních a jiných důvodů.

1.4 Shrnutí

Vzdělávání je tedy organizovaná činnost, která je zaměřena na změnu dosavadního jednání a myšlení člověka. Jeho výsledkem by měla být především lepší spokojenost účastníků vzdělávacího procesu po osobní i profesní stránce. Dále by se tím měl zabezpečit lepší pracovní výkon účastníků, zejména získání potřebných znalostí a dovedností. A v neposlední řadě by mělo být vzdělávání prostředkem k dosažení stanovených celospolečenských cílů. Vzdělání plní i řadu dalších funkcí, jako např. snižuje nezaměstnanost, podporuje osobní samostatnost, nezávislost, posiluje rozvoj demokracie a politické kultury, snižuje náklady na různé sociální výpomoci, vede k vyšší kvalitě života a k větší spokojenosti.

2 STRUKTURA VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY V PODMÍNKÁCH REFORMY VEŘEJNÉ SPRÁVY

Vzdělávání pracovníků veřejné správy má daleko širší rozměr i smysl. Vychází z formulované „představy“ odborné obce na straně jedné a více méně „předpokládané“ představy občanské veřejnosti o osobnosti, znalostech a kulturně-politickém standardu pracovníků veřejné správy.

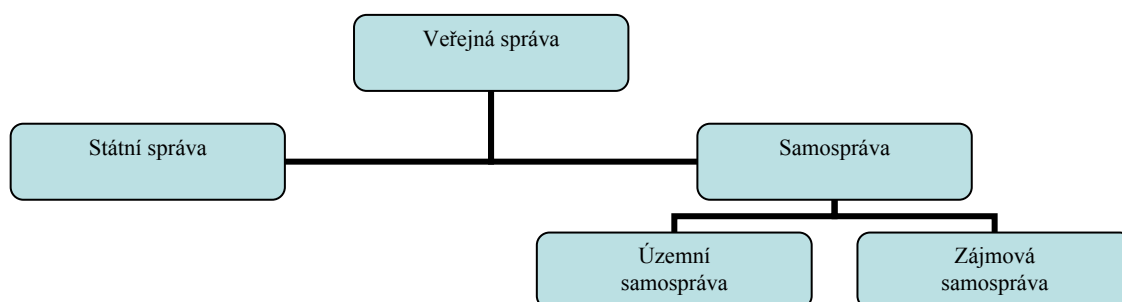
Vzhledem k tomu, že cílem reformy veřejné správy bylo propracování se k profesionalitě veřejné správy, znamenala tato zásadní změna reformu celého systému vzdělávání (strukturu, organizaci, obsah, metody a formy výuky, přístup ke vzdělávání). Z pohledu změny přístupu ke vzdělávání úředníků se jedná především o uvědomění si potřeby celoživotního vzdělávání, které je předpokladem pro kvalitní, výkonnou, spolehlivou, apolitickou a nestrannou profesionální veřejnou službu, která má být nejen zárukou úspěšné reformy veřejné správy, ale má přispět ke spokojenosti občanů s jejími zaměstnanci. Pracovník veřejné správy musí mít kromě odborného vzdělání všeobecný, společenský a kulturní rozhled, samozřejmě i širší základ právního vědomí. Měl by být schopen týmové práce a efektivní komunikace, měl by být asertivní, měl by umět

objasňovat podstatu problémů, nacházet optimální cesty k řešení problémů občanů. Důležité jsou organizační schopnosti a umění zvládat krizové situace. V neposlední řadě by měl být ochoten dále se vzdělávat, přijímat a realizovat i jiná rozhodnutí než ta, ke kterým sám dospěl.⁹

2.1 Systém veřejné správy

Veřejná správa obecně představuje soustavu institucí a činností, které vyplývají z potřeby uspořádané společnosti. V České republice systém veřejné správy zahrnuje orgány státní správy (ministerstva a jiné ústřední orgány státní správy vymezené zákonem č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů) a orgány samosprávy. Samospráva se dále člení na územní samosprávu (kraje a obce I. – III. typu) a na samosprávu zájmovou (komory, svazy, sdružení). O tomto systému veřejné správy také hovoříme jako o veřejné správě v užším pojetí.¹⁰

Schéma 2: Systém veřejné správy



Zdroj: Strecková, Y., Malý, I. et al. *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. Praha, 1998.

Celý reformní proces byl zahájen reformou územní správy s cílem vytvořit předpoklady pro následné operativní fungování ústřední státní správy. V naší republice se uplatnil tzv. „spojený model“ výkonu veřejné správy, kde orgány samosprávy vykonávají na základě zvláštních zákonů vedle úkolů v samostatné působnosti také státní správu v přenesené působnosti.

Reforma veřejné správy probíhala na několika úrovních:

1. *reforma územní veřejné správy:*

- I. fáze: zřízení krajského stupně veřejné správy (listopad 2000);

⁹ STRECKOVÁ, Y. et al. *Reforma veřejné správy a veřejných financí a faktory efektivnosti rozvoje regionů*. Brno, 2003, s. 12-13.

¹⁰ REKTOŘÍK, J. et al. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. Praha, 2002, s. 60.

- II. fáze: ukončení činností okresních úřadů (k 31. prosinci 2002) a přenesení jejich působností převážně na orgány samosprávy;
- 2. *reforma ústřední státní správy;*
- 3. *reforma způsobu výkonu veřejné správy.*

Prohlubování kvalifikace, získávání a upevňování odborných poznatků i všeobecného společenského a kulturního rozhledu, učení se týmové práci či schopnosti efektivně komunikovat a další úkony v rámci celoživotního vzdělávání – to vše jsou požadavky na současného profesně zdatného úředníka s odpovídajícími morálně volnými vlastnostmi, např. v intencích *Kodexu etiky zaměstnanců ve veřejné správě*.¹¹

2.2 Vývoj legislativní úpravy vzdělávání úředníků

Až do konce 90. let 20. století komplexní systém vzdělávání úředníků neexistoval, ani nebyly vymezeny nároky a požadavky na jejich kvalifikaci. Výjimku tvořily pouze požadavky na zvláštní odbornou způsobilost, které byly v období před rokem 1990 upraveny postupně několika Výnosy ministerstva vnitra a životního prostředí České socialistické republiky o zvláštní odborné způsobilosti pracovníků národních výborů pro výkon některých činností.

Prvním právním předpisem upravujícím tuto oblast po roce 1990 byla vyhláška Ministerstva vnitra České republiky č. 260/1991 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti pracovníků okresních a obecních úřadů a jejím ověřování. Vyhláška definovala pojem „zvláštní odborná způsobilost“ jako souhrn odborných znalostí a praktických zkušeností nezbytných pro řádný výkon činností vyplývajících z pracovní smlouvy. Dále stanovila okruh okresních úřadů, jakož i obecních úřadů v oblasti přenesené působnosti, kteří pro výkon své pracovní činnosti potřebují zvláštní odbornou způsobilost, obsah zvláštní odborné způsobilosti, způsob jejího ověřování, její organizační zabezpečení a formy jejího dalšího zdokonalování.

Výše uvedená vyhláška byla novelizována vyhláškou č. 535/1992 Sb. a v roce 1998 byla nahrazena novou vyhláškou č. 51/1998 Sb., kterou se stanoví předpoklady pro výkon funkcí vyžadujících zvláštní odbornou způsobilost v okresních úřadech a v obecních úřadech, později ve znění vyhlášky č. 121/1999 Sb. Také tato vyhláška byla následně nahrazena novou vyhláškou č. 345/2000 Sb., o ověřování zvláštní odborné způsobilosti zaměstnanců obcí, krajů, hlavního města Prahy, městských částí hlavního města Prahy a okresních úřadů, osob stojících v čele zvláštních orgánů

¹¹ POMAHAČ, R., VIDLÁKOVÁ, O. *Veřejná správa*. Praha, 2002, s. 262-264.
Dostupný z <http://www.mvcr.cz/sprava/priprava/dokumenty/kodex.html>.

zřízených na základě zvláštních zákonů a předsedů komisí, kterým byl svěřen výkon přenesené působnosti ve znění vyhlášky č. 427/2000 Sb.¹²

2.3 Koncepce přípravy pracovníků veřejné správy

Prvním materiálem, jenž upozorňoval na nedostatky vzdělávacího systému ve veřejné správě, byl *Návrh koncepce přípravy pracovníků veřejné správy*¹³ (dále jen Koncepce) schválený usnesením vlády č. 601 v červnu 1999, který navazoval na Koncepci reformy veřejné správy, která byla projednána vládou a vzata na vědomí usnesením č. 258 ze dne 30. 3. 1999. Hlavním východiskem pro zpracování Koncepce bylo Programové prohlášení vlády ČR, ve kterém se vláda mj. zavázala vypracovat systém vzdělávání pracovníků ve veřejné správě, a to jak budoucích pracovníků – přípravou na středních a hlavně na vysokých školách, tak stávajících pracovníků – v systému celoživotního vzdělávání.

Cílem Koncepce bylo připravit systém vzdělávání pracovníků veřejné správy v návaznosti na reformu veřejné správy, na analýzu pracovních činností ve veřejné správě a na vstup České republiky do Evropské unie. Vytvořením tohoto systému chtěla Koncepce zároveň reagovat na nový celosvětový fenomén pracovního trhu, fenomén rychlé změny prostředí, která vyvolává potřebu celoživotního vzdělávání.

