

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
Institut mezioborových studií Brno

Činnost a příprava úředníků státní správy

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce:
Mgr. František Sýkora

Vypracovala:
Martina Svobodová

Brno 2006

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Činnost a příprava úředníků státní správy“ zpracovala samostatně a použila literaturu uvedenou v seznamu literatury.

Stod 23.11.2006

Martina Svobodová

Poděkování

Děkuji panu Mgr. Františkovi Sýkorovi za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Také bych chtěla poděkovat svému manželovi a synům za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytli při zpracování mé bakalářské práce, a které si nesmírně vážím.

Martina Svobodová

Obsah

Úvod	6
1 Systém přípravy pracovníků státní správy	8
1.1 Vymezení některých použitých pojmů	8
1.2 Rozvoj lidských zdrojů v souvislosti s reformou veřejné správy	10
1.3 Působnost	12
2 Vzdělávání úředníků	14
2.1 Vzdělávání úředníků územních samosprávných celků	14
2.1.1 Vstupní vzdělávání	15
2.1.2 Průběžné vzdělávání	17
2.1.3 Zvláštní odborná způsobilost	18
2.1.4 Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů	21
2.1 Vzdělávání zaměstnanců ministerstev a ostatních ústředních orgánů státní správy	21
2.2.1 Vstupní vzdělávání	22
2.2.2 Průběžné vzdělávání	23
2.2.3 Vzdělávání středního managementu	23
2.2.4 Vzdělávání vrcholového managementu	24
2.2.5 Jazykové vzdělávání	25
3 Zajišťování kvality procesu vzdělávání úředníků	27
3.1 Akreditace	27
3.2 Plán vzdělávání úředníka	29
3.3 Vyhovuje daný právní rámec současným potřebám vzdělávání úředníků?	30
3.4 Zpětná vazba ze strany účastníků vzdělávání	32
3.5 Kontrola kvality poskytovaného vzdělávání a jeho efektivity pro úřad	32

4	Činitelé v přípravě a vzdělávání úředníků	34
4.1	Žák	34
4.1.1	Zvláštnosti vzdělávání dospělých	34
4.2	Učitel	36
4.2.1	Požadavky a příprava učitele dospělých	36
4.2.2	Úroveň vzdělavatelů dospělých ve státní správě	38
	Závěr	42
	Resumé	44
	Anotace	45
	Použitá literatura a prameny	46
	Příloha	47

Úvod

Otázka přípravy, ale také problematika vzdělávání pracovníků státní správy souvisí velmi úzce nejen s kvalitním výkonem správních činností, nýbrž i s celkovým způsobem pojetí a koncipování právního systému, základním pojetím jeho poslání a způsobu 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. V Evropě má tato otázka, a zejména různé přístupy k hledání odpovědi velmi dlouhou tradici. V našich zemích, jako v celém tehdejšíhabsburském soustátí, jí začíná být věnována pozornost v osmdesátých letech 18. století. Od půlky 19. století, tedy od doby kdy se v našich zemích začíná formovat moderní veřejná správa jsou požadavky na určitou „kvalifikaci“ v podobě znalostí nutných pro výkon daných činností stále samozřejmějším požadavkem.

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

V souvislosti s transformačními procesy probíhajícími v České republice se mění i společenská a profesní role státního úředníka. Zaměstnanci státní správy by měli být vysoce kvalifikovanými úředníky, splňujícími specifické a diferencované požadavky v profesních skupinách podle organizační úrovně,

druhu práce a základní odbornosti, včetně občanské bezúhonnosti a osobní spolehlivosti.

Státy sdružené v Evropské unii specifikují **profil úředníka** zhruba následovně: Měl by to být vysokoškolsky nebo středoškolsky vzdělaný jedinec se všeobecným kulturním rozhledem a se zájmem se průběžně a dlouhodobě zdokonalovat ve své profesi, plný entuziasmu při řešení problémů a připravený aktivně komunikovat s veřejností. Měl by mít elementární právní povědomí, organizační schopnosti a měl by aktivně přistupovat k pracovní činnosti. Předpokládá se rovněž jeho ochota k týmové práci, schopnost ovládat a využívat výpočetní techniku. Jako důležité jsou dále charakterizovány rétorické schopnosti a dovednosti, umění vystupovat na veřejnosti, vést diskusi, prosazovat a hájit nejen své vlastní názory, ale rovněž schopnost přijmout a realizovat i jiná řešení než ta, k nimž jednotlivý úředník dospívá. K takovému profilu úředníka lze dle názorů expertů Evropské unie dospět jen postupným zdokonalováním zásad výběru pracovníků, systému jejich dalšího vzdělávání, zvyšování a prohlubování kvalifikace, dlouhodobého výcviku a systematického ověřování dovedností.

Pokud dnes hovoříme o vzdělávání pracovníků státní správy v České republice, zpravidla vždy je jako základní kámen tohoto vzdělávání považován zákon č. 312/2002 Sb. a zákon č.218/2002 Sb.

Cílem mé práce je popsat současnou problematiku vzdělávání ve státní správě a podchytit některé problémy profesního vzdělávání úředníků. Jedná se především o to, zda výše uvedené zákony lze považovat za ucelený vzdělávací systém nebo jen za jeho jádro. Dále se zaměřím na kvalitu poskytovaného vzdělávání a samotných lektorů.

1 Systém přípravy pracovníků státní správy

1.1 Vymezení některých použitých pojmů

Akreditace je schvalovací proces včetně aktu schválení vzdělávacího programu, bloku nebo modulu pro realizaci vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech podle schváleného systému.

Certifikace je proces vedoucí k získání certifikátu (osvědčení) úspěšným absolvováním vzdělávacího programu, bloku nebo modulu, či k získání způsobilosti k výkonu vybraných činností.

Cílová skupina jsou účastníci vzdělávání a potenciální účastníci vzdělávání – určení zaměstnanci ve správních úřadech.

Katalog vzdělávacích akcí je souhrnný přehled nabídky vzdělávacích programů, bloků nebo modulů, vydává ho vzdělávací instituce pro potřeby správních úřadů.

Kvalifikace je chápána jako soustava schopností (vědomostí, dovedností, návyků, zkušeností) potřebných k získání oficiálně potvrzené způsobilosti (většinou uznávané státem) k výkonu určité činnosti (povolání, funkce).

Povolání (profese) je souhrn společensky užitečných činností daných mírou dělby práce a realizovaných na trhu práce, vykonávaných speciálně připravenými pracovníky.

Prohlubování kvalifikace je zdokonalením kvalifikace, umožňujícím podávat vyšší a kvalitnější výkon práce v rozsahu dosud vykonávané práce.

Příslušný správní úřad je personální nebo jiný útvar správního úřadu, který v souladu s organizačním řádem správního úřadu ve své činnosti zabezpečuje vzdělávání zaměstnanců ve vlastních nebo smluvních vzdělávacích zařízeních.

Realizace vzdělávacího programu, bloku nebo modulu je uskutečňování vlastního vzdělávacího procesu.

Standard ve vzdělávání dospělých znamená ustálená pravidla pro určování podoby vzdělávacích akcí, ať již formou právních norem nebo mezinárodní dohodou. Standardizace pak představuje určení takových základních parametrů kursů, aby byly vzájemně srovnatelné a tvořily jednotný celek.

Vzdělávací modul je studijní jednotka se samostatnou tematickou skladbou.

Vzdělávací blok je ucelená studijní jednotka skládající se ze samostatných monotematických modulů.

Vzdělávací program je ucelený komplex skládající se z jednotlivých bloků, které se dále člení na monotematicky zaměřené moduly.

Vzdělávací zařízení správního úřadu je místo, kde se vzdělávací proces realizuje, např. vlastní nebo jiný institut, škola nebo školící středisko.