Z Koncepce vycházel *Návrh systému přípravy pracovníků ve veřejné správě*¹⁴ schválený usnesením vlády č. 814 ze dne 23. 8. 2000 a následně vlastní *Systém vzdělávání pracovníků ve veřejné správě a o veřejné správě*¹⁵ schválený usnesením vlády č. 349 ze dne 18. 4. 2001. Tyto materiály se staly podkladem pro tvorbu vládního návrhu zákona o úřednících územních samosprávných celků pro oblast jejich vzdělávání.¹⁶

2.4 Legislativní uspořádání v současnosti

V současné době jsou základní legislativní rámce upravující podmínky pro stávající profesní přípravu pracovníků veřejné správy dány zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, prováděcí vyhláškou k tomuto zákonu č. 512/2002 Sb., o zvláštní

¹² BRŮNA, M. et.al. *Veřejná správa v České republice*. Ministerstvo vnitra ČR, Praha, 2005, s. 55-59.

¹³ Dostupná z <<http://www.mvcr.cz/reforma/koncepce2/priprava.html>>.

¹⁴ Dostupný z <http://www.mvcr.cz/reforma/zpravy/priprava/navrh_1.html>.

¹⁵ Dostupný z <<http://www.mvcr.cz/reforma/zpravy/priprava/index.html>>.

¹⁶ *Vzdělávání pracovníků ve veřejné správě – sborník příspěvků z konference*. Olomouc. 2003, s. 9-10.

odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů, a Pravidly vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech (dále jen Pravidla) schválenými usnesením vlády č. 1542 ze dne 30. listopadu 2005.

Uvedený zákon řeší otázky dané problematiky v celém svém rozsahu. Upravuje pracovní poměr úředníků územních samosprávných celků – krajů, hlavního města Prahy, měst a obcí (předpoklady pro vznik pracovního poměru úředníka, náležitosti výběrového řízení, odvolání z funkce, odstupné apod.), základní povinnosti úředníka, oblast vzdělávání, podmínky akreditace vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů.

Důvodem přijetí Pravidel byly především změny, ke kterým došlo během předcházejících let v souvislosti s požadavky na vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech, jako jsou např. vstup České republiky do Evropské unie, stanovené priority vlády k jazykovému vzdělávání, vzdělávání v záležitostech EU, k environmentálnímu vzdělávání a vzdělávání k rovným příležitostem žen a mužů.

2.5 Systém vzdělávání úředníků

Celý systém vzdělávání úředníků má tzv. „pyramidový“ charakter a provází každého zaměstnance od jeho vstupu do veřejné správy po celou dobu jeho kariérního růstu, tj. až po vzdělávání středního a vrcholového managementu veřejné správy. Jeho cílem je zajistit odbornou úroveň i odborný růst úředníků. Dříve osamocené zkoušky zvláštní odborné způsobilosti tak byly doplněny o další typy vzdělávání.

Podle zákona o úřednících územních samosprávných celků tvoří systém povinného vzdělávání:

- vstupní vzdělávání,
- průběžné vzdělávání,
- příprava a ověření zvláštní způsobilosti,
- vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů.¹⁷

Vzdělávání podle Pravidel je strukturalizováno na:

- vstupní vzdělávání, které zahrnuje:
 - úvodní vzdělávání,
 - následné vzdělávání,
- prohlubující vzdělávání, které zahrnuje:
 - manažerské vzdělávání,

¹⁷ Ustanovení § 19-21, § 27 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

- jazykové vzdělávání,
- vzdělávání v dalších oblastech.¹⁸

Prohlubování kvalifikace účastí na jednotlivých typech vzdělávání je koncipováno přímo jako jedna z povinností úředníka. Zároveň je povinností organizace prohlubování kvalifikace úředníkovi zajistit. Toto prohlubování kvalifikace je zajišťováno výhradně prostřednictvím institucí akreditovaných pro příslušný vzdělávací program. Při tom je postupováno podle plánu vzdělávání.

2.5.1 Vstupní vzdělávání

Toto vzdělávání zahrnuje znalosti základů veřejné správy, zvláště obecných zásad organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku, základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky úředníka. Současně se vzdělává v základních dovednostech a návycích potřebných pro výkon správních činností. Důležitá je znalost základů užívání informačních technologií, základních komunikačních, organizačních a dalších dovedností vztahujících se k jeho pracovnímu zařazení.

Účelem vstupního vzdělávání je poskytnout novému úředníkovi znalosti týkající se jeho postavení, práv a povinností, základů organizace a fungování územních samosprávných celků v kontextu české a evropské veřejné správy. Obsah vstupního vzdělávání se částečně prolíná s obsahem obecné části zvláštní odborné způsobilosti, ale je méně podrobný.

2.5.2 Průběžné vzdělávání

Průběžné vzdělávání zahrnuje:

- **prohlubující vzdělávání**, které by mělo navazovat na vstupní vzdělávání, ale především na získanou zvláštní odbornou způsobilost a na vzdělávání vedoucích úředníků; jeho cílem je prohlubování znalostí a dovedností, které již úředník získal a které následně uplatní při výkonu správních činností,
- **aktualizační vzdělávání**, jež zahrnuje vzdělávací programy, které aktuálně reagují na změny příslušné legislativy v dané oblasti, popř. na změny metodiky či přístupu k problému, které úředník potřebuje znát pro kvalifikovaný a kvalitní výkon správní činnosti,

¹⁸ Ustanovení čl. 4 *Usnesení vlády ČR* ze dne 30. listopadu 2005 č. 1542 o *Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech*.

- **specializační vzdělávání**, které má zpravidla dlouhodobější charakter a je určeno vybrané skupině úředníků (např. specializační jazykové vzdělávání).

Průběžné vzdělávání se uskutečňuje formou kurzů. Má povahu celoživotního vzdělávání a z podstaty věci vyplývá, že nejde o kurz jediný, jehož ukončením by povinnost absolvovat průběžně vzdělávání byla beze zbytku splněna. Účastí na kurzech průběžného vzdělávání plní úředník svou povinnost soustavně si prohlubovat kvalifikaci.

2.5.3 Zvláštní odborná způsobilost

Zvláštní odborná způsobilost zahrnuje souhrn znalostí a dovedností nezbytných pro výkon činností stanovených prováděcím právním předpisem¹⁹. Systém je rozdělen do dvou částí:

- **obecná část** – ta je pro všechny úředníky shodná a zahrnuje znalost základů veřejné správy, zvláště obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, znalost zákona o obcích, zákona o krajích, zákona o hlavním městě Praze a zákona o správním řízení, a schopnosti aplikace těchto znalostí;
- **zvláštní část** – ta je diferencována podle správní činnosti, kterou úředník vykonává, je považována za klíčovou, jelikož úředníci se bez ní při výkonu správních činností neobejdou.

2.5.4 Vzdělávání vedoucích úředníků

Cílovou skupinou jsou všichni vedoucí úředníci,²⁰ kterým je uložena povinnost ukončit vzdělávání do 2 let ode dne, kdy začali vykonávat funkci vedoucího úředníka. Vzdělávání se skládá z obecné části, která zahrnuje znalosti a dovednosti v oblasti řízení úředníků, a zvláštní části, která zahrnuje přehled o činnostech stanovených prováděcím právním předpisem vykonávaných podřízenými úředníky.

2.5.5 Vstupní vzdělávání úvodní

Cílem vstupního vzdělávání úvodního je zprostředkovat zaměstnancům informace a znalosti směřující k osvojení základních dovedností pro způsobilost vykonávat činnosti ve státní správě, včetně seznámení s právními normami a specifickou problematikou daného správního úřadu. Je určeno jako povinné pro

¹⁹ Vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů.

²⁰ Ustanovení § 2 odst. 5 a 6 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

všechny nově přijímané zaměstnance. Jeho obsah je určen Pravidly; pro zaměstnance vykonávající pouze pomocné, servisní a manuální práce (dělnické profese) stanoví jeho obsah vedoucí příslušného správního úřadu. Pravidla dále dávají správním úřadům možnost stanovit další podrobnosti k obsahu, způsobu realizace a formě ukončení vstupního vzdělávání úvodního. Realizaci tohoto vzdělávání zajišťují výhradně správní úřady.

2.5.6 Vstupní vzdělávání následné

Cílem tohoto vzdělávání, které navazuje na vstupní vzdělávání úvodní, je zprostředkovat zaměstnancům základní znalosti a vědomosti orientované na společné potřeby státní správy, včetně základních dovedností pro způsobilost vykonávat činnosti ve státní správě a jejich seznámení s právními předpisy tak, aby po absolvování tohoto vzdělávání získali ucelené znalosti o procesech fungování státní správy. Je určeno pro všechny zaměstnance, kteří absolvovali vstupní vzdělávání úvodní, s výjimkou zaměstnanců, kteří vykonávají pouze dělnické profese.

2.5.7 Prohlubující vzdělávání manažerské

Vzdělávacím cílem základního manažerského vzdělávání je vytvořit základní předpoklady pro výkon manažerských funkcí, rozvíjet získané znalosti a dovednosti a efektivně je uplatňovat v praxi. Je určeno pro zaměstnance vybrané vedoucím správního úřadu, kteří pro výkon činností potřebují osvojení základních manažerských kompetencí, nebo zaměstnance, kteří jsou pro výkon těchto činností připravováni. S ohledem na specifické potřeby rozvoje v oblasti řízeních lidských zdrojů ve správních úřadech je realizováno i jiné manažerské vzdělávání.

2.5.8 Jazykové vzdělávání

Systém jazykové kvalifikace zaměstnanců ve správních úřadech, který je uveden v Pravidlech, se vztahuje na tzv. „vybraná místa“ ve správních úřadech, jež vyžadují aktivní používání cizího jazyka pro výkon vyjmenovaných činností. Seznam vybraných míst stanovuje vedoucí správního úřadu vnitřním předpisem. Jazykovým kvalifikačním požadavkem pro výkon činností na vybraných místech je složení zkoušky z angličtiny, francouzštiny nebo němčiny, nebo z jakékoliv kombinace těchto jazyků v úrovních jazykových znalostí odpovídajících 2. nebo 3. stupni standardizované jazykové zkoušky, jejichž seznam vydává Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ve svém Věstníku. Splnění těchto jazykových požadavků se prokazuje předložením dokladu

o složení této zkoušky. Systém dále stanovuje podrobnosti o obsazování vybraných míst, o přípravě na složení standardizovaných jazykových zkoušek, o výjimkách při nesplnění těchto požadavků a jejich evidenci a o hrazení nákladů souvisejících s touto přípravou. Pro výkon činností na ostatních místech, která nejsou „vybranými místy“, ale pro jejichž výkon se předpokládá jazyková znalost jiné úrovně než je úroveň odpovídající 2. nebo 3. stupni standardizované jazykové zkoušky, je zajišťováno jiné jazykové vzdělávání.

2.6 Profesní příprava pracovníků veřejné správy

Otázka profesní přípravy, ale také problematika vzdělávání pracovníků veřejné správy, souvisí úzce nejen s kvalitním výkonem správních činností, ale i s celkovým způsobem pojetí a koncipování správního systému, základním pojetím jeho poslání a způsobem realizace jeho funkcí. Z historického hlediska by bylo jistě velmi zajímavé sledovat vývoj názorů na charakter profesní přípravy či vzdělávání těch, kteří byli páteří fungování správních systémů v různých historických obdobích a souvislostech.

Od poloviny minulého století se stále více stává patrným rys projevující se snad již od počátku formování moderní veřejné správy: čím složitější a promyšlenější jsou úkoly a struktura činností veřejné správy, tím více vzrůstá význam a úloha vzdělávání těch, kteří je vykonávají. Současně ale vzrůstá i složitost a vnitřní diferenciací vzdělávacího systému, který vzdělávání pracovníků veřejné správy zajišťuje.

Za základní kámen vzdělávání pracovníků veřejné správy, tvořící jádro vzdělávacího programu, je považován zákon o úřednících samosprávných celků, který stanoví jednoznačně koho a v jakém rozsahu se vzdělávání týká. Stanoví rovněž základní „typy“ vzdělávání i kompetence subjektů, které se na něm podílí. Zákon hovoří o „povinném“ vzdělávání, z čehož lze usuzovat, že více méně „připouští“ či „dává“ vedoucím pracovníkům veřejné správy možnost, kromě tohoto „povinného“ vzdělávání, koncipovat další vzdělávací aktivity, resp. vytvořit časově i strukturálně rozsáhlejší vzdělávací systém, který bude zahrnovat zákonem stanovené povinné vzdělávání jako svou část.

Specifické místo ve sféře vzdělávání (především pracovníků s vysokoškolskou kvalifikací) zaujímá „profesní příprava“. Poměrně výstižně lze označit tímto pojmem soubor vzdělávacích aktivit směřujících k získání „zvláštní odborné způsobilosti“ tak, jak je charakterizována vyhláškou č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů.

2.7 Shrnutí

Oproti dřívějšímu stavu, kdy jedinou obligatorní „formou“ vzdělávání úředníků bylo ověřování zvláštní odborné způsobilosti, se přijetím zákona o úřednících systém vzdělávání rozšiřuje o nové typy vzdělávání. Tímto byl vlastně poprvé vybudován komplexní systém vzdělávání úředníků, i když prozatím vztahující se především na úředníky územních samosprávných celků. Systém zahrnuje především vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, přípravu a ověřování zvláštní odborné způsobilosti a v případě vedoucích zaměstnanců také vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů. Cílem je zajistit odbornou úroveň a odborný růst úředníků. Prohlubování kvalifikace účastí na jednotlivých typech vzdělávání je proto koncipováno přímo jako jedna z povinností úředníka, kdy zaměstnavatel je povinen toto prohlubování kvalifikace úředníkovi zajistit, a to zajištěním účasti na příslušných akreditovaných vzdělávacích programech. Nad tento rámec prohlubování kvalifikace si úředníci mohou prohlubovat nebo zvyšovat svoji kvalifikaci v obecném režimu stanoveném zákoníkem práce.

3 VYMEZENÍ A ČLENĚNÍ ZÁKLADNÍCH DIDAKTICKÝCH METOD A FOREM POUŽÍVANÝCH VE VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY

3.1 Metody vzdělávání pracovníků veřejné správy

Ve vzdělávání dospělých lze metody vzdělávání definovat jako základní didaktický (androdidaktický) pojem, je to způsob (postup) interpretace, předávání, fixace a zkoumání kvality osvojení vědomostí i dovedností (poznatků) ve vzdělávacím procesu, záměrné uspořádání činností a opatření pro zajištění realizace vzdělávacího procesu a jeho účinnosti směrem ke vzdělávanému (posluchači, studentu) tak, aby se co nejefektivněji dosáhlo vzdělávacího cíle. Vzdělávací metody se člení různě, lze nalézt různé pohledy a různé třídění metod vzdělávání, ale nejčastěji se setkáváme se členěním na vzdělávání na pracovišti a vzdělávání mimo pracoviště.²¹

Každá metoda má při rozvoji pracovníků svoje místo. Při výběru je třeba zohlednit konkrétní prostředí organizace, vlastnosti účastníka, témata, finanční

²¹ PALÁN, Z. *Lidské zdroje-výkladový slovník*. Praha, 2002, s.118.

SKALKOVÁ, J. *Obecná didaktika*. Praha, 1999, s. 166-189.

ŠVARCOVÁ, I. *Základy pedagogiky*. Praha, 2007, s. 179-195.

náročnost metody, jaká očekávání mají být splněna, jaké jsou dovednosti školitele a další. Nelze rozhodně říci, která metoda je nejlepší.

3.1.1 Metody vzdělávání na pracovišti při výkonu práce

Jedná se o skupinu metod, kdy zkušenější pracovník nebo nadřízený ukazuje méně zkušenému pracovníkovi, jak vykonávat práci, a zpravidla jej při tom kontroluje a usměrňuje. Charakteristickým rysem je, že si pracovník osvojuje znalosti, dovednosti a zkušenosti při normálním plnění svých pracovních úkolů, učí se na práci a při práci. Výhodou je, že vesměs vycházejí vstříc požadavkům organizace. Nesmí se však zapomínat na důkladné vyškolení samotných školitelů. Nevýhodou je to, že jde vesměs o metody, které se uskutečňují na úkor produktivního využívání pracovní doby. K metodám, které se používají ke vzdělávání při výkonu práce patří např. instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady. Na základě uváděné klasifikace didaktických metod dle autora publikací o androdidaktice lze uvádět tyto metody jako praktické, které napomáhají uplatnění dovedností a návyků, formují pracovní chování, zdokonalují pracovní schopnosti, utvářejí pozitivní postoje k práci, motivují k dobrému pracovnímu výkonu.²²

3.1.1.1 Instruktáž při výkonu práce

Je nejjednodušším a nejčastěji používaným způsobem zácviku nového, popř. méně zkušeného pracovníka; má spíše jednorázový charakter. Zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup (v případě potřeby opakovaně) a školený si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů.

Výhody: Metoda umožňuje rychlý zácvik a vytváří pozitivní vztah spolupráce mezi pracovníky navzájem či mezi školeným pracovníkem a jeho bezprostředním nařízeným.

Nevýhody: Umožňuje zácvik spíše u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů, jde spíše o jednorázové působení, školení probíhá často v hlučném a rušivém pracovním prostředí a pod tlakem pracovních úkolů.

²² MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. Praha, 2004, s. 69-70.

PALÁN, Z. *Lidské zdroje-výkladový slovník*. Praha, 2002, s. 21, 84, 118, 121, 162, 183.

3.1.1.2 Coaching, mentoring, counselling

Tyto metody jsou založeny na dlouhodobé interakci dvou lidí, přičemž vzdělávání probíhá prostřednictvím rad, stimulace vzdělávaného a usměrňování jeho práce zkušeným pracovníkem či specialistou v daném oboru.

Coaching je dlouhodobější instruování (trénování), vysvětlování a sdělování připomínek i periodická kontrola pracovníka ze strany nadřízeného či školitele. Jde vlastně o soustavné podněcování a směřování školeného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu individualita školeného.

Výhody: Školený je soustavně informován o hodnocení své práce, metoda umožňuje úzkou oboustrannou spolupráci školeného se školitelem, zlepšuje mezi nimi komunikaci a vytváří se prostor pro stanovení cílů pracovní kariéry pracovníka.

Nevýhody: Formování pracovních schopností probíhá pod tlakem pracovních úkolů, často v hlučném a rušivém prostředí a může být někdy více či méně nesoustavné.

Mentoring je obdobou koučování, určitá iniciativa a odpovědnost však v tomto případě spočívá na samotném školeném pracovníkovi, který si sám vybírá jakéhosi rádce (mentora), svůj osobní vzor. Ten mu radí, stimuluje ho a usměrňuje. Vytváří se tu těsnější, přátelštější vztah mezi školeným a školitelem. Mentor kromě role školitele hraje i roli poradce a ochránce a bývá zapojován i do hodnocení pracovního výkonu.

Výhody: Jako u coachingu, metoda však do procesu formování pracovních schopností pracovníka vnáší prvek vlastní iniciativy, uvědomělé volby vzoru a neformální vztah. Je proto hodnocena příznivěji než coaching.

Nevýhody: Jako u coachingu a kromě toho existuje nebezpečí volby nevhodného mentora.