Zvyšování kvalifikace je zdokonalováním kvalifikace nad rozsah a obsah práce, kterou pracovník dosud vykonává v souladu s pracovní smlouvou.

1.2 Rozvoj lidských zdrojů v souvislosti s reformou státní správy

Veřejná správa Československa a České republiky prošla po roce 1989 četnými změnami, které si vynutil přechod od centrálního řízení k tržní ekonomice, rozdělení státu a rychle postupující demokratizace společnosti. Tyto změny probíhaly převážně jako improvizované jednotlivé reakce na nové politické a hospodářské potřeby a tlaky. Četné změny uznané za nutné se přitom opakovaně odkládaly.

Rozvoj lidských zdrojů musí být rozhodujícím nástrojem každé reformy veřejné správy, která je hlubokým zásahem do její povahy, společenských funkcí, metod práce a požadovaných výsledků a nikoliv pouhým souhrnem kosmetických vylepšení. To platí v plné míře o veřejné správě České republiky. Naléhavé a rozsáhlé potřeby rekvalifikace a dalšího vzdělávání v ní vznikly ihned po roce 1989. Ke vzdělávání se však po léta přistupovalo stejně váhavě jako k celé reformě veřejné správy. Nejistota, nedostatek koncepce, časté odklady a podceňování úlohy veřejné správy v transformující se české ekonomice a společnosti působily na její pracovníky jako nemotivační faktory.

Na nápravě se však již několik let pracuje, i když se zpožděním. Základním východiskem pro nový přístup k rozvoji lidských zdrojů se stala koncepce reformy veřejné správy, schválená vládou v roce 1999. V roce 2000 přijala vláda koncepci vzdělávání ve veřejné správě, na kterou navázal rok nato systém přípravy pracovníků veřejné správy a později pravidla, kterými se stanoví způsob přípravy zaměstnanců ve správních úřadech. V roce 2002 byl přijat zákon o státní službě, na nějž kladla velký důraz Evropská unie ve svých hodnoceních příprav České republiky na vstup do Evropské unie, a dále zákon

o úřednicích územních samosprávných celků. V roce 2001 byl zřízen nový Institut státní správy, který v následujícím roce zahájil činnost.¹

Jedním ze základních požadavků reformních procesů ve veřejné správě je zvýšení profesionální úrovně pracovníků. V projektu „Rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě“ realizovaného v rámci programu Phare byly experty zemí Evropské unie navrženy základní principy a postupy jak zvýšit profesionální úroveň úředníků státní správy a samosprávy. Na schválenou koncepci reformy veřejné správy pak navazovala Koncepce přípravy pracovníků ve veřejné správě, ve kterém již byly konkretizovány zásady pro organizaci, řízení, koordinaci a provádění vzdělávacích aktivit ve veřejné správě.

System vzdělávání úředníků státní správy je koncipován tak, aby akceptoval výsledky reformních procesů. Jednu jeho část tvoří systém vzdělávání pro zaměstnance ministerstev a ostatních ústředních orgánů státní správy, kteří podléhají zákonu o státní službě. Tuto část vzdělávání řídí a koordinuje přímo Úřad vlády ČR, který zřídil Institut státní správy.

Druhou podstatnou část systému pak tvoří vzdělávání úředníků územních samosprávných celků – krajů, měst a obcí, toto upravuje zákon o úřednicích územních samosprávných celků. Koordinaci této části zabezpečuje Ministerstvo vnitra ČR. Velmi důležitou roli při realizaci vzdělávání má Institut pro místní správu, kde se vzdělává především ta část úředníků orgánů státní správy a samosprávy, kteří vykonávají státní správu v tzv. přenesené působnosti. Součástí celého systému je totiž příprava na složení zkoušky ze zvláštní odborné způsobilosti, bez které úředník samosprávy nemůže

¹http://www.esfer.cz/clanky/1291/Strategie_RLZ

vykonávat přenesenou státní správu. Součástí vzdělávání je i proškolení volených členů zastupitelstev.

Tímto řešením by se mělo dosáhnout obdobné úrovně ve vzdělávání úředníků státní správy a samosprávy jako ve všech zemích Evropské unie. Z postkomunistických zemí je systém realizován v Maďarsku a Polsku.

System je kombinací univerzálního vzdělávání a specializačního vzdělávání, které se váže na konkrétní činnosti úředníka. Samozřejmě součástí vzdělávacího systému pro veřejnou správu je jazyková specializační příprava nebo problematika informačních technologií. Pro řídicí pracovníky od úrovně středního managementu je koncipován ucelený komplex vzdělávacích aktivit včetně postupného zavádění tzv. zvláštní odborné způsobilosti II. stupně.

V současnosti se tvoří pracoviště „Institutu pro místní správu“ zřizovaná převážně u vysokých škol. Těžištěm vzdělávání je spolupráce úřadů se školami v regionech i v centru a rovněž s dalšími vzdělávacími institucemi, které projdou akreditačním řízením.

1.2 Působnost

Jak je již zmíněno v předcházející kapitole oblast vzdělávání úředníků je v podmínkách České republiky v současné době upravena dvěma stěžejními zákony.

V oblasti vzdělávání úředníků ústředních správních úřadů, tedy státních zaměstnanců je to zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců

ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (dále jen služební zákon) ve znění pozdějších předpisů.

V oblasti územní veřejné správy je vzdělání upraveno zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o úřednících).

Na základě těchto zákonů je působnost vzdělávání úředníků rozdělena mezi Úřad vlády České republiky, který zabezpečuje vzdělávání úředníků ústředních správních úřadů především prostřednictvím Institutu státní služby a mezi Ministerstvo vnitra České republiky, které zabezpečuje vzdělávání úředníků územních samosprávných celků především prostřednictvím Institutu pro místní správu Praha.

2 Vzdělávání úředníků

2.1 Vzdělávání úředníků územních a samosprávných celků

Každý úředník vykonávající správní činnosti, tedy určité činnosti v samostatné působnosti i přenesené působnosti výkonu státní správy, má povinnost si postupně prohlubovat kvalifikaci ve čtyřech základních modulech

1. vstupním vzděláváním
2. průběžném vzdělávání
3. přípravě a ověřování zvláštní odborné způsobilosti
4. vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů

Vzdělávání úředníků územních samosprávných celků probíhá prostřednictvím Institutu pro místní správu Praha. Toto je státní příspěvková organizace, zřízená Ministerstvem vnitra ČR k zabezpečování úkolů v oblasti vzdělávání úředníků územních samosprávných celků, tj. všech krajů a obcí v ČR. Hlavním úkolem Institutu pro místní správu Praha v systému vzdělávání, je zejména celostátní metodická koordinace oblasti zvláštních odborných způsobilostí, průběžného vzdělávání navazujícího na zvláštní odborné způsobilosti a realizace ověřování zvláštní odborné způsobilosti zkouškou s celostátní působností. Zároveň poskytuje Institut pro místní správu Praha komplexní nabídku akreditovaných vzdělávacích programů k prohlubování kvalifikace úředníků podle platné právní úpravy.

2.1.1 Vstupní vzdělávání

Vstupní vzdělávání je definováno v § 19 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících ve znění pozdějších předpisů.

Dle tohoto zákona vstupní vzdělávání zahrnuje:

- a) znalost 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,
- b) základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností,
- c) znalosti základů užívání informačních technologií,
- d) základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k jeho pracovnímu zařazení.