Counselling, přeloženo z anglického jazyka jako poradenství, patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností pracovníků. Jde vlastně o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi školeným a školitelem, podřízeným a nadřízeným.

Výhody: Školený pracovník vnáší do vztahu svou aktivitu a iniciativu tím, že se vyjadřuje ke všem problémům své práce i k procesu vzdělávání, předkládá vlastní návrhy řešení problémů a mezi ním a školitelem vzniká zpětná vazba poskytující náměty pro obohacování stylu vedení pracovníků. Školitel (nadřízený) si tak zároveň sám formuje a prověřuje své pracovní schopnosti, především v oblasti práce s lidmi.

Nevýhody: Větší časová náročnost metody, školení se tak může dostat do určitého rozporu s plněním běžných pracovních úkolů pracoviště. Někteří vedoucí pracovníci nebo školitelé přijímají tuto metodu s jistou nelibostí a nedůvěrou.

3.1.1.3 Asistování, pověření úkolem

Je to tradiční a často používaná metoda formování pracovních schopností pracovníka. Školený pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Rozvinutější metoda je pověření úkolem, kdy pracovník řeší problém samostatně, pouze je dohlíženo na jeho postup. Postupně se podílí na práci stále větší mírou a stále samostatněji, až konečně získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci zcela samostatně. Metoda se používá nejen při školení pro manuální zaměstnání, ale i při výchově řídicích pracovníků a specialistů, a to zejména tam, kde osvojení žádoucích pracovních schopností vyžaduje delší dobu.

Výhody: Soustavnost působení a důraz na praktickou stránku vzdělávání.

Nevýhody: Školený se může naučit i některým nepřilíživým pracovním návykům, informace a instrukce mu plynou z jednoho zdroje, napodobování školitele může oslabovat vlastní tvůrčí přístup i nadání dělat věci jinak. Může to vyústit do podceňování alternativních pracovních postupů. Školení mohou mít také někdy pocit, že je to zdlouhavé a v podstatě plýtvání časem, a školitelé, k nimž jsou přiděleni, mohou mít pocit, že je školení zdržuje od práce.

3.1.1.4 Rotace práce

Umožňuje rozšířit znalosti a dovednosti pracovníka díky zkušenostem získaným na různých pracovních místech v organizaci. Je to metoda, při níž je školený pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace (pracovních místech, pracovištích, úsecích). Metoda se používá především při výchově manažerů, úspěšná však bývá i u řadových pracovníků, u nichž zvyšuje flexibilitu a schopnost vidět svou práci v širších souvislostech. Metoda odpovídá moderní koncepci personální práce, tj. řízení lidských zdrojů, orientované na týmovou práci a posilování pravomocí pracovníků. Podmínkou úspěšnosti je, aby lidé na pracovištích považovali za svou povinnost a součást svého poslání pomoci dočasně umístěným pracovníkům při osvojování si pracovních znalostí a dovedností.

Výhody: Pracovník si rozšiřuje své zkušenosti a schopnosti, vytvářejí se u něj nové zájmy, poznává komplexněji pracovní postupy a úkoly organizace. Rozvíjí se tak

flexibilita jeho pracovní síly a schopnost vidět problémy organizace komplexněji a ve vzájemné provázanosti. Zároveň si on sám i jeho nadřízení testují jeho schopnosti. Metoda přispívá k celkové flexibilitě organizace.

Nevýhody: Pracovník nemusí právě na každém pracovišti (v některé pracovní funkci) uspět, což může podryt jeho sebevědomí a odrazit se v hodnocení jeho způsobilosti. Školení pracovníci mohou mít někdy pocit, že je to plýtvání časem, a lidé v různých útvarech, v nichž školení dočasně pracují, je nezdárka považují za někoho, kdo jim překáží ve výkonu každodenní práce. Nevýhodou je i to, že průběh a obsah vzdělávání není a v podstatě nemůže být detailně naplánován a strukturován a že v něm hraje významnou roli prvek náhody.²³

3.1.1.5 Pracovní porady

Jsou rovněž považovány za vhodnou metodu formování pracovních schopností pracovníků. Během nich se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace či jiné oblasti zájmu.

Výhody: Výměna zkušeností, prezentace názorů a zaujímání postojů k pracovním problémům zvyšují nejen informovanost pracovníků, ale i jejich pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem či organizací, motivují k projevům individuální aktivity a iniciativy. Je to neformální metoda, která může dosti účinně přispět i k rozšíření znalostí nových nebo méně zkušených pracovníků.

Nevýhody: Problém časového umístění pracovní porady. Uspořádání porady v pracovní době zkracuje dobu určenou k plnění pracovních úkolů, uspořádání porady mimo pracovní dobu či v pracovních přestávkách naráží na neochotu pracovníků se porady zúčastňovat a zpravidla se objevuje snaha maximálně ji zkrátit.

3.1.2 Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště

Vzdělávání pracovníci si osvojují nové znalosti a dovednosti v režimu podobném režimu školnímu ve vzdělávacích zařízeních (ve školách nebo školicích institucích), ve zvláštních školicích zařízeních (výukových nebo počítačových učebnách apod.), na výukových pracovištích, v zařízeních předvádějících novou techniku, a to ať už v podnikových či mimopodnikových, v pracovní době nebo mimo ni. Patří sem i vysílání na stáže a poznávací cesty a v poslední době stále častější usměrňované a podporované sebevzdělávání. Tradiční metody se orientují zejména na rozvoj znalostí,

²³ MUŽÍK, J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň, 2005, s. 115-159.

ale modernější metody se vyznačují stejně výraznou orientací jak na rozvoj znalostí, tak na rozvoj dovedností. Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště se většinou hodí k rozvíjení pracovních schopností řídicích pracovníků organizace nebo specialistů.

Značnou výhodou tohoto vzdělávání je to, že lidé jsou při něm zbaveni vlivů pracovního prostředí (rušivé pracovní prostředí, potřeba plnit úkoly, frustrace, spěch apod.), a to jim umožňuje v klidu studovat teoretické informace a osvojovat si nové poznatky. Problém však nastane, pokud tyto informace a poznatky nebo zkušenosti plynoucí z učení nemají k pracovní situaci účastníků vztah, nebo tento vztah není zřejmý či není účastníky vnímán. To pak mívá často za následek negativní pohled na účelnost vzdělávání. V podstatě se tento problém dá překonat pečlivým výběrem vzdělávacích kurzů.

Při zvažování vzdělávání mimo pracoviště a vysílání pracovníků do vzdělávacích kurzů je třeba vzít v úvahu následující skutečnosti:

- jak vnímají pracovníci vysílání do kurzů,
- jaké jsou a jak jsou vnímány metody vzdělávání,
- aktivní a pasivní způsoby vzdělávání a učení, použití interaktivních metod vzdělávání (učení).

Podle autora několika odborných publikací, který se zabývá vzděláváním dospělých, spočívá didaktická metoda ve vytvoření souboru postupů, kterými lektor předává poznatky a formuje dovednosti, případně návyky účastníků. Počet vzdělávacích metod neustále narůstá. Ideální metoda pro všechny, pro každý čas a pro každou situaci vlastně neexistuje. Každá metoda má své pro i proti, své slabé a silné stránky. Existují vedle sebe *klasické školské metody* jako např. přednášky, semináře, *klasické participativní metody*, jako jsou případové studie, a v posledních letech v důsledku rozvoje psychologie učení nové a *velmi moderní metody*, např. workshop, assessment centre, školení hrou, e-learning.²⁴

Při zpracování přehledu metod, používaných ke vzdělávání mimo pracoviště, jsem uspořádala tyto metody od pasivnějších a více orientovaných na znalosti k aktivnějším a více orientovaným na dovednosti.

²⁴ MUŽÍK, J. *Androdidaktika*, Praha, 2004, s. 69-84.

PALÁN, Z. *Lidské zdroje-výkladový slovník*. Praha, 2002, s. 27, 45, 54, 74, 75, 104, 107, 142, 176, 177, 192, 216, 240.

3.1.2.1 Přednáška

Jedna z nejstarších metod vzdělávání; z hlediska nákladů je velmi efektivní a umožňuje přímý kontakt s velkým množstvím účastníků. Je obvykle zaměřená na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí. Potřeba kvalitního „přednášení“ ve výcviku a ve vzdělávání na všech úrovních je velká. Přednáška je základní a nejběžnější vzdělávací forma, založena na monologické formě ze strany lektora. Většinou obsahuje jádro výkladu (základní informace a teze), důkazy (zdůvodnění a zevrubnější popis jádra výkladu, podržení podstaty problému), praktické příklady (aplikace poznatků na konkrétní úkoly a příklady z praxe), zajímavé podrobnosti a fakta sloužící k upevnování základních poznatků. Přednáška je používána ve vzdělávání dospělých tam, kde jsou kladeny nároky na kompaktnost a vysokou frekvenci sdělovaných poznatků, kde je nutno vysvětlit abstraktní pojmy, kde s ohledem na vysoký počet účastníků nelze použít jiné metody. Tento druh vzdělávání se člení na čtenou metodu (čtení připraveného textu), která je obtížná na soustředění posluchačů a udržení jejich pozornosti, a na přednášku s rozpravou (diskusí), která slouží i jako zpětná vazba pro přednášejícího.

Výhody: Je výhodná pro prezentace ucelených myšlenek větší skupině účastníků. S ohledem na ekonomickou efektivitu a využitelnost je v mnoha výukových situacích stále žádaná. Přednášku lze oživit doplňkovými materiály, cvičeními, příběhy, krátkými případovými studiemi, humorem, krátkým rozhovorem s účastníky, průběžnou reakcí na dotazy.