Vstupní vzdělávání by mělo plnit následující funkce:

- orientovat nově přijatého zaměstnance na konkrétním pracovišti včetně splnění formálních požadavků vyplývajících z příslušných právních předpisů (např. bezpečnostní předpisy),
- vybavit jej základními informacemi o činnosti úřadu a jeho kompetencích, včetně zařazení konkrétního úřadu ve veřejné správě,
- umožnit zaměstnanci plnou a rychlou integraci do pracovního prostředí,
- přinést mu doplňující a navazující informace o veřejné správě s ohledem na jeho vzdělávání a dosavadní praxi,
- informovat jej o systému dalšího profesního vzdělávání ve smyslu zákona o úřednících územních samosprávných celků, o jeho právech a povinnostech z tohoto zákona vyplývajících.

Vstupní vzdělávání se realizuje ve zkušební době a musí být ukončeno nejdéle do tří měsíců od vzniku pracovního poměru. Vstupní vzdělávání nemusí absolvovat úředník, který má zkoušku ze zvláštní odborné způsobilosti.

Rozsah a obsah vstupního vzdělávání zpravidla určí vedoucí personálního útvaru po dohodě s vedoucí úředníkem, do jehož působnosti bude zaměstnanec zařazen. Optimální rozsah je 40 vyučovacíh hodin. Vzdělávací modul je koncipován tak, aby úředník získal komplexní informace o veřejné správě včetně jejího začlenění do budoucích evropských struktur.

Při dopracování konkrétního vzdělávacího programu pro zaměstnance je nutno vycházet:

- z analýzy úrovně, rozsahu a obsahu jeho dosaženého odborného vzdělání,
- z jeho dosavadní odborné praxe,
- z jeho praktických znalostí a dovedností.

Je vhodné konkrétní vzdělávání realizovat takto:

- pro absolventy vysokých škol
- pro absolventy vyšších odborných škol
- pro absolventy středních odborných škol a gymnázií.

Dále je nezbytné provést vnitřní diferenciaci podle charakteru a obsahu dosaženého vzdělání a dosavadní praxe:

- pro absolventy studijních oborů veřejné správy orientačně uvedených v příslušném prováděcím předpisu,
- zaměstnanců, kteří již mají praxi ve veřejné správě,
- ostatních.

Takto lze vzdělávací program konkretizovat a modelovat na konkrétní osobu a konkrétní pracovní pozici, kterou bude vykonávat.

O absolvování vstupního vzdělávání vydává správní úřad, popř. realizující vzdělávací instituce „osvědčení“.

2.1.2 Průběžné vzdělávání

Průběžné vzdělávání je definováno v § 20 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících ve znění pozdějších předpisů.

Průběžné vzdělávání zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávném celku, včetně získání a prohlubování jazykových znalostí. Jedná se tedy o vzdělávání reagující na přijetí nových právních předpisů, zejména na novelizace či jiné úpravy platných právních předpisů. Prostřednictvím průběžného vzdělávání má být zajištěna aktuálnost znalostí a dovedností úředníků územních samosprávných celků získaných v rámci vstupního vzdělávání a ověřování zvláštní odborné způsobilosti.

Průběžné vzdělávání se uskutečňuje formou kurzů v programech akreditovaných Ministerstvem vnitra ČR.

O účasti pracovníka na jednotlivých kurzech a školeních rozhoduje vedoucí úřadu na základě potřeb územního samosprávného celku a s přihlédnutím k plánu vzdělávání úředníka (příloha). Úředník je povinen se kurzu zúčastnit.

Účast na kurzu, jež je součástí průběžného vzdělávání, se prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která kurz pořádala.

2.1.3 Zvláštní odborná způsobilost

Zvláštní odborná způsobilost je definována v § 21 – 26 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících ve znění pozdějších předpisů.

Zvláštní odborná způsobilost je souhrnem znalostí a dovedností potřebných pro výkon vybrané správní činnosti stanovené vyhláškou Ministerstva vnitra ČR č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků. Úředník je povinen zkoušku složit do 18ti měsíců od vzniku pracovního poměru, nebo ode dne, kdy začal vykonávat činnosti, pro jejíž výkon je prokázání zvláštní odborné způsobilosti předpokladem.

Zvláštní odbornou způsobilost prokazují úředníci, kteří se podílejí na správním rozhodování:

- dozorové činnosti v silničním hospodářství
- v silniční dopravě
- při přestupkovém řízení ve věcech bezpečnosti a plynulosti silničního provozu na úseku dopravy a silničního hospodářství a správních činností souvisejících
- dozorové činnosti při provozování drah a drážní dopravy
- při finančním hospodaření územních samosprávných celků a jeho přezkumu
- při správě daní a poplatků

- při památkové péči a správě sbírek muzejní povahy
- v územním plánování
- při územním rozhodování a při rozhodování na úseku stavebního řádu a vyvlastnění
- při řízení o dávkách a službách sociální péče
- při provádění státní sociální podpory
- při sociálně-právní ochraně dětí
- při správě živnostenského podnikání
- při přípravě a realizaci hospodářských opatření pro krizové stavy
- ve školství
- při přestupkovém řízení ve věcech veřejného pořádku, občanského soužití a majetku
- při správě matrik a státního občanství
- při vedení evidence obyvatel a vydání občanských průkazů a cestovních dokladů
- při zajištění ochrany obyvatel a krizového řízení
- ve zdravotnictví
- ve vodním hospodářství
- v lesním hospodářství a myslivosti
- v zemědělství
- v ochraně přírody a krajiny
- v ochraně ovzduší
- v hospodaření s odpady a nakládání s obaly
- při zajišťování ochrany zdraví a životního prostředí před škodlivými účinky chemických látek a chemických přípravků
- při prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami nebo chemickými přípravky
- při ochraně zemědělského půdního fondu a posuzování vlivu na životní prostředí

Zvláštní odborná způsobilost se skládá:

z obecné části, která zahrnuje znalost základů veřejné správy, obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, znalost právní úpravy obecního zřízení, krajského zřízení, zákona o hlavním městě Praze, zákona o správním řízení a schopnost aplikace těchto znalostí,

ze zvláštní části, do které patří znalost právních předpisů upravujících působnost orgánů územních správních úřadů v rozsahu příslušné správní činnosti a schopnost jejich aplikace.

Od 1.1.2003 je možné, že příprava na zkoušku zvláštní odborné způsobilosti bude oddělena od samotné zkoušky. Zkouší se vždy před komisí jmenovanou ředitelkou Institutu pro místní správu, ale přípravu zajišťují vzdělávací instituce akreditované Ministerstvem vnitra ČR podle zákona o úřednících.

Doporučený postup k přípravě a vykonání zkoušky zvláštní odborné způsobilosti:

- zaslání přihlášky ke zkoušce na Institut pro místní správu Praha
- obdržení oznámení o termínu zkoušky
- volba vhodného kurzu k přípravě na zkoušku ZOZ u akreditované vzdělávací instituce
- zaslání přihlášky na přípravu ke zkoušce k akreditované vzdělávací instituci
- realizace přípravného kurzu ZOZ
- vykonání zkoušky ZOZ v termínu a na místě určeném Institutem a na místě určeném Institutem pro místní správu Praha

2.1.4 Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů

Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů je upraveno § 27 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících ve znění pozdějších předpisů.

Vedoucí úředník je povinen výše uvedené vzdělávání ukončit do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat funkci vedoucího úředníka.

Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů zahrnuje obecnou a zvláštní část:

Obecná část zahrnuje znalosti a dovednosti v oblasti řízení úředníků, tedy oblast řídicích schopností příslušného vedoucího úředníka a vedoucího úřadu. Do této části jsou zařazeny zejména dovednosti a znalosti z oblasti managementu, marketingu, kontroly, plánování, organizace práce apod.

Zvláštní část zahrnuje přehled o činnostech stanovených prováděcím právním předpisem vykonávaných podřízenými úředníky. Jedná se o přímou vazbu na oblast zvláštních odborných způsobilostí, tedy výhradně vybraných správních činností výkonu státní správy v přenesené působnosti.

Toto vzdělávání není zakončeno žádnou zkouškou, ale každý absolvent tohoto modulu obdrží osvědčení.

2.2 Vzdělávání zaměstnanců ministerstev a ostatních ústředních orgánů státní správy

Povinností všech úředníků ústředních správních úřadů a ministerstev je prohlubovat si vzdělání podle pokynů služebního úřadu. Systém vzdělávání zaměstnanců správních úřadů je koncipován do následující struktury:

Programy povinného vzdělávání:

- vstupní vzdělávání
- průběžné vzdělávání – prohlubující a aktualizací vzdělávací moduly
- vzdělávání středního managementu
- vzdělávání vrcholového managementu.

Další vzdělávací programy:

- aktualizací vzdělávání (vzdělávací programy vyhlašované na základě poptávky správních úřadů)
- průběžná jazyková příprava zaměstnanců
- priority vlády (např. vzdělávání pracovníků v evropských záležitostech).

Vzdělávání úředníků zaměstnávaných ve správních úřadech zajišťuje Institut státní správy, který je součástí oddělení Odboru reformy regulace a ústřední státní správy. Hlavním cílem Institutu státní správy je realizace vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech . Kromě přípravy vzdělávacích programů a pedagogické činnosti patří k úkolům Institutu státní správy především koordinace využití vzdělávacích možností správních úřadů a škol, informační a publikační činnost a spolupráce s tuzemskými i zahraničními vzdělávacími institucemi.

2.2.1 Vstupní vzdělávání

Základním úkolem vstupního vzdělávání je zprostředkovat zaměstnanci nově přijímanému do pracovního poměru znalosti a vědomosti orientované na potřeby státní správy, včetně jeho seznámení s právními normami a specifickou problematiku příslušného správního úřadu.

2.2.2 Průběžné vzdělávání

Úkolem průběžného vzdělávání je poskytovat širokou škálu vzdělávacích nabídek zaměstnancům, kteří procházejí různými stádii profesního růstu, a to s ohledem na jejich úkoly a potřeby správního úřadu. Systém jednotlivých vzdělávacích modulů je variabilní. Moduly lze libovolně kombinovat tak, aby celý systém uspokojoval nároky vyplývající z individuálních plánů vzdělávání zaměstnanců správních úřadů. Cílovou skupinou jsou vybraní zaměstnanci na základě rozhodnutí příslušného správního úřadu.

V tomto roce probíhají např. tyto kurzy:

- Zdolávání „Bruselského bludiště“
- Evropská ústava
- Základy práva EU
- Hospodářská a měnová unie
- Psaní oficiálních dokumentů v anglickém jazyce
- Správní řád – školení školitelů
- Pracovní právo
- Etika jako nezbytná součást profesionality ve veřejné správě

2.2.3 Vzdělávání středního managementu

Program vzdělávání středního managementu poskytuje širokou škálu vzdělávacích nabídek specifické skupině vedoucích zaměstnanců. Pro tuto skupinu zaměstnanců je potřeba umožnit obnovování jejich vědomostí z oblasti odborných a manažerských disciplín. Cílová skupina jsou zaměstnanci zařazení ve funkcích na úrovni vedoucích oddělení z ústředních správních úřadů, zástupců vedoucích správních úřadů, náměstků vedoucích správních úřadů,

ředitelů sekcí, ředitelů odborů, vedoucích oddělení z podřízených správních úřadů.

Pro vzdělávání středního managementu byly připraveny např. tyto moduly:

- Zadávání veřejných zakázek
- Efektivní vyjednávání v anglickém jazyce
- Optimalizace práce manažera
- Řízení kvality ve správních úřadech
- Preventivní opatření a postupy při předcházení korupčnímu jednání a korupčním situacím ve státní správě
- Asertivita jako součást sociální kompetence státního zaměstnance

2.2.4 Vzdělávání vrcholového managementu

Vzdělávání vrcholového managementu poskytuje širokou škálu vzdělávacích nabídek vybrané skupině řídicích zaměstnanců za předpokladu respektování osobnostních kvalit. Tato skupina rozhodujícím způsobem ovlivňuje úroveň a rozvoj daného správní úřadu. Pro ni je nutné využít pružných forem vzdělávacího procesu, jako jsou např. modelové hry, případové studie a aplikační formy a rozvíjet manažerské dovednosti. Toto vzdělávání je určeno zaměstnancům zařazeným ve funkcích na úrovni náměstků ministrů, zástupcům vedoucích správních úřadů, náměstkům vedoucích úřadů, ředitelům sekcí, ředitelům odborů z ústředních správních úřadů, vedoucím správních úřadů z podřízených správních úřadů.

Pro tuto skupinu byly Institutem státní správy připraveny tyto kurzy:

- Procesní audit v ústřední státní správě
- Zadávání veřejných zakázek

- Manažerské řízení v procesu změn ve státní správě pro vrcholový management
- Metody analýz výdajů státního rozpočtu – role vrcholového manažera

2.2.5 Jazykové vzdělávání

Významnou součástí vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech je zvyšování jazykové vybavenosti a vytváření povědomí o významu a potřebě studia cizích jazyků ve vazbě na vykonávané činnosti.

V souvislosti se vstupem do Evropské unie je ve správních úřadech také věnována pozornost osvojování specifické cizojazyčné terminologie potřebné pro výkon činností na vybraných místech ve správních úřadech a pro součinnost zaměstnanců ve správních úřadech s orgány Evropské unie.

Internet - 5.10.2005 – Novinky: Třetina státních úředníků dosud nezvládla cizí jazyk.

Vysocí státní úředníci stále zápasí se znalostí cizích jazyků, což je jeden z nezbytných předpokladů domluvit se v rámci EU. Z zaměstnanců, kteří mají podle vládního usnesení prokázat jazykové schopnosti do konce roku 2005, to dokázalo zatím 4030, což je 62,5 procenta. Víc než třetina úředníků má tedy ještě dluh.

Splnit kvalifikační předpoklady složením standardizované jazykové zkoušky se stoprocentně daří jen Ministerstvu zahraničí, Úřadu pro civilní letectví, Státní veterinární správě, Státnímu úřadu pro jadernou bezpečnost či Radě pro rozhlasové a TV vysílání. Vyplývá to ze zprávy vedoucího úřadu vlády Ivana Přikryla.

Od hodnocení z loňského června se díky organizačním změnám některých úřadů či fluktuaci snížil počet pracovníků, kterých se výuka cizích jazyků týká.

Nejčastějším argumentem, proč mnozí ještě nesložili zkoušku či nepravdělně navštěvují kursy, je pracovní vytíženost. „To se týká zejména vedoucích zaměstnanců,

ale nejen jich“ napsal Přikryl. Ten ale podle hlášení z resortů a správních úřadů stále věří, že se všichni s jazykovými zkouškami vyrovnají do konce letošního roku.

Studium jazyků je bezplatné a je součástí pracovní doby. Největší zájem je o angličtinu, kterou se snaží zvládnout 3266 úředníků, 524 se jich učí německy a 240 zaměstnanců se věnuje francouzštině..

3 Zajišťování kvality procesu vzdělávání úředníků

3.1 Akreditace

Pro zajištění vysoké úrovně vzdělávání zaměstnanců správních úřadů je realizován systém akreditací vzdělávacích programů, bloků nebo modulů. Tyto akreditace otevírají vzdělávacím institucím možnost poskytovat kurzy zaměřené na přípravu prokázání zvláštní odborné způsobilosti a potažmo na všechny druhy prohlubování kvalifikace úředníků podle zákona. Akreditace působí současně jako záruka standardního a kvalitního vzdělávání úředníků.