Nevýhody: Jde o jednostranný tok informací pasivně přijímaných školenými, velmi nízká aktivita účastníků – posluchačů. Problémem jsou výpadky pozornosti, neexistence zpětné vazby, blokáce tvořivého myšlení či oslabení motivace účastníka. Lektor může podlehnout tzv. konceptu autority.

3.1.2.2 Kurzy

Krátkodobá skupinová metoda vzdělávání, zpravidla mimo pracoviště, kooperativního charakteru. Jde o komplex přednášek či lekcí, soubor problémů, které jsou součástí učebního programu. Dle cíle rozlišujeme kurzy aktualizací, doškolovací, funkční, specializační, inovační, kvalifikační, jazykové, odborné aj.

Výhody: Tvoří ucelenou organizační jednotku skupinového vzdělávání, zahrnuje limitovaný stanovený časový úsek a určitý počet výukových lekcí. Charakterizuje je

přesně stanovený vzdělávací program, formální zahájení a formální ukončení – pohovor, zkouška, vydání osvědčení.

Nevýhody: Nutnost vhodně sestaveného na sebe navazujícího vzdělávacího programu a jeho organizační zabezpečení.

3.1.2.3 Přednáška spojená se skupinovou diskusí nebo také seminář

Poněkud překonává uvedené nevýhody přednášky. Je to opět metoda zprostředkovávající spíše znalosti.

Výhody: Během diskuse se objevují nápady a řešení problémů a účastníci jsou stimulováni k aktivitě.

Nevýhody: Akce musí být důkladněji organizačně připravena a vhodným způsobem moderována.

3.1.2.4 Konzultace

Konzultace je latinského původu a znamená pokyn, radu, uvažování, přemýšlení. Jako didaktická metoda znamená prodiskutování učební látky mezi lektorem a účastníkem vzdělávání. Spočívá ve vysvětlení nejasností, nepřesností, doplnění důležitých poznatků, doporučení způsobu řešení problémů v učení a doporučení např. další odborné literatury. Odborník – konzultant poskytuje účastníkovi vzdělávání pomoc, která je orientována na vysvětlení, rady, doporučení a návody týkající se obvykle náročnějších částí obsahu vzdělávání, pomáhá s organizací studia, poskytuje návody k samostudiu. Z hlediska průběhu vzdělávací akce můžeme konzultace dělit na úvodní, průběžné a závěrečné. Konzultant je poradce, odborník, který v určitém oboru může poradit, sdělit své odborné stanovisko v různých konkrétních otázkách.

Výhody: Konzultace mohou být formální, neformální, individuální nebo skupinové, prezenční i písemné, mohou být organizovány telefonicky, e-mailem.

Nevýhody: Podmínkou úspěšnosti je zejména najít „společnou řeč“, získání oboustranné důvěry a společné vytváření výsledků učení.

3.1.2.5 E-learning

Toto vzdělávání lze charakterizovat jako účelné a účinné využívání informačních technologií v procesu vzdělávání, kdy podstatná část výuky je prováděna někým, kdo je v prostoru i čase vzdálen od studujícího. Princip spočívá v instalaci centrálního vzdělávacího serveru s připravenými kurzy a vzdělávacími programy a vytvoření virtuálních tříd ze studentů a lektorů. Účastníci tohoto vzdělávání přistupují

ke kurzům umístěným na vzdělávacím serveru prostřednictvím počítače z libovolného místa v libovolný čas pomocí informačních technologií.

Výhody: K základním přednostem patří snadná dostupnost, protože účastník vzdělávání dostává možnost vzdělávat se 24 hodin denně, a to jak v práci, tak na cestách i doma. Použití je velice efektivní, protože vedle možnosti volby času může zaměstnanec individuálně volit jednotlivá témata, která si volí podle svých znalostí a schopností, studuje svým tempem a věnuje nové látce jen tolik času, kolik skutečně potřebuje k jejímu zvládnutí. Každý si může vytvářet individuální studijní plán, ve kterém má možnost určovat způsob dalšího postupu i případného vracení se k již probraným tématům. Snadnější je také kontrola průběhu a výsledků, které má lektor okamžitě k dispozici.

Při využívání e-learningu vznikají poměrně vysoké náklady na zavedení nového systému, ale již v průběhu vzdělávání je dosaženo snížení celkových nákladů, a to především díky nižším nákladům na cestování, ubytování, stravu, na zajištění lektorů a školicích prostor.

Nevýhody: Studující není s vyučujícím v přímém kontaktu, nemá možnost vznést bezprostředně dotaz při nepochopení obtížné pasáže studijního materiálu. Je nutné, aby veškeré texty byly studentům s odpovídajícími vstupními znalostmi srozumitelné. Nelze jej uplatnit při studiu oborů, které vyžadují speciální způsobilost.

3.1.2.6 Demonstrování (praktické, názorné vyučování)

Zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů apod. Tato metoda vnáší do vzdělávání důraz na praktické využívání znalostí a oproti předchozím metodám se i více orientuje na dovednosti.

Výhody: Školení pracovníci si zkoušejí svou dovednost v bezpečném prostředí bez rizika způsobení závažnějších škod. Dochází ke zprostředkování znalostí i dovedností.

Nevýhody: Obvykle jsou podmínky ve školicím zařízení a na skutečném pracovišti rozdílné, a tak vzniká problém přenosu osvojených znalostí a dovedností na pracovišti.

3.1.2.7 Případové studie, workshop, brainstorming

Účastníkům je přiblížena reálná situace v organizaci, cílem je v daném čase dospět k řešení předloženého problému, přičemž není možné jednoznačně určit, zda je řešení správné či špatné; workshop je založen víc týmově; při brainstormingu každý účastník navrhne řešení a pak se hledá optimální varianta.

Případové studie jsou rozšířenou a velmi oblíbenou metodou vzdělávání. Většinou se používají při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jsou to skutečná nebo smyšlená vylicení nějaké organizačního problému. Jednotliví účastníci vzdělávání nebo jejich malé skupinky je studují, snaží se problém diagnostikovat a navrhnout jeho řešení.

Výhody: Pokud jsou dobře připraveny, pomáhají rozvíjet analytické myšlení i schopnost nalézt řešení.

Nevýhody: Kladou mimořádné požadavky na přípravu i na školitele (moderátora), který by měl k řešením navrhovaným účastníky přistupovat vždy s taktem.

Workshop je pracovní, výukové setkání, jehož cílem je řešení speciálního problému (úkolů), a to mimo běžné komunikační kontakty (porady, organizační a řídicí pokyny apod.). Je to organizační forma skupinového řešení problémů. Pracovní skupina si vyměňuje názory, navzájem je porovnává, hledá řešení. Problém je zadán dopředu.

Základní znaky workshopu:

- účastníci jsou specialisté nebo lidé zainteresovaní do řešení problému,
- vedením workshopu je pověřen moderátor, který kromě odborných kompetencí musí ovládat skupinovou dynamiku a techniku skupinové práce,
- časový rozsah není přesně vymezen (záleží na průběhu řešení),
- výsledky workshopu jsou většinou písemně zachyceny, dále se s nimi pracuje a působí nadále i po ukončení.

Výhody: Poskytuje příležitost dělit se o nápady při řešení každodenních reálných problémů a posoudit problémy z různých úhlů pohledu. Je vhodným nástrojem výchovy k týmové práci, jaká se vyskytuje např. při sestavování plánů nebo vytváření systémů.

Nevýhody: Stejně jako u případových studií.

Brainstorming je rovněž variantou řešení případových studií, lze si přeložit jako diskutování, spontánní diskuse o hledání nápadů. Skupina účastníků vzdělávání je vyzvána, aby každý z nich navrhl (ústně nebo písemně) způsob řešení zadaného problému. Po předložení návrhů je uspořádána diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh či optimální kombinace návrhů řešení.

Výhody: Velmi účinná metoda přinášející nové nápady a alternativní přístupy k řešení problémů. Podporuje kreativní myšlení.

Nevýhody: Stejně jako u případových studií.

3.1.2.8 Simulace, hraní rolí

Simulace je metoda ještě více zaměřená na praxi a aktivní účast školených. Účastníci školení dostanou dosti podrobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí. Obvykle jde o řešení běžné životní situace vyskytující se v práci vedoucích pracovníků. V průběhu školení se zpravidla přechází od jednodušších problémů ke složitějším.

Výhody: Velmi účinná metoda pro formování schopností vyjednávat a rozhodovat se.

Nevýhody: Problémem je nalezení vhodné formy působení a usměrňování školených školitelem. Metoda je velmi náročná na přípravu.

Hraní rolí je metodou vyloženě orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita a samostatnost, nehledě na potřebnou dávku hravosti. Účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Scénář role jim přitom může ponechávat větší či menší prostor pro dotváření role, nicméně vždy je nutné řešit konkrétní situaci. V každém případě je třeba zachovat žádoucí míru autenticity (pravosti). Metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností spíše u manažerů.

Výhody: Učí školené samostatně myslet a reagovat a v neposlední řadě ovládat své emoce.

Nevýhody: Vyžaduje pečlivou organizační přípravu a na lektory klade stejně náročné požadavky jako případové studie či simulace.

3.1.2.9 Assessment centre

Jde o pečlivě zkomponovaný diagnosticko-výcvikový program a je to moderní a velmi vysoce hodnocená metoda nejen výběru, ale i vzdělávání manažerů. Školená osoba plní různé úkoly a řeší problémy, tvořící každodenní náplň práce manažera. Úkoly a problémy jsou často náhodně generovány počítačem, lze měnit jejich frekvenci a vytvářet tak různou úroveň stresu. Počítačem bývají vyhodnocována i řešení problémů a učiněná rozhodnutí, popřípadě již existují optimální, předem vypracovaná řešení a rozhodnutí. Školený pracovník tak snadno může svá řešení a rozhodnutí konfrontovat s těmi optimálními a tím se učí.