Je dobrým znamením, že již před přijetím zákona projevil mnoho vzdělávací instituce zájem o zapojení do systému vzdělávání úředníků samospráv. Prohlubování kvalifikace mohou poskytovat vedle příspěvkové organizace zřízené Ministerstvem vnitra (Institut pro místní správu, Praha) další vzdělávací instituce, zejména školy (především vysoké školy) a také samy územní samosprávné celky za podmínek stanovených v zákoně. Podmínkou je, že fyzická nebo právnická osoba, která vzdělávání poskytuje, je akreditována jako vzdělávací instituce a má akreditaci pro poskytované vzdělávací programy. Tyto akreditace vydává na základě žádosti Ministerstvo vnitra, po posouzení žádosti akreditační komisí, která k ní na základě posouzení splnění podmínek pro vydání akreditace stanovených v zákoně podává Ministerstvu vnitra stanovisko. Nezávislé projednání žádosti v akreditační komisi představuje spolu se stanovením podmínek pro udělení akreditací a okolností pro zamítnutí žádosti zákonem danou zárukou objektivnosti a nezávislého posuzování žádostí. Udělení akreditace podle § 30 zákona o úřednících územních samosprávných celků se váže výlučně k prohlubování

kvalifikace úředníků územních samosprávných celků, a to patří do působnosti Ministerstva vnitra. Není tím dotčen zákon o vysokých školách, ani jiné předpisy platné v oblasti školství.

V současné době se pracuje na dalším zkvalitnění obsahu a organizace vzdělávání pracovníků územních veřejné správy, jde především o zkvalitnění obsahu a organizace tohoto vzdělávání a to jak na úrovni akreditovaných vzdělávacích institucí, tak i na úrovni územních samosprávných celků.

Toto nebude lehký proces, protože zákon 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků přinesl v souladu s evropskými trendy poměrně značnou liberalizaci systémů vzdělávání. Uvedu zde několik faktů: do konce července 2005 bylo v České republice akreditováno celkem 203 vzdělávacích institucí a bylo uděleno 1582 akreditací vzdělávacím programům. Celkový počet podání v rámci akreditačního řízení činil za stejné období 2123 podání návrhů na udělení akreditace Ministerstvem vnitra. Pokud vezmu v úvahu, že v řízení je 123 návrhů, pak dosud nebyla akreditace udělena celkem 340 programům. Akreditační komise je toho názoru, že se právě v rámci procesu zkvalitnění vzdělávání, musí zpřísnit kritéria pro získání akreditace a tento postoj dokumentuje i faktem, že řada i renomovaných vzdělávacích institucí nepřistupuje k podávání návrhů na udělení akreditace s dostatečnou odpovědností.¹

Řada vzdělávacích institucí, které doposud ve veřejné správě nepůsobily, se snaží získat akreditaci bez ohledu na skutečnost, že je jim tato oblast vzdálená a netají se tím, že akreditace je v současnosti dobrou obchodní značkou pro získání místa na trhu vzdělávání.

¹ http://www.mvcr.cz/veřejná_správa/vzdělávání_a_akreditace

Určitým mezníkem pro realizaci procesu zkvalitnění celého systému vzdělávání budou bezesporu reakreditace – tedy proces, kterým po tříletém období musí projít všechny dosud akreditované vzdělávací instituce a vzdělávací programy.

3.2 Plán vzdělávání úředníka

Každý územní samosprávný celek je povinen úředníkovi zajistit prohlubování kvalifikace podle zákona o úřednících. Kraj nebo obec jsou povinni zpracovat „Plán vzdělávání úředníka“ (příloha) do jednoho roku od vzniku pracovního poměru úředníka a dále pak provádět jeho vyhodnocování a aktualizaci nejméně jedenkrát za tři roky. Dále se doporučuje s ohledem na průběžné vzdělávání aktualizovat tento plán podle aktuální potřeby úřadu a úředníka.

Plán vzdělávání musí obsahovat časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu 18 pracovních dnů po dobu následujících tří let. O rozvržení těchto dnů do doby 3 let rozhoduje územní samosprávný celek. Plán bude zahrnovat konkrétní druhy prohlubování kvalifikace, kterých je určitý úředník povinen účastnit se za podmínek stanovených v zákoně, včetně časového rozvržení na dobu tří let. Zákonodárce i v tomto případě zvolil individuální přístup k tvorbě plánu vzdělávání, jehož konkrétní obsah bude záviset na konkrétních podmínkách, zejména druhu vykonávané správní činnosti a splnění zákonem předepsaných předpokladů pro její výkon a další okolnosti konkrétního případu.

3.3 Vyhovuje současný právní rámec přípravy a vzdělávání úředníků?

Pokud dnes hovoříme o vzdělávání pracovníků veřejné správy, zpravidla vždy je základní kámen tohoto vzdělávání, tvořící jádro vzdělávacího systému, považován již zmiňovaný zákon č. 312/2002 Sb. Tento stanoví jednoznačně koho a v jakém rozsahu se vzdělávání týká. Určí rovněž základní typy vzdělávání i kompetence subjektů, které se na něm podílí. Není však všeobecně přijímaný názor, zda tento zákon, respektive to, co upravuje ve vztahu ke vzdělávání, lze považovat za ucelený vzdělávací systém. Nebo jen za jeho jádro, na něž lze navázat se strany orgánů státní správy, samosprávy, jejich vedoucích pracovníků, či těch, kterých se vzdělávání týká jako účastníků, nebo zda vymezuje více méně vnější rámec, do něhož je třeba vzdělávání pracovníků veřejné správy „vtěsnat“. Vzpomínaný zákon hovoří například o povinném vzdělávání v rozsahu 18 dnů během tří let. Z tohoto lze usuzovat, že připouští či dává vedoucím pracovníkům veřejné správy možnost, kromě povinného vzdělávání, koncipovat další vzdělávací aktivity, respektive vytvořit časově i strukturálně rozsáhlejší vzdělávací systém, který bude zahrnovat zákonem stanovené povinné vzdělávání jako svou část.

Je-li ve smyslu uvedeného zákona v zásadě vyhovujícím způsobem vymezena povinná část vzdělávání a do značné míry ošetřena i její kvalita. Otevírá se otázka zaměření, efektivní organizace i způsobu zajištění vzrůstající kvality vzdělávacích aktivit přesahující vzpomínaným zákonem stanovený rozsah. Většina diskusí, poznatků, doporučení i výměny zkušeností mezi institucemi podílejícími se na vzdělávání pracovníků veřejné správy se zpravidla týká oné části vzdělávání, kterou můžeme označit jako ze zákona povinnou. Myslím si, že stejnou, ne-li větší pozornost by bylo vhodné věnovat i vzdělávání, které probíhá nad rámec zákona povinného vzdělávání. Rozsah, tematické orientace vzdělávání upraveného vzpomínaným zákonem lze,

z mnoha důvodů, považovat za dolní limit. Tento nemůže být vzhledem k současným úkolům a potřebám veřejné správy považován za dostačující.

Jsem přesvědčena, že úředník by měl být nejen velmi dobře vzdělaný a teoreticky připravený, ale měl by být na výši i co do praktické aplikace svých znalostí. Stále více se utvrzujeme v názoru, že znalosti mají být spíše prostředkem než vlastním cílem. Že je musí provázet jakási nadstavba, kterou lze sice možná obtížně definovat, ale v níž by měla být obsažena jak etika, tak morálka. Proto se i na úřadech veřejné správy stále častěji setkáváme s pokusy vytvářet vlastní etické kodexy. Neméně důležité však je, aby úředník měl také dobré komunikační schopnosti a dokázal se s klienty domluvit i tehdy, když za ním přicházejí ve svých mezních životních situacích.

3.4 Zpětná vazba ze strany účastníků

Zpětná vazba ze strany účastníků vzdělávání má velký význam hlavně pro organizátory vzdělávání. Z dotazníků, které účastníci vyplňují po skončení vzdělávací akce, je možné vyčíst údaje o kvalitě lektora a jeho práce, o úrovni materiálního zabezpečení akce, i prostoru k diskusi a jiné důležité informace. Povinnost získávat zpětnou vazbu je zakotvena také v akreditačním řízení vzdělávacích programů. Tato povinnost nemá být pouze formální procedurou, ale má se stát významným nástrojem, umožňujícím zlepšování vzdělávacího procesu, k jehož kvalitě má svými výsledky přispívat. Vhodně formulovaný a dobře zpracovaný dotazník umožňuje vzdělávacím institucím reálně zhodnotit přednosti a slabiny jejich kurzů.

Zpětná vazba je většinou realizována ve dvou formách:

- 1) Rozhovory s účastníky v průběhu kurzů. Neformální rozhovory probíhají zejména v rámci přestávek, či na začátku nebo na konci výuky jednotlivých předmětů. Výstupem těchto rozhovorů je velmi významná sada poznatků, týkajících se zejména organizačních, ale mnohdy i obsahových námětů a návrhů ke zlepšení. Formální rozhovory probíhají například v rámci rozpravy nad závěrečnou prací, kdy jednotliví účastníci nezřídka hodnotí i přínos celého vzdělávacího procesu.
- 2) Dotazníkové šetření prováděné mezi účastníky kurzů vzdělávání. Vyplnění hodnotícího dotazníku na závěr kurzu je dobrovolné. Dle sdělení organizátorů vzdělávacích akcí se návratnost vyplněných dotazníků se pohybuje mezi 60-80%, což svědčí o zájmu účastníků podílet se na zkvalitňování kurzů vzdělávání.

3.5 Kontrola kvality poskytovaného vzdělávání a jeho efektivity pro úřad

Samotnému procesu hodnocení kvality vzdělávání ve státní správě předchází analýza vzdělávacích potřeb, která většinou vyplývá z individuálních plánů vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávání musí být zajištěno především s ohledem na výběr vhodných lektorů a na výběr vhodných metod, s ohledem na dodržování principů vzdělávání dospělých ve veřejné správě.

Jak vyplývá z výše uvedeného je zjišťování kvality a následné měření efektivity vzdělávání pro úřad značný problém. Zatímco podniky a organizace vzniklé na základě Obchodního zákoníku jsou zřízeny především za účelem realizace zisku, základní funkcí a cílem orgánů a institucí veřejné správy je zajištění optimálního vývoje a rozvoje spravovaných sektorů či územních

celků. Na základě těchto faktů dochází také k rozdílnému hodnocení prospěšnosti porovnávaných subjektů a sektorů. V privátním sektoru se základní kritéria úspěšnosti managementu odvíjejí od schopnosti dosáhnout optimální míry zisku a všechna ostatní hlediska hodnocení se odvíjí od této skutečnosti. V případě přístupu k orgánům a institucím veřejné správy hovoříme spíše o snaze zajistit dlouhodobě efektivní „trvalý udržitelný rozvoj“ a trvalou prosperitu příslušné oblasti.

4 Činitelé v přípravě a vzdělávání úředníků

4.2 Žák

Žák je označení vyučovaného člověka, bez ohledu na věk. Může to být dítě, adolescent i dospělý. Žák má vždy jistý, subjektivně vymezený okruh zkušeností, znalostí i dovedností, které kladně nebo záporně ovlivňují příjem nových informací, které získává od učitele nebo sebevzděláváním. Cílem výchovně vzdělávacího působení je všestranný rozvoj žáka.

4.2.1 Zvláštnosti vzdělávání dospělých

Dospělí účastníci vzdělávacích akcí mají některé specifické charakteristiky, které je nutno při projektování vzdělávání respektovat. Tím vytváříme podmínky pro efektivní průběh výuky nebo řízeného samostatného studia účastníky a v konečném důsledku i pro dosažení zamýšlených kvalitních vzdělávacích výsledků v požadované rozsahu i kvalitě.

Specifické obecné charakteristiky vzdělávání dospělých

- Všichni účastníci vzdělávacího procesu potřebují ve svých vztazích v rámci procesu výuky potvrzovat svoji dospělost, tj. předpokládají, že lektor bude ve vztahu k nim uplatňovat kooperativní styl řízení, takže jeho jednání bude partnerské, přátelské, vstřícné a korektní.
- Dospělí účastníci nepřestávají růst, rozvíjet se a učit se. Rychlost a směr vzdělávání a změny osobních nebo profesních kvalit může být

u každého jednotlivce jiný, avšak všichni jsou zapojeni do dynamického procesu změn a efektivní vzdělávání musí tento proces podporovat.

- Každý posluchač či student přináší do procesu vzdělávání své zkušenosti, dříve získané vědomostí i emocionální stanoviska. Efektivní vzdělávání musí být založené na respektování skutečnosti, že dospělí účastníci vnáší uvedené osobní kvality do vzdělávacího procesu a tím přispívají k jeho jedinečnému a jimi ovlivňovanému průběhu. Ignorování tohoto jevu může podlamovat jejich vzdělávací úsilí.
- Dospělí studenti obvykle přistupují ke vzdělávání s vytyčenými cíli. Vzdělávání však není jen uspokojování objektivně daných vzdělávacích potřeb, ale zahrnuje také uznání cílů, záměrů, motivací a přání vzdělávaných jedinců, jakkoli mohou být rozdílné, protikladné nebo zmatené.
- Dospělí účastníci přicházejí do kurzů i s určitým očekáváním, týkajícím se samotného procesu vzdělávání. Na základě svých předchozích zkušeností dospělí přistupují ke vzdělávacímu procesu s očekáváním, které souvisí se způsobem vzdělávání a s jejich schopnostmi učit se. Efektivní vzdělávání musí zohledňovat počáteční očekávání lidí, které mají od procesu svého vzdělávání, a současně respektovat omezení a možnosti jednotlivců, které budou ovlivňovat kvalitu jejich vzdělávacích výsledků.
- Všichni dospělí jsou ovlivňováni určitým sociálním prostředím, které modifikuje jejich požadavky na vzdělávání a vzdělávací potřeby. Konkrétní vzdělávací cíle a programy by měly tyto zvláštnosti respektovat.
- Všichni dospělí si již vyvinuli buď vědomě, nebo nevědomky vlastní způsoby vyrovnávání se s požadavky na své vzdělávání a svůj rozvoj, mají tedy určité ustálené modely vzdělávání, možná různé styly učení.

Tyto charakteristiky vzdělávání dospělých by měli lektori zohledňovat i při plánování a uskutečňování veškerých vzdělávacích aktivit ve veřejné a státní správě.

4.2 Učitel

Učitel je spoluodpovědný za přípravu, řízení, organizaci a výsledky vzdělávání. Spoluvytváří edukační prostředí, organizuje a koordinuje činnosti žáků. Současně monitoruje proces učení. Důležitá je i sociální role učitele ve vztahu k žákům i ostatním učitelům.¹

Na realizaci vzdělávacího procesu dospělých účastníků se podílí řídicí pracovníci, učitelé (lektori), administrativní pracovníci a autoři různých druhů didaktických prostředků. Lektorem vzdělávání dospělých se může stát každý, kdo má určitou odbornou kvalifikaci, andragogické kompetence a požadované osobnostní předpoklady. Andragogické kompetence zahrnují především kompetence motivační, prezentační, didaktické (metodické), organizační a diagnostické.²

4.2.1 Požadavky a příprava učitele dospělých

Požadavky na vzdělavatele dospělých závisí na specializaci učitele, ale obecně lze vymezit tyto:

- Osobní vlastnosti – jako předpoklad autority a pedagogické úspěšnosti, např. důslednost, sebevědomí, smysl pro spravedlnost, objektivita).