Výhody: Školený si v tomto případě komplexním způsobem osvojuje nejen znalosti, ale především manažerské dovednosti, učí se překonávat stres, řešit zároveň úkoly různé povahy, jednat s lidmi, hospodařit s časem a mnohé jiné. Je to velmi účinná metoda.

Nevýhody: Náročná metoda na přípravu a technické vybavení.

3.1.2.10 Outdoor training (adventure education, školení hrou)

V poslední době se při vzdělávání manažerů uplatňuje metoda, kterou by bylo možné označit jako „školení hrou“. V zahraničí je známa pod názvem „outdoor training“ nebo také „adventure education“. Jde skutečně o hry a jiné pohybové aktivity, které by se s úspěchem uplatnily na skautském táboře. Jenomže v tomto případě je hrají manažeři a učí se přitom manažerským dovednostem, např. hledání optimálního řešení nějakého úkolu, umění koordinovat nějakou činnost, umění komunikovat se spolupracovníky a pověřovat je úkoly, vést spolupracovníky, orientovat se a mnohé další. Postup vzdělávání spočívá v zadání úkolu, který má podobu nějaké hry či pohybové aktivity. Úkol se zpravidla řeší kolektivně, přičemž se vedení ujímá jeden účastník buď spontánně nebo je jím pověřen. Po splnění úkolu se diskutuje o tom, jaké manažerské dovednosti byly ke splnění úkolu potřeba, jak se uplatnily a co by se dalo vylepšit.

Výhody: Účastníci se zábavnou formou učí manažerským dovednostem a zdokonalují je, učí se uvědomovat si a rozpoznávat tyto dovednosti, jejich uplatnění a význam v jakékoliv běžné činnosti a aplikovat je na běžnou manažerskou práci. Je to ideální propojení hry a sportu (tedy v podstatě rekreačních a relaxačních aktivit) s procesem zdokonalování pracovních schopností manažerů. Jedná se o velmi efektivní metodu.

Nevýhody: Metoda je náročná na přípravu, je třeba překonat určité předsudky a neochotu manažerů si hrát, obavu ze zesměšnění, popřípadě nechuť k pohybovým aktivitám.

3.1.3 Základní charakteristika didaktických metod ve vzdělávání dospělých

- objektem jejich pozornosti je vždy škála faktorů ovlivňujících efektivitu metody výuky;
- základním cílem je dospělý jedinec, schopný vlivem vzdělávání samostatně, systematicky a cílevědomě myslet, tvořivě přistupovat ke studijním úkolům;
- dosažení základních i konkrétních cílů vzdělávání;

- tyto metody by měly vyústit k maximální, ekonomicky založené spolupráci účastníků s lektorem;
- podporují aktivní spolupráci účastníků ve vzdělávání;
- k jejich uplatnění je nezbytná pozitivní didaktická atmosféra;
- výběr metod ovlivňuje i celkové materiální zabezpečení instituce, která vzdělávání zabezpečuje;
- klíčovým prvkem jejich uplatnění je nositel didaktické činnosti – andragog, jeho přístup ke vzdělávaným jedincům, jeho odborná a kulturní orientace;
- efektivitu metod podporuje i tým účastníků – tvorba studijní atmosféry, jejich motivace, zájem, pozornost a ochota spolupracovat;
- tvořivá spolupráce lektorů – a vzdělávaných jsou předpokladem pro komplexní úspěch didaktické práce.

3.2 Didaktické formy vzdělávání

Forma studia je souhrn výukových (studijních) metod a prostředků, pro něž je charakteristický způsob účasti a komunikace mezi studujícími a ostatními účastníky studia (učiteli, tutory, konzultanty apod.). Teorie i vzdělávací praxe dělí didaktické formy podle celé řady různých hledisek:

- časové hledisko (základní vyučovací jednotkou je vyučovací hodina, ve vzdělávání dospělých to bývá dvouhodina);
- podle prostředí vyučování (výuka ve třídě, laboratoři, dílně, na pracovišti, v terénu atd.);
- podle organizačního uspořádání studujících (vyučování individuální, skupinové apod.) včetně typu interakce mezi studujícím a učitelem (vyučování kooperativní, participativní, individualizované, event. formy řízené a volné);
- podle stavu systémů, v nichž vzdělávání probíhá; tyto systémy se rozdělují na živé (učitel, lektor, konzultant...) a neživé (vyučovací technika a didaktické pomůcky);
- podle zaměření pedagogické akce (specializační kurzy, inovační, rekvalifikační apod.).²⁵

Zkušenosti z praxe ukazují, že při rozlišování didaktických forem je nutno upřednostňovat *dvě základní kritéria*. Prvním je *charakter vztahu a činnosti lektora a účastníka ve vzdělávacím procesu* (tj. v různých výukových situacích umožnit účastníkům soustředit se na výuku a učení a naučit se v daném čase co nejvíce). Druhé

²⁵ PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha, 1997, s. 40, 65-68.

kritérium je *ekonomické*, resp. nákladové a spočívá v hospodárném využívání finančních prostředků, které jsou k dispozici a které jsou vynakládány nejen na výuku, ale na nezbytné další výdaje spojené s úhradou mzdy pracovníků, jejich cestováním, ubytováním a stravováním.

Podle těchto kritérií rozlišujeme tyto základní didaktické formy, kterými jsou:

- **přímá výuka** – lektor i účastník se musí plně uvolnit ze svých pracovních povinností a setkají se na učebně;
- **kombinovaná výuka** – velmi rozšířená, její hlavní příčinou vzniku je snaha modernizovat výuku převedením její části do individuálního, ale lektorem řízeného samostudia účastníků;
- **korespondenční vzdělávání** (distanční studium) – lektor a účastník jsou v průběhu výuky odděleni v čase i prostoru, komunikace mezi lektorem i účastníkem probíhá jednak prostřednictvím studijních materiálů, příp. prostřednictvím krátkodobých seminářů či konzultací;
- **terénní vzdělávání** – specifická forma, která zahrnuje všechny prvky ostatních didaktických forem, ale ve specifických podmínkách – převážně mimo rámec standardních vzdělávacích zařízení a institucí;
- **sebevzdělávání** – vyznačuje se tím, že lektor a účastník vyučovacího procesu jsou vlastně spojeni v jednu osobu (např. e-learning).²⁶

Ve školství se v současné době ustálila terminologie forem studia na studium prezenční (dříve denní), distanční (dříve dálkové, externí) a kombinování těchto forem a na kurzy celoživotního vzdělávání.²⁷

Školský zákon definuje pro střední a vyšší odborné školy vzdělávání v denní, večerní, dálkové, distanční a kombinované formě; vzdělání dosažené ve všech formách vzdělávání je rovnocenné.

- **denní formou** vzdělávání se rozumí výuka organizovaná pravidelně každý den v pětidenním týdnu v průběhu školního roku,
- **večerní formou** vzdělávání je výuka organizovaná pravidelně několikrát v týdnu v rozsahu 10 až 18 hodin týdně v průběhu školního roku zpravidla v odpoledních a večerních hodinách,

²⁶ MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. Praha, 2004, s. 55-59.

²⁷ MUŽÍK, J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň, 2005, s. 84-85.

- **dálková forma** vzdělávání je samostatné studium spojené s konzultacemi v rozsahu 200 až 220 konzultačních hodin ve školním roce,
- **distanční forma** vzdělávání je samostatné studium uskutečňované převážně nebo zcela prostřednictvím informačních technologií, popřípadě spojené s individuálními konzultacemi,
- **kombinovaná forma** vzdělávání je střídání denní a jiné formy vzdělávání.²⁸

3.3 Shrnutí

Neexistuje jediná správná nebo univerzálně použitelná vyučovací metoda. Každá metoda má své silné i slabé stránky, výhody i nevýhody. Došla jsem k závěru, že právě pro vzdělávání úředníků jsou velice přínosné tzv. aktivizační metody, kdy se studující učí nejen znalostem, ale také dovednostem a postojům. Mezi tyto metody patří především případové studie, kdy se studující učí identifikovat problém, stanovit možné alternativy jeho řešení, rozhodovat se, své rozhodnutí odůvodnit a obhájit. Přínosem při opakování a procvičování učiva probraného při přednáškách je určitě skupinová výuka, která učí úředníky efektivně spolupracovat v týmu. V rámci opakování a procvičování lze využívat především takové učební činnosti, které od studujících vyžadují, aby poznatky získané při přednáškách a samostudiem prakticky využívali.

4 INSTITUCIONÁLNÍ ZABEZPEČENÍ VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ

4.1 Řízení vzdělávání a jeho orgány

Celkovou odpovědnost za vzdělávání, tedy i dospělých, má Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT). Studium, které v jiných formách, než studium denní, poskytuje definovaný stupeň vzdělání, je plně v působnosti tohoto ministerstva. Vzdělávání dospělých na vysokých školách, tj. vzdělávání distanční a kombinované a dále celoživotní, včetně univerzity „třetího věku“, jsou v kompetenci vysokých škol.²⁹ MŠMT vymezuje rámec dalšího vzdělávání a podporuje jeho rozvoj především snahou o reformu vzdělávacích programů a financování rozvojových programů. Zvláštní působnost má v rekvalifikačním vzdělávání, kde je akreditačním

²⁸Ustanovení § 20 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

²⁹Ustanovení § 60 zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

orgánem rekvalifikačních programů. Ostatní ministerstva odpovídají za vzdělávání pro definované profese ve svém resortu.³⁰

Poskytování vzdělávacích služeb na komerční bázi nepodléhá žádnému řídicímu orgánu. Výjimkou jsou instituce, které chtějí poskytovat uznávané další profesní vzdělávání, ty žádají o akreditaci resortně příslušný orgán, jímž může být i MŠMT. Instituce, které poskytují jazykové vzdělávání a které se považuje za studium, žádají o akreditaci MŠMT.

Vzdělávání zaměstnanců veřejné správy jako celoživotní proces je nedílnou součástí celkové personální politiky moderní veřejné správy. Základy vzdělávacího systému a jeho organizační uspořádání jsou obsaženy v zákonech. Zřízení vzdělávacích institucí pro veřejnou správu je pouze prvním krokem k naplnění cíle. Celý vzdělávací systém by měl také nacházet větší prostor k tomu, jak pomáhat zaměstnancům-úředníkům porozumět novým programům a úkolům, jak si osvojovat nové pracovní postupy, vykládat a aplikovat nové právní a vnitřní předpisy. Vzdělávací programy mohou sehrát důležitou roli i jako část selektivního procesu pro výběr jednotlivců, kteří jsou nadaní a mají předpoklady k odpovědnosti.³¹

4.2 Ministerstvo vnitra České republiky

Prohlubování kvalifikace úředníků podle zákona o úřednících koordinuje Ministerstvo vnitra (dále jen MV). Kromě toho plní toto ministerstvo v souvislosti se zabezpečením vzdělávání úředníků další úkoly, které do jeho působnosti svěřil zákon o úřednících, např. stanoví obsah obecné části zkoušky, uznává rovnocenné vzdělání, rozhoduje o udělení akreditace vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů, zveřejňuje každoročně seznam vzdělávacích institucí s platnou akreditací, kontroluje činnost těchto akreditovaných vzdělávacích institucí atd.³²

Záměrem zákona je vytvoření sítě akreditovaných vzdělávacích institucí a akreditovaných vzdělávacích programů k prohlubování kvalifikace tak, aby bylo zabezpečeno pokrytí všech potřeb především územních samosprávných celků přímo v jeho území a zároveň došlo ke zkrácení lhůt pro prohlubování kvalifikace. Akreditované instituce mají vytvořit nabídku ve všech modulech prohlubování kvalifikace (vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, příprava k ověření zvláštní odborné způsobilosti, vzdělávání vedoucích úředníků) spádově ve všech krajích.

³⁰ ŠVARCOVÁ, I. *Základy pedagogiky*. Praha, 2007, s. 63-85.

³¹ HENDRYCH, D. *Správní věda – Teorie veřejné správy*. Praha, 2003, s. 132-133.

³² Ustanovení § 30-34 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

S využitím databáze akreditovaných vzdělávacích institucí³³ jsem zpracovala níže uvedenou tabulku a to podle krajů:

Tabulka 1: Počty akreditovaných vzdělávacích institucí podle krajů
(údaje k 24. 2. 2008)

Kraj	Počet	Kraj	Počet	Kraj	Počet
Jihočeský	5	Moravskoslezský	39	Středočeský	18
Jihomoravský	45	Olomoucký	14	Ústecký	12
Karlovarský	3	Pardubický	15	Vysočina	7
Královéhradecký	2	Plzeňský	9	Zlínský	14
Liberecký	14	Praha	85	Celkem	282

Za tímto účelem byl na MV zřízen *odbor přípravy pracovníků ve veřejné správě*, jehož působnost je zaměřena na vytváření koncepcí a programů v systému vzdělávání, na realizaci systému přípravy a dalšího profesního vzdělávání úředníků a zaměstnanců územních samosprávných celků a na metodické řízení vzdělávání členů zastupitelstev. Tento odbor spolupracuje se všemi subjekty, které do systému přípravy pracovníků pro veřejnou správu vstupují (vysoké školy, vyšší odborné školy, ostatní vzdělávací instituce, vědecká a výzkumná pracoviště apod.), přičemž hlavním partnerem realizační části činnosti je Institut pro místní správu Praha.

4.3 Institut pro místní správu Praha

Tento institut je státní příspěvková organizace zřízená MV, plní ve vzdělávání úředníků územních samosprávných celků dvojí roli. Je orgánem veřejné správy, který metodicky řídí a koordinuje oblast zvláštních odborných způsobilostí jako kvalifikačního předpokladu pro výkon státní správy v přenesené působnosti, včetně ověření této způsobilosti zkouškou. Zároveň působí jako vzdělávací instituce nabízející úředníkům ucelenou nabídku akreditovaných vzdělávacích programů pro prohlubování kvalifikace.³⁴

4.4 Ostatní vzdělávací instituce

Do vzdělávání úředníků v souladu s požadavky zákona o úřednících se zapojily i další instituce, které musí být též akreditovány. Této možnosti využily zejména vysoké a vyšší odborné školy a také některé další právnické, popř. fyzické osoby, které mají

³³ Dostupná z <<http://www.mvcr.cz/sprava/priprava/databaze/instit.html>>.

³⁴ *Výroční zpráva 2006*. Institut pro místní správu Praha. 2007, s. 1-23.

oprávnění ke vzdělávací činnosti. Právě vysoké školy a v menší míře i vyšší odborné školy připravují i potencionální pracovníky veřejné správy, a to svými vzdělávacími a rozvojovými programy.

4.5 Shrnutí

Celkovou odpovědnost za vzdělávání má MŠMT, ostatní ministerstva odpovídají za vzdělávání pro definované profese ve svém resortu. Zákon o úřednících upravuje působnost MV, které v rámci své organizační struktury zřídilo odbor přípravy pracovníků ve veřejné správě a Institut pro místní správu Praha, který mimo jiné působí jako vzdělávací instituce, která nabízí ucelenou nabídku akreditovaných vzdělávacích programů pro prohlubování kvalifikace. Na vzdělávání úředníků se podílí další vzdělávací instituce, především vysoké školy a vyšší odborné školy, které připravují a budoucí pracovníky veřejné správy.

ZÁVĚR

Smyslem a cílem reformy veřejné správy je „zkvalitnění“ struktury, organizace, ale především vlastního výkonu veřejné správy. Pro vlastní výkon veřejné správy, jeho kvalitu a efektivnost jsou strukturální a organizační změny důležité a podstatné, ale představují pouze vytvoření podmínek pro zkvalitnění výkonu veřejné správy.

Všechny změny a inovace ať již organizačního či technického a technologického charakteru mohou splnit účel jedině v případě, že se setkají s pochopením a vstřícným postojem těch, kdo je v závěrečné fázi realizují – tj. úředníků a pracovníků veřejné správy. Právě kvalita, kvalifikace, profesionální připravenost a osobnostní vlastnosti jsou tím, co rozhoduje o konečném úspěchu všech reformních kroků a inovativních změn.

Vzdělávací proces je jedním velmi efektivním prostředkem ovlivňujícím formování osobnosti, a to nejen profesních a kvalifikačně odborných stránek, nýbrž i celkově inteligenčních a kulturních dispozic. Velmi často právě formováním těchto osobnostních rysů se vytváří předpoklady k reálnému využití všech inovačních a modernizačních změn, které jsou s reformou veřejné správy spojeny. Požadavky na znalosti a dovednosti člověka se v moderní společnosti neustále mění a vyvíjí, a tak se vzdělávání stává celoživotním procesem. Taková je i koncepce přijatého systému vzdělávání úředníků. Tento systém představuje určitou pyramidu, jejímž cílem je zajistit odbornou úroveň a odborný růst úředníků.

Prohlubování kvalifikace úředníků zajišťuje Institut pro místní správu Praha a současně další vzdělávací instituce, které získaly příslušnou akreditaci. Akreditace vzdělávacích institucí a následně i vzdělávacích programů by měly zajistit kvalitní a jednotnou úroveň získaných odborných znalostí úředníků. Liberalizace trhu vzdělávání využilo téměř tři sta vzdělávacích institucí, které nabízejí stovky akreditovaných vzdělávacích programů, jejichž databáze zpracovává MV. Při tak velkém počtu akreditovaných vzdělávacích institucí dříve či později bude nutné se zabývat i zvyšováním úrovně, odborné a metodické přípravy lektorů.

Vzdělávání úředníků tak, jak je legislativně nastaveno, je určeno dospělým lidem. Není proto obecně možné, aby jim byly vnucovány metody, které bývají účinné v základním a středním školství. Současně si myslím, že slova a principy jako zkouška, komise, trest, vyhození od zkoušky a nesmí vykonávat funkci, které by mohly být

součástí metodiky vzdělávání, by dospělého jedince pozitivně ke studiu rozhodně nemotivovaly.

V předchozích kapitolách jsem se několikrát zmínila, že nelze říci, která metoda a forma výuky je lepší nebo jediná správná. Každá má svoje přednosti a nevýhody, každá je optimální pro jinou situaci. Výběr vhodné metody by měl vždy vycházet z představy, co je v úmyslu účastníkům vzdělávání předat, např. jaké informace, dovednosti, návyky, podněty k zamyšlení, učení tvůrčího myšlení, apod. Současně při výběru vzdělávací metody je potřeba přihlédnout i k tomu, kolik účastník najednou je třeba vzdělávat, jaké máme k dispozici prostory, technické zázemí, jakou si můžeme dovolit finanční náročnost.

Vzhledem k rozvíjejícím se technickým možnostem šíření informací a k úrovni didaktické techniky vidím jako vhodné zvolit pro vzdělávání úředníků distanční formy vzdělávání, např. e-learning, čímž lze minimalizovat časové ztráty (absence úředníka v zaměstnání z důvodu docházky do vzdělávacího programu), snížit finanční náklady na vzdělávání a zajistit rovné podmínky přístupu ve vzdělávání pro celou komunitu veřejné správy. Metodami, u kterých lze předpokládat, že by mohly zvýšit nebo již zvyšují poptávku po vzdělávání, jsou interaktivní metody výuky, jako např. případové studie, workshopy, simulace určitých situací, hraní rolí apod.

V některých případech lze samozřejmě i nadále učit pouze s křídou a černou tabulí. Pokud je však potřeba, aby si účastníci vzdělávání např. efektivně osvojili nové dovednosti, je potřeba použít nové metody a technologie výuky. Je třeba to dělat a nebránit se tomu. Ale je dobré si také uvědomit, že nové technologie, jakkoli pravděpodobně představují revoluci ve vzdělávání, co se týká kvantity, tedy počtu oslovených, nemusí být „revoluční“, pokud jde o kvalitu obsahu, interpretaci, motivaci a vlastní prožitek vzdělávaného.

LITERÁRNÍ ZDROJE

1. BENEŠ, M. *Úvod do andragogiky*. Praha : Karolinum, 2003. 131 s. ISBN 80-7184-542-6.
2. BENEŠ, M. *Andragogika, teoretické základy*. 2. vyd. Praha : Eurolex Bohemia, 2003. 216 s. ISBN 80-86432-23-8.
3. BRŮNA, M. et al. *Veřejná správa v České republice*. Praha : Ministerstvo vnitra České republiky, 2005. 120 s. ISBN 80-239-4709-5.
4. HENDRYCH, D. *Správní věda-Teorie veřejné správy*. Praha : ASPI Publishing, 2003. 196 s. ISBN 80-86395-86-3.
5. MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2. přeprac. vyd. Praha : ASPI Publishing, 2004. 148 s. ISBN 80-7357-045-9.
6. MUŽÍK, J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň : Fraus, 2005. 202 s. ISBN 80-7238-220-9.
7. KALOUS, J., VESELÝ, A. *Teorie a nástroje vzdělávací politiky*. Praha : Karolinum, 2006. 172 s. ISBN 80-246-1260-7.
8. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
9. KREBS, V. et al. *Sociální politika*. 3. přeprac. vyd. Praha : ASPI a. s., 2005. 504 s. ISBN 80-7357-050-5.
10. *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice (Bílá kniha)*. Praha : MŠMT, 2001. 98 s. ISBN 80-211-0372-8.
11. PALÁN, Z. *Lidské zdroje-výkladový slovník*. 1. vyd. Praha : Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
12. PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha : DAHA, 1997. 159 s. ISBN 80-902232-1-4.
13. POMAHAČ, R., VIDLÁKOVÁ, O. *Veřejná správa*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2002. 290 s. ISBN 80-7179-748-0.
14. REKTOŘÍK, J. et al. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 1. vyd. Praha : Ekopress, 2002. 264 s. ISBN 80-86119-60-2.
15. SKALKOVÁ, J. *Obecná didaktika*. Praha : ISV nakladatelství, 1999. 292 s. ISBN 80-85866-33-1.
16. STRECKOVÁ, Y., MALÝ, I. et al. *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 1998. 214 s. ISBN 80-7226-112-6.

17. STRECKOVÁ, Y. et. al. *Reforma veřejné správy a veřejných financí a faktory efektivnosti rozvoje regionů*. 1 vyd. Brno : Masarykova univerzita v Brně, 2003. 197 s. ISBN 80-210-3074-7.
18. ŠVARCOVÁ, I. *Základy pedagogiky*. Praha : Vysoká škola chemicko-technologická Praha, 290 s. ISBN 80-7080-573-0.
19. *Vzdělávání pracovníků ve veřejné správě – sborník příspěvků z konference*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2003, 186 s. ISBN 80-244-0726-4.
20. *Vyhláška č. 512 ze dne 28. listopadu 2002 o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků* In Sbírnka zákonů, ČR. 2002, částka 177, s. 10094-10095.
21. *Zákon č. 111 ze dne 22. dubna 1998 o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách)* In Sbírnka zákonů, ČR. 1998, částka 39, s. 5388-5419.
22. *Zákon č. 312 ze dne 13. června 2002 o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů* In Sbírnka zákonů, ČR. 2002, částka 114, s. 6598-6612.
23. *Zákon č. 561 ze dne 24. září 2004 o předškolním, základním, středním, vyšším a jiném vzdělávání (školský zákon)* In Sbírnka zákonů, ČR. 2004, částka 190, s. 10262-10324.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

1. BERKA, J. et al. *Minimum personálního řízení ve veřejné správě : Systémy rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě*. CZ 9703-01-01-03-02-026 [online]. 2000, [cit. 11. října 2007].
Dostupné z <http://www.mvcr.cz/reforma/zpravy/priprava/m_vzdel.html>.
2. *Databáze akreditovaných vzdělávacích institucí* [online]. 2008, [cit. 24. února 2008]. Dostupná z <<http://www.mvcr.cz/sprava/priprava/databaze/instit.html>>.
3. *Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě*. [online]. 2001, [cit. 4. prosince 2007].
Dostupný z <<http://www.mvcr.cz/sprava/priprava/dokumenty/kodex.html>>.
4. *Usnesení vlády ze dne 16. června 1999 č. 601 k Návrhu koncepce přípravy pracovníků veřejné správy*. [online]. 1999, [cit. 24. září 2007].
Dostupné z <<http://www.mvcr.cz/reforma/koncepce2/priprava.html>>.

5. *Usnesení vlády ze dne 23. srpna 2000 č. 814 k Návrhu systému přípravy pracovníků ve veřejné správě.* [online], 2000, [cit. 4. prosince 2007].
Dostupný z <http://www.mvcr.cz/reforma/zpravy/priprava/navrh_1.html>.
6. *Usnesení vlády ze dne 18. dubna 2001 č. 349 k Systému přípravy pracovníků ve veřejné správě a o veřejné správě.* [online]. 2001, [cit. 4. prosince 2007].
Dostupné z <<http://www.mvcr.cz/reforma/zpravy/priprava/index.html>>.
7. *Usnesení vlády ze dne 30. listopadu 2005 č. 1542 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech.* [online], 2005, [cit. 4. prosince 2007]
Dostupné z <http://uzivatel.aspi.cz/systemASPI/usneseni_vlady/>.
8. *Všeobecná deklarace lidských práv* schválena Valným shromážděním Organizace spojených národů dne 10. 12. 1948. [online], 2008, [cit. 4. března 2008].
Dostupná také z <<http://www.osn.cz/dokumenty-osn/soubory/vseobecna-deklarace-lidskych-prav.pdf>>.
9. *Výroční zpráva 2006.* Institut pro místní správu Praha. [online], 2007, [cit. 21. listopadu 2007]. Dostupná z WWW:
<http://www.institutpraha.cz/zdroje/Vyrocní_zprava_IMS%202006.pdf>.

ABSTRAKT

DOLEŽALOVÁ, M. *Metody a formy vzdělávání pracovníků veřejné správy : bakalářská práce*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2008. 49 s. Vedoucí práce Prof. PhDr. Jaroslav Erneker DrSc.

Klíčová slova: andragogika, celoživotní vzdělávání, další vzdělávání, didaktické formy vzdělávání, didaktické metody vzdělávání, veřejná správa, vzdělávací instituce, vzdělávací systém, vzdělávání.

Bakalářská práce se zabývá v první části obecnými pojmy vzdělávání a jeho specifickou oblastí vzděláváním dospělých. Základním tématem práce je vzdělávání pracovníků veřejné správy v podmínkách reformy veřejné správy a použití didaktických metod vzdělávání a forem výuky. Vzhledem k tomu, že do nedávné doby neexistoval systém vzdělávání úředníků a ani nebyly vymezeny nároky a požadavky na jejich kvalifikaci, došlo postupem času k legislativním úpravám vzdělávání úředníků, které jsou popsány v druhé kapitole práce. Pro potřeby vzdělávání úředníků je zpracován přehled didaktických metod, které lze právě pro toto vzdělávání použít a to s hodnocením výhod a nevýhod. Současně je věnována pozornost i didaktickým formám výuky. Poslední kapitola obsahuje základní identifikaci vzdělávacích institucí, které se především podílí na systému vzdělávání úředníků. V závěru je provedeno shrnutí popisovaného tématu s naznačením možných řešení některých nedostatků vzdělávacího systému.

ABSTRACT

DOLEŽALOVÁ, M. *Methods and ways of education for people working in government authorities: bachelor essay*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2008. 49 p. Sponsor: Prof. PhDr. Jaroslav Erneker DrSc.

Key words: andragogics, life-long education, post-graduate education, didactic ways of education, didactic methods of education, public administration/government authorities, educational institutions, system of education, education.

The bachelor essay deals with general terms related to education, and namely one specific field – education of adults. The basic topics of the work are: utilisation of didactic methods in education and teaching and education of people working in government authorities in the situation when a reform of public administration is in process. With regard to the fact that there was no system of education for clerks until recently and no demands regarding their qualification were defined, some by-laws had to be amended in the course of time in order to specify educational needs of clerks. These amendments are described in the second chapter of the essay. A list of relevant didactic methods, including specification of their advantages and disadvantages, has been prepared. The essay also deals with didactic ways of teaching. The last chapter contains basic identification of educational institutions which play the key role in the educational process for clerks. The final section of the essay summarizes the described topic and suggests potential solutions to some issues of the educational system.