¹ SÝKORA, F.: *Vybrané metody výuky všeobecně zadělávacích předmětů*. Brno: Institut mezioborových studií, 2003, 45 s.

² MALACH, J; ZAPLETAL, B: *Vybrané problémy andragogiky*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Pedagogická fakulta, 2005, 132 s. ISBN 80-7368-043-2

- Odbornost – znalost svého oboru, založená na prohlubování, trvalém rozvíjení a inovaci dosaženého vzdělání).
- Pedagogické dovednosti – základ úspěšného vedení výuky, podložený např. dovednostmi uspořádat logicky učivo, organizovat výuku, umění zkoušet dospělé posluchače, dovednost práce s didaktickou technikou atd.
- Vyjadřovací schopnosti a komunikativní dovednosti, schopnost vést přednášku a dialog se studenty, dostatečná slovní zásoba, projev kultivovaným jazykem, zvládání pedagogické komunikace.
- Zdravotní stav – lze zdůraznit hlasovou způsobilost a odolnost vůči únavě a v případě výcviku v dovednostech i patřičnou fyzickou zdatnost, psychickou pohodu, vyrovnanost, tedy celý komplex požadovaných stavů označovaných pojmem dušení zdraví.

Příprava učitele dospělých se uskutečňuje různými cestami, například:

- Ve školském vzdělávání probíhá učitelská příprava pro práci s dětmi a mládeží, která však neřeší otázky andragogické. Pro práci s dospělými učitelé nejsou připravení a ve vzdělávání dospělých musí postupovat na základě odhadu, intuice a improvizace, přičemž je zde riziko „dětského“ přístupu k dospělým.
- Pro práci v podnikovém vzdělávání a mimoškolském vzdělávání existuje studium andragogiky s různým zaměřením (Olomouc, Praha, kde lze v současné době získat vysokoškolskou kvalifikace andragogů různého zaměření, např. pro vzdělávání, sociální práci, kulturu), organizují se kurzy pro lektory dospělých apod.
- Lektori v podnicích a organizacích jsou často připravováni v různých systémech přípravy lektorů.
- Uskutečňují se i další formy přípravy, obvykle navazující na základní formu (specializační, pomaturitní, postgraduální kurzy, individuální

instruktáže, účast na demonstračních hodinách, na sympoziích, seminářích, hospitace v hodinách zkušených učitel, samostatné studium).¹

4.2.2 Úroveň vzdělavatelů dospělých ve státní správě

Dle sdělení některých organizátorů vzdělávání ve státní správě (např. Institut pro místní správu Praha, Noveko 96 Brno) je při získávání nových lektorů kladen vždy důraz na obsahovou – vědomostní, znalostní i pedagogickou stránku. Často se jedná o zaměstnance ministerstev, zástupce územních samosprávných celků, tvůrce či spolutvůrce zákonů, kteří mají určité pedagogické základy.

Z vlastní zkušenosti i ze zkušeností kolegů úředníků vím, že se objevují i školitelé jejichž úroveň není dobrá.

Z důvodu zjištění úrovně lektorů provádějících vzdělávání ve státní správě jsem vytvořila hodnotící dotazník. Tento dotazník vyplnilo a odevzdalo 32 úředníků, zaměstnaných na městském úřadě s rozšířenou působností. Všichni dotazovaní pracují jako úředníci státní správy min. 3 roky.

¹MALACH, J; ZAPLETAL, B: *Vybrané problémy andragogiky*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Pedagogická fakulta, 2005, 132 s. ISNB .80-7368-043-2

Vzor dotazníku

1	Lektoři přistupují ke studentům jako k partnerům.	zcela souhlasím nesouhlasím				
		1	2	3	4	5
2	Jaká je podle vás odborná úroveň přednášeného. (jak lektoři látku ovládají)	výborná nedostatečná				
		1	2	3	4	5
3	Projednávají lektoři s vámi (studenty) studijní plán a cíl vzdělává akce.	velmi podrobně vůbec				
		1	2	3	4	5
4	Poskytují lektoři konzultace v průběhu vzdělávání.	vždy nikdy				
		1	2	3	4	5
5	Je výklad lektorů jasný a srozumitelný.	srozumitelný nesrozumitelný				
		1	2	3	4	5

Ke statistickému vyhodnocení bylo využito prostého aritmetického průměru, jež v podstatě udává průměrné hodnocení jednotlivých otázek. Výchozí veličinou je samozřejmě velikost statistického souboru (počet odevzdaných dotazníků). Mezi dotazovanými byla rámcová shoda, extrémní, jak kladná, tak záporná hodnocení se téměř neobjevovala.

Výsledky dotazníkového šetření:

		Odevzdaných dotazníků	Průměr
1	Lektoři přistupují ke studentům jako k partnerům	32	2,4
2	Jaká je podle vás odborná úroveň přednášeného (jak lektoři látku ovládají)	32	2,0
3	Projednávají lektoři s vámi (studenty) studijní plán a cíl vzdělávací akce	32	2,2
4	Poskytují lektoři konzultace v průběhu vzdělávání	32	2,8
5	Je výklad lektorů jasný a srozumitelný	32	2,9

Jak vyplývá z výše uvedeného evaluace je odborná (vědomostní, znalostní) úroveň lektorů na poměrně dobré úrovni. Mírně horší jsou pedagogické schopnosti vzdělavatelů.

Hodnotit lektory přísluší kromě účastníků také školícímu pracovišti či vzdělávací instituci. Nejde jen o okamžité bezprostřední hodnocení lektorů, ale také o účinné ovlivňování lektorů ke zdokonalování jejich práce. V této souvislosti lze doporučit, aby nebyl podceňován význam hospitací, byť jen k některým vybraným aspektům lektorovy práce.

V současné praxi se velmi často užívá již zmiňované hodnocení konkrétních lektorů účastníky akce. Nelze je odmítat, může přinést i cenné

poznatky, avšak nelze je ani přecenit a stavět pouze na nich. Organizátor musí vždy zvážit, nakolik účastníci sami mohou, z hlediska své předchozí kvalifikace a praxe, vyslovit k výkonu lektora závažné soudy.

Účastníci mnohdy, aniž si to uvědomují, podléhají standardním chybám hodnotitelů, jako je „halo efekt“ (např. ovlivnění nějakou výraznou stránkou lektorova projevu bez ohledu na obsah), chybám kontrastu (účastník srovnává výkon lektora se sebou samým), chybám favoritismu (projev sympatie či antipatie k lektorovi či látce), chybám časového sledu (např. silný nebo slabý dojem z posledního dne) atd. Těchto chyb se může dopustit i nepoučený organizátor.

Objektivně hodnotit práci lektorů je dosti problematické. Často se říká, že neúspěchy účastníků vzdělávání, které se projeví v klasifikaci, jsou vlastně neúspěchem lektorů, kteří nepracovali tak, aby splnili svůj úkol – naučit. I když tento názor nelze absolutizovat, má zcela racionální jádro. Totéž samozřejmě lze z určitého úhlu pohledu tvrdit o organizátorech kurzu.

Závěr

V naší zemi je systém vzdělávání úředníků poměrně dobře propracován. Okamžikem převzetí určité funkce ve veřejné správě vzniká povinnost být pro tuto činnost průběžně vzděláván. Vzdělávání úředníků není jednoduchou záležitostí a je ho třeba považovat za neustálý proces, který se musí zdokonalovat a vytvářet příznivé podmínky pro všechny pracovníky.

Vzdělávání úředníků, tak jak je navrženo zákony, má podle mého názoru dlouhodobý potenciál, který hraje v rozvoji úředníků pozitivní roli, avšak představuje pouze předpoklad, základ, který sám o sobě pro kvalitní výkon práce úředníků státní správy nestačí. Vzdělání musí přispívat k tomu, aby se všichni pracovníci stali aktivními činiteli a nositeli její celkové reformy a modernizace. Měl by se klást větší důraz na etické hodnoty a tzv. měkké dovednosti, jako je jednání s občany, poskytování rad a informací, respektování občanských práv, iniciativní předcházení problémům, řešení konfliktů apod.

Na uskutečňování vzdělávání úředníků se z velké části podílí zaměstnanci ministerstev, tvůrci či spolutvůrci zákonů, zástupci územně samosprávných celků apod. Jsou to většinou odborníci se širokými a hlubokými vědomostmi, doplněnými umem a vlastními zkušenostmi z daného oboru. Slabší stránkou jsou pedagogické dovednosti, které také výrazně ovlivňují učební procesy. Domnívám se, že by se mělo rozvíjet další vzdělávání lektorů především v pedagogických dovednostech, které jsou základem úspěchu výuky.

Posuzovat a měřit kvalitu či přínos vzdělávání úředníků státní správy je značně problematické, protože základní funkcí a cílem orgánů a institucí státní správy není vytváření zisku, ale zajišťování a rozvoj spravovaných oblastí či územních celků. V tomto případě jde o zajišťování stálého a udržitelného rozvoje a trvalé prosperity.

Přesto, že vzdělávání nemá tu moc měnit státní správu jako celek, může přispět k profesnímu rozvoji zaměstnanců státních úřadů a zároveň sdělovat a šířit nové metody a trendy potřebné pro rozvoj kvality státní správy.

Resumé

Cíl předložené bakalářské práce s názvem „Činnost a příprava úředníků státní správy„ je již definován v jejím úvodu. Zabývám se přípravou a problematikou vzdělávání pracovníků státní správy.

Práci jsem rozdělila do čtyř bloků, v prvním a druhém popisuji systém přípravy vzdělávání úředníků územních samosprávných celků, zaměstnanců ministerstev a ostatních ústředních orgánů státní správy. Ve třetím bloku se věnuji kvalitě vzdělávacího procesu úředníků. V závěrečném čtvrtém bloku jsou popsáni činitelé přípravy vzdělávání úředníků. Kromě toho jsou zde uvedena i specifika vzdělávání dospělých, požadavky na učitele dospělých a jejich úroveň.

Záměrem mé práce bylo charakterizovat oblast vzdělávání ve státní správě. Podrobněji jsem se věnovala tomu, zda současný právní rámec daný zákonem o úřednících č. 312/2002 Sb., a služebním zákonem č. 218/2002 Sb., vyhovuje potřebám vzdělávání úředníků a kvalitě poskytovaného vzdělávání úředníků.

S ohledem na rozsah této problematiky byl cíl, který jsem si stanovila splněn, i když se musí vzít v úvahu, že téma vzdělávání úředníků nebudeme moci ani v budoucnu zcela uzavřít.

Anotace

V bakalářské práci na téma „Činnost a příprava úředníků státní správy“ jsem se soustředila na problematiku vzdělávání ve státní správě. Zabývala jsem se především tím, zda vyhovuje stávající právní rámec, daný především zákonem o úřednících a služebním zákonem, potřebám vzdělávání úředníků. Dále jsem se zaměřila na kvalitu poskytovaného vzdělávání a úroveň lektorů.

Klíčová slova

Úředník, kvalifikace, prohlubování kvalifikace, profesní vzdělávání úředníků, plán vzdělávání, vzdělavatel dospělých, reforma veřejné správy, kvalita vzdělávacího procesu, akreditace.

Annotation

In my bachelor thesis „Operation and preparation of civil servants“, I have focused on the issue of education in public administration sector. I have particularly considered whether the current legal framework, based on the Civil Service Act, is suitable for the needs of civil servants education. I have also focused on the quality of the education and the educators.

Key words

Civil servant, qualifications, qualification enhancement, vocational education of civil servants, education plan, adult educator, public administration reform, education process quality, accreditation.

Použitá literatura a prameny

1. Zákon o úřednících, zákon č. 312/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů
2. Služební zákon, zákon č. 218/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů
3. BOČKOVÁ, V. a kol. *Aktuální problémy výchovy a vzdělávání dospělých II*. 1.vyd. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého v Olomouci, 1995, 50 s. ISBN 80-7067-569-1
4. BOČKOVÁ, V. *Vzdělávání – průvodní jev života*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2002, 54 s. ISBN 80-244-0441-9
5. MALACH, J., ZAPLETAL B. *Vybrané problémy andragogiky*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Pedagogická fakulta, 2005, 132 s. ISBN 80-7368-043-2
6. MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004, 148 s.
7. MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2000, 200 s.
8. PALÁN, Z., RÝZNAR, L. *Vzdělávání dospělých a Evropa*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2000,
9. SÝKORA, F. *Vybrané metody výuky všeobecně vzdělávacích předmětů*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2003, 44 s.
10. *Vzdělávání úředníků ve veřejné správě*, sborník příspěvků. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005, 180 s. ISBN 80-244-1142-3
11. *Práce a mzda říjen/listopad 2002*, odborný časopis. Vydáno 20.09.2002, Praha, ASPI Publishing, ISSN 0032-6208
12. http://www.mvcr.cz/veřejná_správa/vzdělávání_a_akreditace
13. http://www.daha.cz/adragogika_danky.html
14. http://www.esfer.cz/clanky/1291/Strategie_RLZ

Příloha

zdroj: [http://www.mvcr.cz/veřejná správa](http://www.mvcr.cz/veřejná_správa)

Úřad:

Plán vzdělávání úředníka (podle § 17 zákona č. 312/2002 Sb.)

Jméno a příjmení, titul:

Název pracovního (funkčního) místa:

Odbor (oddělení):

Charakter práce (správní činnosti):

Dosažené předcházející vzdělání:

1. **Střední vzdělání:** a) všeobecné

.....

b) odborné (obor)

.....

2. **Vyšší odborné (obor studia):**

.....

3. **Vysokoškolské vzdělání:**

a) bakalářské

.....

b) magisterské

.....

c) doktorandské

.....

4. **Postgraduální – vědecké:**

.....

5. **Zvláštní odborná způsobilost:**
.....
6. **Další profesní kurzy:**
7. **Uznané vzdělání podle vyhl. MV č. 511/2002 Sb.:**
8. **Uznané vzdělání podle § 34 zák. č. 312/2002 Sb.:**

1. **Vstupní vzdělávání**
(§ 19 zák. č. 312/2002 Sb.)

Nástup školení:
Absolvoval dne:
Číslo osvědčení :
Počet dnů vzdělávání:

Dohodnutý plán vzdělávání

2. **Průběžné vzdělávání :**
(§ 20 zák. č. 312/2002 Sb.)

Název vzdělávací akce:

Nástup na školení:
Absolvoval dne:
Číslo osvědčení:
Počet dnů vzdělávání:

3. **Zvláštní odborná způsobilost:**
(§ 21 zák. č. 312/2002 Sb.)

Druh ZOZ dle vyhlášky MV č. 512/2002 Sb.:

Příhláška podána dne:
Vzdělávací instituce:
Příprava ukončena dne:
Zkouška dne:
Číslo osvědčení:
Počet dnů zkoušky:

4. **Vzdělávání vedoucích úředníků (vedoucích úřadů):**
(§ 27 zák. č. 312/2002 Sb.)

Příhláška podána dne:
Vzdělávací instituce:
Termíny školení:
Absolvoval dne:

Číslo osvědčení:

Plán vzdělávání sestavil:

Plán vzdělávání schválil:

Dne:

Plán vzdělávání převzal:

Dne:

Změny plánu vzdělávání: