

# Speciální pedagog

## ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

*Registrační číslo projektu*  
*CZ.03.1.52/0.0/0.0/15\_002/0001783*



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# ZPRACOVATELÉ

---

Mgr. Petra Rohlíková – interpret CUTE

Mgr. Jakub Žákavec, MGA – interpret BSAT

Mgr. Pavel Štern – zpracovatel LEA

Stránka | 2

Za sociální partnery (bipartitní platforma):

Dana Beránková

Martina Schlechterová

Petra Károly

## OBSAH

Zpracovatelé .....	2
Aktivita .....	3
Úvod .....	4
Vstupy .....	6
Doporučená témata .....	8
Souhrn .....	9
Přílohy .....	10



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



## AKTIVITA

---

Cílem aktivity 3a projektu Společným postupem sociálních partnerů k přípravě odvětví na změny důchodového systému - etapa II (CZ.03.1.52/0.0/0.0/15\_002/0001783) je získání dat měřením pracovníků, kteří zastávají vybrané pozice v odvětví včetně interpretace, vyhodnocení dat a zpracování zpětné vazby a podkladů pro Specialisty dané bipartitní platformy.

Stránka | 3

První fáze měření je složena ze tří částí:

První a druhá část je založena na sběru dat prostřednictvím standardizovaných diagnostických nástrojů (BSAT, CUTe). Dané nástroje vždy zahrnují část společnou pro všechny profese a část, která je vázána na specifika dané pracovní pozice.

Třetí částí je LEA (Lifelong Employability Assessment) - unikátní nástroj na měření nastavení procesů a opatření a zároveň procesní analýza pro oblast Age managementu u zaměstnavatelů.

V rámci druhé fáze měření jsou využita vyhodnocená data z první fáze, která jsou diskutována přímo se zástupci daných pracovních pozic v místě výkonu jejich profese (rozhovory). Nestandardizované rozhovory jsou určeny k vyjasnění výsledků sběru dat a zjištění silných a slabých stránek dané profese vč. návrhů a doporučení ke zlepšení dané situace.



# ÚVOD

---

## PŘESNÝ NÁZEV POZICE

Speciální pedagog

## NÁPLŇ POZICE

Speciální pedagog provádí pedagogickou, diagnostikační, terapeutickou, logopedickou a poradenskou činnost.

- Hodnocení účinnosti nápravných, reedukačních a kompenzačních postupů.
- Tvorba koncepcí, metodik a postupů speciálně pedagogických, preventivních a poradenských služeb ve školství a jejich zavádění.
- Vedení příslušné dokumentace.
- Studium nových poznatků v oboru a jejich aplikace do speciálně vzdělávacích a nápravných programů.
- Depistážní a diagnostikační činnost zaměřená na vyhledávání jedinců s rizikem školní neúspěšnosti.
- Vyšetřování logopedická, etopedická, samotopedická a další a provádění nápravy poruch.
- Provádění nápravných, reedukačních a kompenzačních činností s rizikovými jedinci.
- Poskytování speciálně pedagogických služeb.
- Spolupráce s rodiči a rodinami postižených dětí a mládeže při aplikaci nápravných metod.
- Spolupráce se školami a školskými, zdravotnickými a dalšími zařízeními.
- Vedení výcvikových a dalších programů osobnostního rozvoje postižených jedinců.



## ČASOVÝ SNÍMEK DNE

Vyučování: začátek v 8:05 hodin poslední vyučovací hodina končí ve 13:45 hodin délka vyučovací hodiny je 45 min. Ve vyučovacích hodinách jsou pravidelně střídána pracovní místa, jsou zařazovány relaxační chvíle a činnosti se střídají. Do některých vyučovacích hodin jsou zařazovány i netradiční formy výuky – projektové vyučování. Často je volen alternativní způsob výuky. Je kladen důraz na individuální přístup k žákům.

Stránka | 5

Vyučování se řídí rozvrhem jednotlivých tříd.

Ve třídách pracují asistenti pedagoga a osobní asistenti dle potřeb jednotlivých žáků.

Vyučovací hodina

od - do	Přestávky
1. 8,05 - 8,50	15 min svačina
2. 9,05 - 9,50	5 min
3. 9,55 - 10,40	10 min
4. 10,50 - 11,35	5 min
5. 11,40 - 12,25	35 min
6. 13,00 - 13,45	



## VSTUPY

### BSAT

Základem BSAT je kombinace projektivních technik používaných v psychologii už desítky let a vědeckých znalostí z oblastí neuro-vědy, medicíny, biologie, matematiky, sociologie, statistiky a informačních technologií. Autorem BSAT, která funguje na neurobiologickém základě, je promováný psycholog Jiří Šimonek. Nynější podoba BSAT tak, jak ji využívá koncept Balance Management, existuje od roku 1997, kdy se historicky poprvé začaly výsledky vyhodnocovat pomocí počítače.

### CUTE

Metodika cut-e představuje on-line diagnostiku, která disponuje širokým portfoliem psychometrických nástrojů. V rámci projektu jsou využívány dotazníky zaměřující se na pracovní motivaci jedinců v daných profesích, míru jejich dovedností a pracovních kompetencí. Tyto metody jsou společné pro všechny pracovní pozice. V návaznosti na specifické profese se také s předchozími dotazníky měří prostřednictvím testů schopnosti, které jsou klíčové pro výkon konkrétní profese.

### LEA

Nový unikátní nástroj měření a benchmarkingu Lifelong Employability Assessment, zkráceně LEA. Nástroj LEA umožňuje měřit, vyhodnocovat a mapovat klíčové procesy rozvoje lidských zdrojů ve firmě týkající se Age managementu. Zaměstnavatelé díky LEA získávají hodnověrný obrázek, jaká opatření, nástroje, procesy je třeba zavádět.



### NESTANDARDIZOVANÉ ROZHOVORY

V rámci projektu proběhly skupinové nestandardizované rozhovory se speciálními pedagogy, kteří aktuálně pracují na dané pozici. Při výběru reprezentantů daného povolání byla dodržena základní podmínka věkového rozdělení tak, aby se rozhovoru účastnili jak pracovníci, kteří patří



do mladší, tak i starší věkové kategorie. Rozhovor tak mapoval téma z různé časové perspektivy; nároky dané pozice i motivaci dotazovaných pracovat na dané pozici v kontextu vlastního stárnutí. Účastníci skupinových rozhovorů sdíleli vlastní motivaci výběru daného povolání i aktuální motivaci či potřebnou míru podpory, která se ve většině případů odvíjela od osobních příběhů (zkušenost s handicapem). Účastníci rozhovoru se také zamýšleli nad oblastmi, které považují za problematické z hlediska celoživotního výkonu této profese. Jednalo se především o téma udržení nadhledu (vzhledem k charakteru práce) a potřeby fyzické a psychické relaxace. Daná profese vykazuje spíše známky poslání, účastníci zdůrazňovali především nutnost vyvažování náročnosti práce s osobním životem a odpočinkem (aktivním i pasivním).

---



# DOPORUČENÁ TÉMATA

---

(oblasti pro další řešení – kulaté stoly)

Stránka | 8

## Rozvoj odborných dovedností

- daná profese vyžaduje celoživotní vzdělávání v trendech práce s danou populací (workshopy, konference, návštěvy jiných zařízení atpod.)
- metodické odborné vedení
- intervize (průběžná výměna zkušeností s kolegy z oboru)
- V rámci age managementu podpora předávání zkušeností mladším kolegům (mentoring); mít možnost specializovat se pouze na odbornou stránku profese

## Prevence vyhoření

- podpora work-life balance (vést k sebedoplnným aktivitám a činnostem přispívajícím k osobní pohodě, rodina, koníčky atpod.)
- možnosti rotace po několika letech (dle motivace jedince a možnosti prostředí)
- s rostoucím věkem možnost zkráceného úvazku, výběru typu práce dle psychických a fyzických možností daného jedince v profesi
- legislativně tzv. sabatický rok (po odpracovaných létech rok na vzdělávání a relaxaci)

## Podpora fyzické i psychické kondice

- podpora fyzické kondice vždy v kontextu dané specializace (např. sebeobrana, sport, masáže, posilovací cvičení)
- podpora imunity (vitamíny, čističky vzduchu atpod.)
- supervize (individuální, skupinová)





## SOUHRN

---

V této části chceme uvést stručný souhrn nalezených témat, která jsme objevili během této studie. Stránka | 9

Podpora celoživotního průběžného vzdělávání speciálních pedagogů, ať již v podobě teoretického vzdělávání (workshopy, konference), tak i praktické inspirace (např. návštěva jiných zařízení, intervize). Práce na odborné způsobilosti daných jedinců z hlediska age managementu; podpora specializace vlastní odbornosti, stávat se mentorem mladším kolegům (nikoliv vykonavatelem).

Nejdůležitějším tématem dané profese je prevence vyhoření. Profese se v mnoha případech svým charakterem blíží osobnímu poslání; z hlediska celoživotního působení je třeba pracovat s rovnoměrným rozložením psychických i fyzických sil. Podpořit možnosti na straně zaměstnavatele (možnosti rotace, zkráceného úvazku, zaměření specializace, sabatický rok); vést jedince k sebepodpůrným aktivitám a činnostem přinášejícím relaxaci a uvolnění; vyvažovat osobní a pracovní život.

Z hlediska kvalitního celoživotního vykonávání profese je třeba průběžně posilovat psychickou i fyzickou kondici daných jedinců. Vytvářet možnosti pro péči o vlastní fyzickou kondici (masáže, cvičení, sport), podpora imunity (vitamínové prostředky, čističky vzduchu dle specifikace populace, kterou pedagog vzdělává). Podpora psychické kondice (př. Supervize, kurzy na optimistický způsob zvládání, humor atpod.).



# PŘÍLOHY

---

Tento dokument má následující přílohy:

Stránka | 10

- Souhrnná zpráva BSAT
- Výsledky CUTe
- Zprávy LEA
- Prezentace



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



Zelená ve výsledku označuje rovnováhu, žlutá znamená pozor! a označuje mírnou nerovnováhu. Oblasti, které berou nejvíce životní spokojenosti a energie, označuje červená. Ve výsledku si proto všimněte zejména červených oblastí, jelikož jejich změnou dosáhnete větší rovnováhy a spokojenosti.

Sebeuvědomění

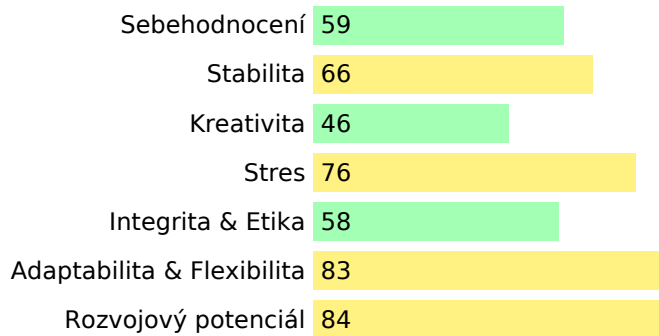
Sebeřízení

Sebemotivace

Sociální  
uvědomění

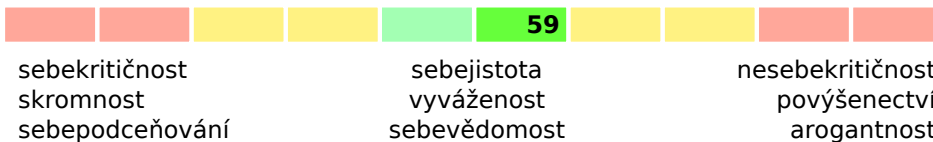
Interpersonální  
dovednosti

## Sebeuvědomění



### Sebehodnocení

Přidělování si vlastní ceny.



.....

.....

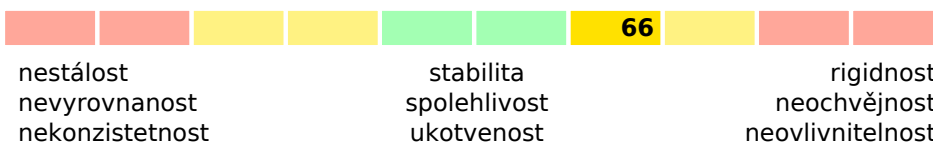
.....

.....

.....

### Stabilita

Stálost postojů.



.....

.....

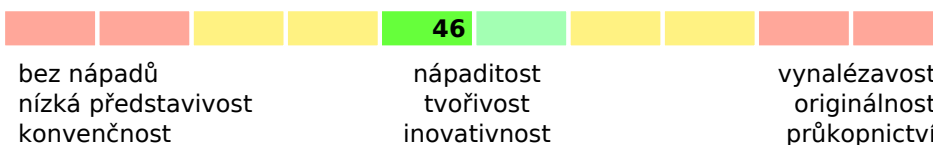
.....

.....

.....

### Kreativita

Inovativnost při řešení problému.



.....

.....

.....

.....

.....

## Stres

Tendence stresovat se.



pohodovost  
lhostejnost  
flegmaticčnost

rozvážnost  
klidnost  
vyrovnanost

vnitřní napětí  
dramatičnost  
stresování

+

Riziko, **Nechci**, **Jsem agresivní**,  
**Neúspěch**, **Nesmím**, Neumím, Moje  
chyby, **Pomalost**, Konkurence,  
Změna

-

.....

.....

.....

.....

.....

## Integrita & Etika

Postoje v souladu s etickými normami.



bezzásadovost  
liberálnost  
tolerantnost

zásadovost  
poctivost  
čestnost

netolerance  
moralizování  
puritánskost

+

Moje zdraví, Jedu na prázdniny,  
Slyším, Odpovědnost

-

**Neúspěch**, **Jsem agresivní**, **Nechci**,  
**Nesmím**, Neumím, **Pomalost**

.....

.....

.....

.....

.....

## Adaptabilita & Flexibilita

Otevřenost ke změnám.



umírněnost  
nepružnost  
nepřizpůsobivost

flexibilita  
adaptabilita  
přizpůsobivost

netrpělivost  
vrtkavost  
potřeba změny

+

Mluvím s rodiči, Myslím, Organizuji,  
Úspěch, Spolupracovníci, Tvořím,  
Pracuji přesčas, Poradce, Informace,  
Rychlost

-

.....

.....

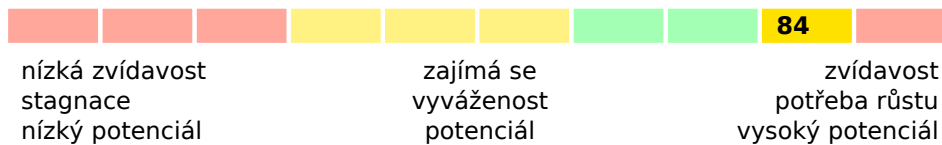
.....

.....

.....

## Rozvojový potenciál

Touha rozvíjet se.



+

Vidím , Jedu na prázdniny , Organizuji ,  
Myslím , Tvořím , Samostatný/á/ ,  
Smím , Moje zdraví , Učím žáky ,  
Mluvím s rodiči

-

.....

.....

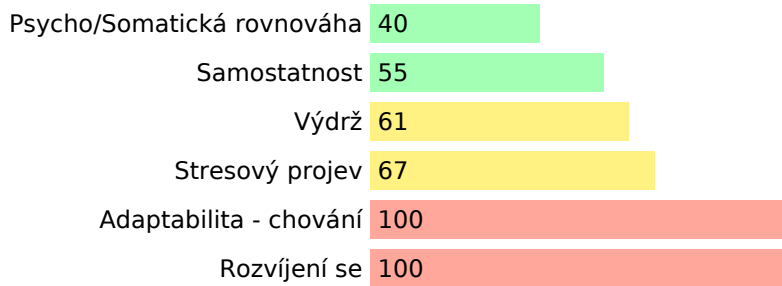
.....

.....

.....

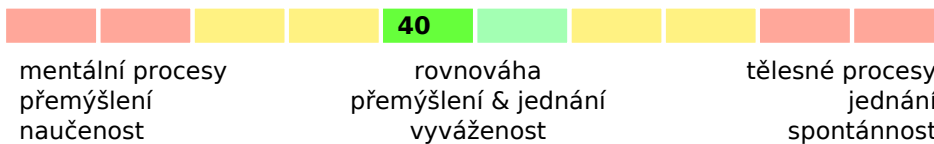
.....

## Sebeřízení



### Psycho/Somatická rovnováha

Dispozice využívání psychiky nebo těla.



.....

.....

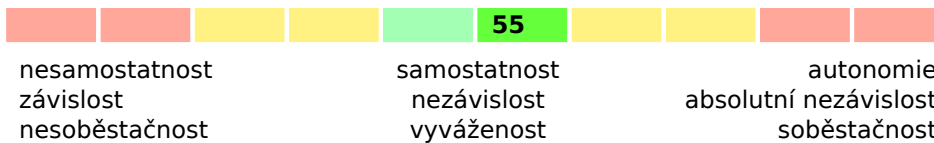
.....

.....

.....

### Samostatnost

Ochota pracovat samostatně.



.....

.....

.....

.....

.....

### Výdrž

Vytrvalost při zvládání překážek.



.....

.....

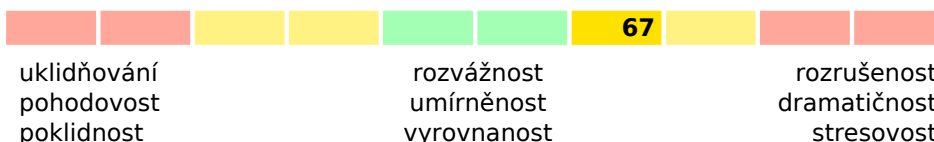
.....

.....

.....

### Stresový projev

Zvládání stresu.



.....

.....

.....

.....

.....

## Adaptabilita - chování

Přizpůsobování se.



umírněnost  
nepružnost  
nepřizpůsobivost

flexibilitnost  
adaptabilitnost  
přizpůsobivost

reakčnost  
vrtkavost  
iniciace změn

+

Mluvím s rodiči , Myslím , Organizuji ,  
Úspěch , Spolupracovníci , Tvořím ,  
Pracuji přesčas , Poradce , Informace ,  
Rychlost

-

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Rozvíjení se

Rozvíjení nových znalostí a dovedností.



bez zájmu  
stagnace  
stávající znalosti

zajímá se  
vyváženost  
stávající i nové

experimentování  
růst  
nové znalosti

+

Vidím , Jedu na prázdniny , Organizuji ,  
Myslím , Tvořím , Samostatný/á/ ,  
Smím , Moje zdraví , Učím žáky ,  
Mluvím s rodiči

-

.....

.....

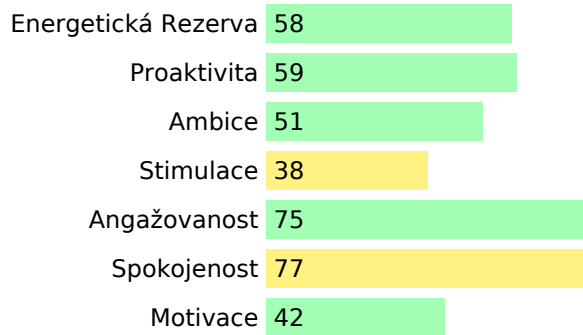
.....

.....

.....

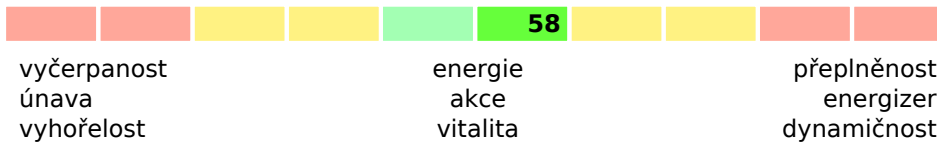
.....

## Sebemotivace



### Energetická Rezerva

Fyzická a mentální energie.



.....

.....

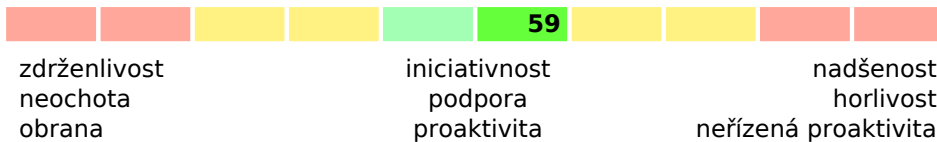
.....

.....

.....

### Proaktivita

Iniciativnost v řešení.



.....

.....

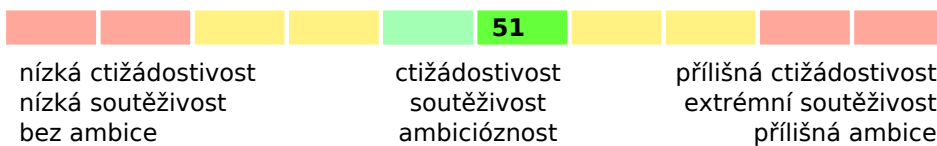
.....

.....

.....

### Ambice

Touha dosáhnout úspěchu.



.....

.....

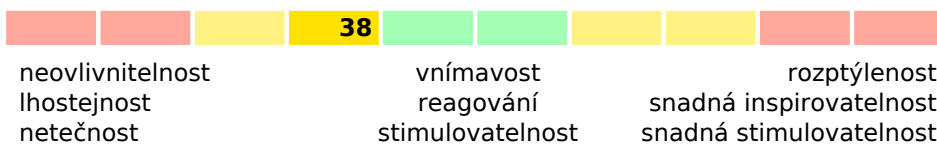
.....

.....

.....

### Stimulace

Reagování na externí stimuly.



.....

.....

.....

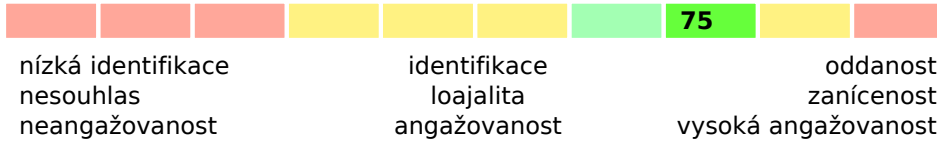
.....

.....



## Angažovanost

Vnitřní identifikace s firmou.



+ Mluvím s rodiči , Organizuji , Myslím ,  
Spolupracovníci , Učím žáky , Tvořím ,  
Úspěch , Poradce , Pracuji přesčas ,  
Zákazníci

.....

.....

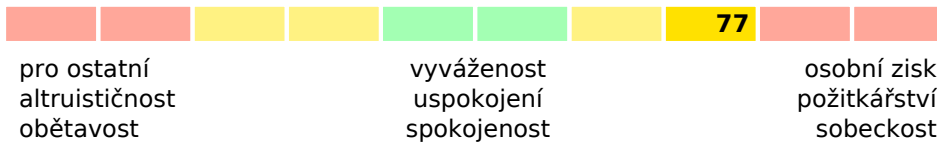
.....

.....

.....

## Spokojenost

Hodnocení přínosu oproti investované energii a času.



+ Myslím , Umím , Tvořím , Organizuji ,  
Vidím , Samostatný/á/ , Mluvím s rodiči  
, Moje práce , Úspěch , Spolupráce

.....

.....

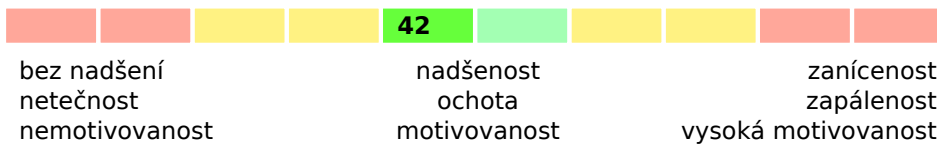
.....

.....

.....

## Motivace

Vnitřní touha pracovat.



- IDEÁLY** (touhy, přání)  
Školím se, Rozhoduji, Řídím, Samostatný/á/, Moje zdraví, Povinnosti, Jedu na prázdniny, Mluvím s rodiči, Informace, Myslím, Smím, Chci, Vidím, Slyším, Cítím, Umím,
- MOTIVÁTORY** (motivace, odměna)  
Spolupráce, Vedení firmy, Moje mzda, Námaha, Kontrola, Moje práce, Úspěch, Moje chyby, Učím žáky, Počítače, Tvořím, Peníze, Odpovědnost, Porady, Mluvím, Můj šéf/Moje šéfka, MŠMT,
- OPERÁTORY** (někdy motivace, jindy demotivace)  
Pracuji přesčas, Organizuji, Hodnotící pohovory, Spolupracovníci, Poradce, Zákazníci, Rychlost, Změna, Nesmím,
- STRESORY** (stres, demotivace)  
Konkurence, Pomalost, Riziko, Nechci,
- DESTRUKTORY** (destrukce, vyhrožování se)  
Neúspěch, Jsem agresivní, Neumím,

.....

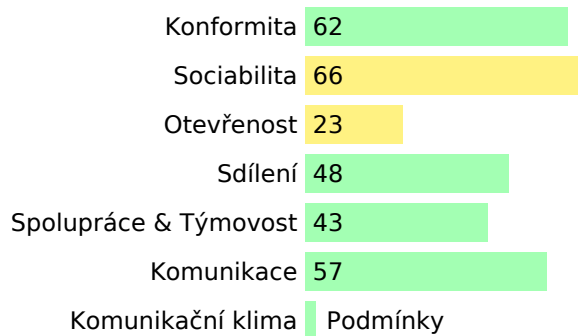
.....

.....

.....

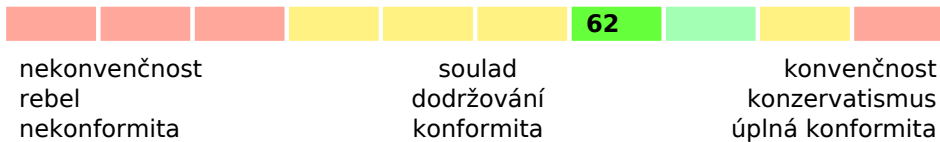
.....

## Sociální uvědomění



### Konformita

Dodržování standardů, pravidel a norem.



.....

.....

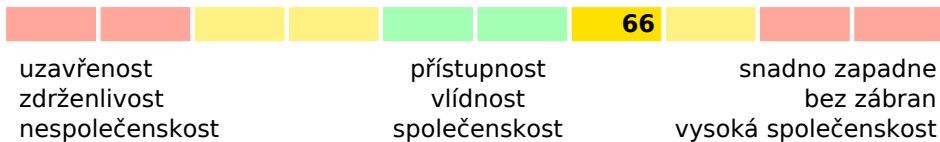
.....

.....

.....

### Sociabilita

Interakce s ostatními.



.....

.....

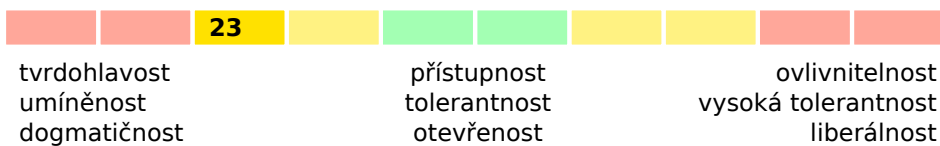
.....

.....

.....

### Otevřenost

Otevřenost novým nápadům, postojům, názorům.



.....

.....

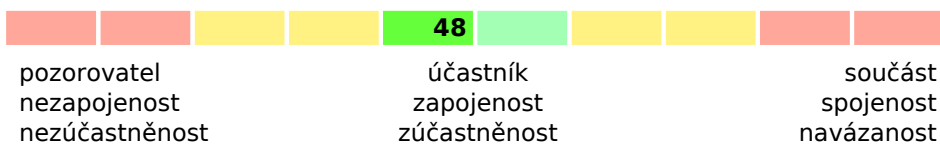
.....

.....

.....

### Sdílení

Ochota sdílet společné hodnoty.



.....

.....

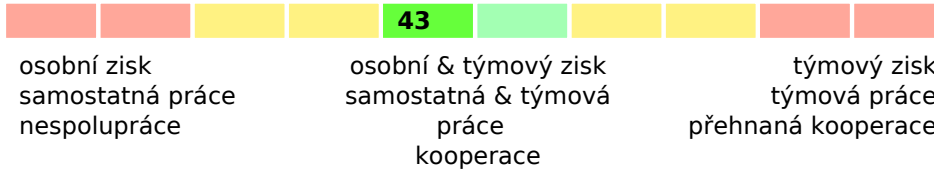
.....

.....

.....

## Spolupráce & Týmovost

Ochota spolupracovat.



.....

.....

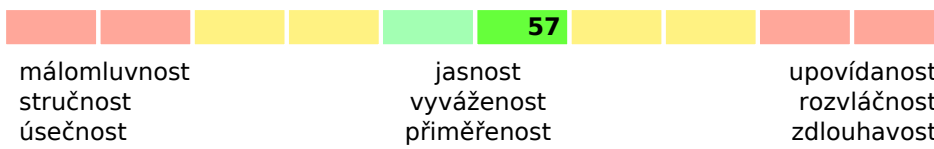
.....

.....

.....

## Komunikace

Výměna informací s ostatními.



.....

.....

.....

.....

.....

## Komunikační klima

Klima, které vytváříte při práci s ostatními.



### PODMÍNKY

Tlak na změnu pracovních podmínek, které však nepovedou ke zvýšení výkonu, iluze.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### PROAKTIVITA (Stabilní proaktivita, iniciativa a podpora ostatních.)

Spolupráce , Školím se , Organizuji , Spolupracovníci , Rozhoduji , Povinnosti , Moje práce , Úspěch , Učím žáky , Jedu na prázdniny , Tvořím , Rychlost , Informace , Peníze , Odpovědnost , Myslím , Můj šéf/Moje šéfka , Smím , Vidím , Cítím , Umím , MŠMT

#### PODMÍNKY (Tlak na změnu pracovních podmínek, které však nepovedou ke zvýšení výkonu, iluze.)

Hodnotící pohovory , Počítače , Změna

#### DOGMA (Pravidla a podmínky jsou přísně dodržovány, moje/naše řešení je vnímáno jako jediné správné.)

Moje mzda , Řídím , Samostatný/á/ , Moje zdraví , Poradce , Zákazníci , Mluvím s rodiči , Porady , Mluvím , Chci , Slyším

#### NESPOKOJENOST (Nespokojenost s pracovními podmínkami, vyžadování změny, nepřijímání kompromisů, obtížné a vyčerpávající klima.)

Pracuji přesčas , Vedení firmy , Námaha , Kontrola , Moje chyby

#### KONTRAPRODUKTIVITA (Zvažování alternativ, nerozhodnost, nejednoznačnost, neudržitelné a nestabilní klima.)

#### ROZZLOBENOST (Odmítání veškerých vstřícných aktivit, naštvanost, ukřivdění.)

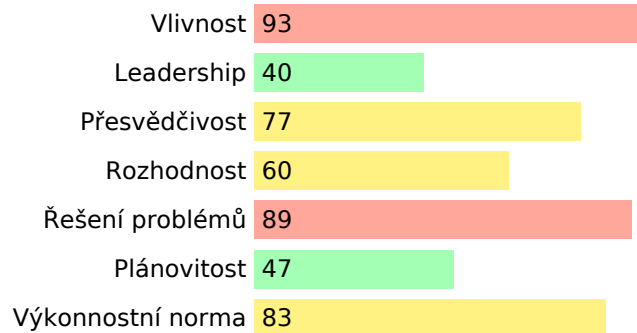
#### OBRANA (Defenzivní a blokační klima, poukazování na chyby jiných, vyhýbání se otevřenému konfliktu.)

Neúspěch , Pomalost , Jsem agresivní , Riziko , Nesmím , Nechci , Neumím

#### OBSTRUKCE (Vyhraňování se a odmítání veškerých společných aktivit s ostatními.)

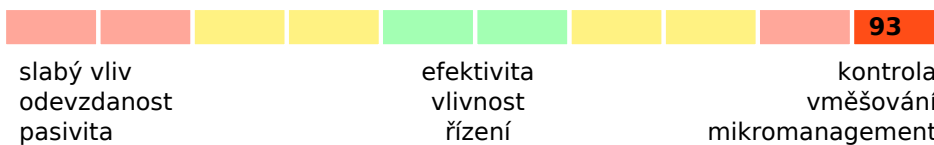
Konkurence

## Interpersonální dovednosti



### Vlivnost

Potřeba řídit, mít vliv.



.....

.....

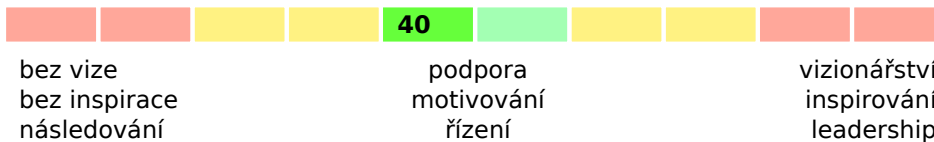
.....

.....

.....

### Leadership

Ochota inspirovat a vést ostatní.



.....

.....

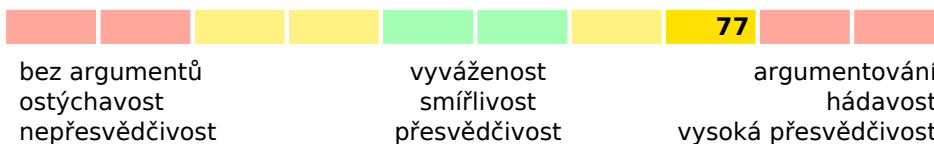
.....

.....

.....

### Přesvědčivost

Potenciál přesvědčit ostatní.



.....

.....

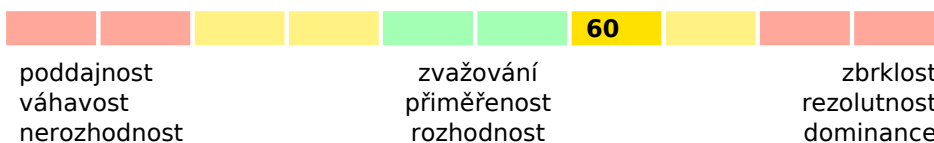
.....

.....

.....

### Rozhodnost

Ochota rozhodovat.



.....

.....

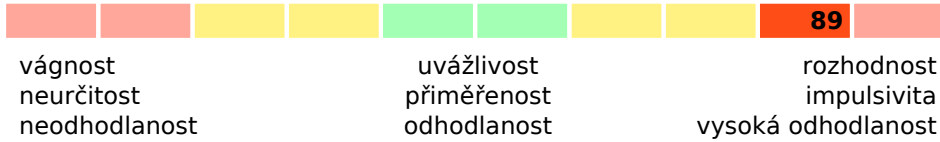
.....

.....

.....

### Řešení problémů

Ochota řešit problémy a konflikty.



.....

.....

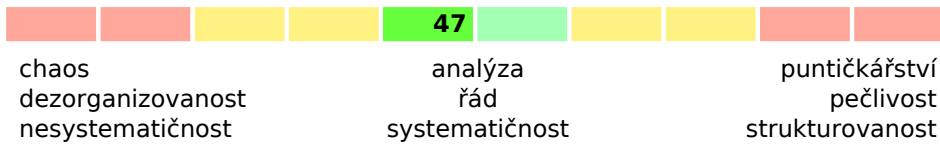
.....

.....

.....

### Plánovitost

Ochota plánovat a organizovat.



.....

.....

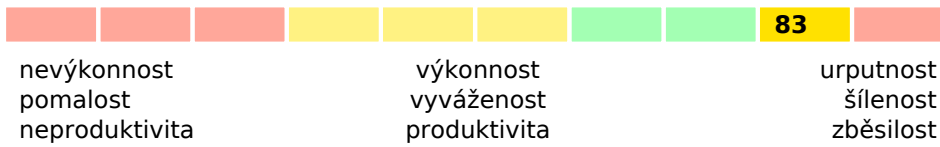
.....

.....

.....

### Výkonnostní norma

Vnitřní výkonnostní nastavení.



.....

.....

.....

.....

.....

+ ————— - —————

Myslím , Organizuji , Mluvím s rodiči ,  
Úspěch , Tvořím , Samostatný/á/ ,  
Spolupracovníci , Umím , Vidím , Chci

Part_ID	Surname	Firstname	Email	1	2	3	4	5	6	7	8	C	PD	T
				Systematický přístup	Odolnost vůči stresu	Řešení problémů	Spolupráce s ostatními	Orientace na služby	Ochota učit se a dále se rozvíjet	Samostatnost	Odborná znalost a kompetence	Shoda	Rozdělení bodů	Doba zpracování (min)
4475104	drive	424	support@c	3	4	4	7	5	5	4	6	5	1	6
4475112	drive	424	support@c	4	2	5	7	8	1	4	6	2	1	8

- 0 Projekty Učitel na speciální základní škole
- 0 Možnosti Modell: shapes (basic) - kompetenční profil\*
- 0 Srovnávací Celková dospělá populace
- 0 Scale Standard 9

Part_ID	Surname	Firstname	Email	1	2	3	4	5	6	7	8	C	PD	T
				Systematický přístup	Odolnost vůči stresu	Řešení problémů	Spolupráce s ostatními	Orientace na služby	Ochota učit se a dále se rozvíjet	Samostatnost	Odborná znalost a kompetence	Shoda		Doba zpracování (min)
4475108	pozdeji	424	support@	5	5	6	7	6	2	5	4	6	1	9
4475109	pozdeji	424	support@	4	5	6	4	5	2	6	5	6	0,99	7
4475110	pozdeji	424	support@	4	5	5	4	5	4	6	6	3	1	9

- 0 Projekty Učitel na speciální základní škole
- 0 Možnosti Modell: shapes (basic) - kompetenční profil\*
- 0 Srovnávací Celková dospělá populace
- 0 Scale Standard 9



Part_ID	Surname	Firstname	Email	1	2	3	4	5
				Profesní výzva	Uznání za výkon	Finanční odměna	Jistota	Zábava při práci
4475104	drive	424	support@c		2	4	7	6
4475112	drive	424	support@c		3	3	4	9

6	7	8	9	10	11	12	13	14
		Otevřená komunikace	Spolupráce	Důvěra, etika	Služnost	Hierarchie	Uspořádání	Rychlost změny
Identifika	Harmonie							
ce		ce	e					
	5	7	4	6	6	6	4	4
	5	3	8	2	7	2	6	5

15	16	17	18	C	PD	T
Možnosti rozvoje	Absence stresu	Možnost ovlivňovat	Pracovní prostředí	Shoda	Rozdělení bodů	Doba zpracování (min)
	2	8	5	7	4	1
	5	6	8	6	3	1

- 0 Projekty Učitel na speciální základní škole
- 0 Možnosti Modell: views - srovnávací zpráva\*
- 0 Srovnávací General adult population (Czech)
- 0 Scale Standard 9

Part_ID	Surname	Firstname	Email	1	2	3	4	5
				Profesní výzva	Uznání za výkon	Finanční odměna	Jistota	Zábava při práci
4475108	pozdeji	424	support@c	3	4	6	6	5
4475109	pozdeji	424	support@c	3	5	7	5	7
4475110	pozdeji	424	support@c	5	5	6	7	5

6	7	8	9	10	11	12	13	14
		Otevřená						
Identifika	Harmonie	komunika	Spoluprác	Důvěra,	Slušnost	Hierarchie	Uspořáda	Rychlost
ce		ce	e	etika			nost	změny
	4	6	4	6	6	6	6	4
	6	7	5	5	6	5	4	4
	4	6	5	4	5	3	3	4
								3
								3
								5

15	16	17	18	C	PD	T
						Doba
Možnosti	Absence	Možnost	Pracovní		Rozdělení	zpracován
rozvoje	stresu	ovlivňovat	prostředí	Shoda	bodů	í (min)
	4	7	5	7	5	1
	4	4	5	7	4	1
	4	9	5	6	9	1
						12
						14
						11

- 0 Projekty Učitel na speciální základní škole
- 0 Možnosti Modell: views - srovnávací zpráva\*
- 0 Srovnávací General adult population (Czech)
- 0 Scale Standard 9

Part_ID	Surname	Firstname	Email	scales_ver
4475104	drive	424	support@c	3
4475112	drive	424	support@c	3

0 Projekty Učitel na speciální základní škole  
0 Srovnávací General adult population (Czech)

Part_ID	Surname	Firstname	Email	scales_ve rbal_admi n_stan9
4475108	pozdeji	424	support@c	2
4475109	pozdeji	424	support@c	4
4475110	pozdeji	424	support@c	4

0 Projekty Učitel na speciální základní škole

0 Srovnávací General adult population (Czech)



**BYZNYS  
PRO  
SPOLEČNOST**  
BUSINESS  
FOR SOCIETY

# LEA

# Závěrečná zpráva

**Měření HR procesů pomocí nástroje LEA-  
Školství SSPEC01**



## Obsah

<b>Executive Summary</b> .....	3
<b>Popis společnosti</b> .....	3
<b>Informace o LEA</b> .....	4
<b>Demografie a statistika České republiky</b> .....	6
<b>Složení populace ČR v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025, 2030</b> .....	6
<b>Složení populace v Královéhradeckém kraji v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025 a 2030</b> .....	7
<b>Regionální působnost společnosti</b> .....	8
<b>Struktura zaměstnanců společnosti</b> .....	8
<b>Benchmark – ČR</b> .....	9
<b>Všeobecné výsledky za Českou republiku</b> .....	9
<b>Výsledky podle odvětví</b> .....	11
<b>Konkrétní výsledky měření ve společnosti „Školství SSPEC01“</b> .....	12
<b>Celkové hodnocení</b> .....	12
<b>Hodnocení oblastí</b> .....	13
<b>Hodnocení ukazatelů</b> .....	17
<b>Závěr</b> .....	19
<b>Rámcová doporučení</b> .....	19
<b>Tým</b> .....	20
<b>Zpracovatel: Byznys pro společnost, fórum odpovědných firem</b> .....	20

## Executive Summary

### Popis společnosti

Společnost „Školství SSPEC01“ se zúčastnila měření LEA (LifeLong Employability Assessment) v České republice v první polovině roku 2016. Z výsledků hodnocení vyplývá, že dosáhla 101 bodů ze 151 teoreticky možných, což znamená celkový scoring 66,9 %.

Společnost Školství SSPEC01 je školské zařízení a zajišťuje výchovu a vzdělávání dětem a žákům s mentálními handicapem, kombinovanými vadami a autismem v daném kraji. Sdružuje dvě zařízení, mateřskou školu a školu. Společnost má speciální, třídy přípravného stupně základní školy speciální, školní družinu a školní výdejnu - jídelnu. Společnost Školství SSPEC01 je obecně prospěšnou společností.

Vzdělávání žáků probíhá ve třech budovách: v deseti ročnících speciální školy se vzdělávají žáci se středně těžkým, těžkým mentálním handicapem, kombinovanými vadami a autismem. Cílem výchovně vzdělávací práce je, aby žáci při odborné pedagogické péči a ve vhodně upravených prostorách a získali základní vědomosti, dovednosti a návyky, potřebné k orientaci v okolním světě, aby dosáhli maximální možné míry samostatnosti a nezávislosti na pomoci druhých a zapojili se dle svých možností do společenského života. Přípravný stupeň Základní školy navštěvují žáci od 5 do 8 let. Přípravný stupeň umožňuje žákům dozrát, naučit se soustředit a připravit se na vstup do školy (*zdroj: Výroční zpráva společnosti*).

Společnost má celkem 32 zaměstnanců, z toho je 31 žen a 1 muž. Společnost působí v Královehradeckém kraji.

## Informace o LEA

LEA (Lifelong Employability Assessment), nástroj na měření v oblasti Age Managementu, byl vytvořen jako pokračování projektu *Aktivní stárnutí*. Českou verzi připravila platforma Byznys pro společnost.

Prostřednictvím měření LEA a následně nastavených procesů rozvoje lidských zdrojů (dále jen HR) a zviditelněním dobrých postupů v praxi je možné inspirovat firmy a sociální partnery, zlepšit přístup k dlouhodobé a celoživotní zaměstnanosti, posílit vztah mezi firmami, neziskovými organizacemi, vzdělávacími institucemi a státem. Optimalizací HR postupů a zaměstnatelnosti pracovníků v průběhu celé jejich kariéry je možné zvýšit a zlepšit inovace na pracovišti, zefektivnit plnění firemních cílů a zároveň zvýšit motivaci a loajalitu zaměstnanců.

Hlavním cílem využití měřicího nástroje LEA je vytvoření srovnání (benchmarku) měřitelných výstupů jednotlivých oblastí HR procesů a vytvoření přehledu o tom, jak české firmy procesy nastavují s ohledem na složení zaměstnanců, jak s nimi dlouhodobě pracují a rozvíjejí jejich potenciál.

V rámci měření LEA jde o čtyři základní oblasti:

1. strategické plánování pracovní síly (složení pracovní síly, před-nábor, diverzifikace náboru),
2. řízení znalostí a profesního rozvoje a kariéry zaměstnanců (vzdělávání, přenos dovedností a kompetencí, interní mobilita, kariérní pohovory a poradenství, rozvojová schémata kariéry, náhrady mzdy, podpora při odchodu),
3. pracovní podmínky a prostředí (zdraví a vitalita, stres a duševní zdraví, další benefity nad rámec legislativy),
4. flexibilita a mobilita (funkční flexibilita, vytváření sítí, dobrovolnictví, podnikání).

Měření umožňuje podívat se na aktuálně nastavené interní procesy, prostředí firmy a přístup k zaměstnancům ve všech oblastech od náboru, přes vzdělávání a rozvoj, oblast benefitů a pracovního prostředí, až po přípravu na změnu pracovního výkonu nebo pozice a odchod do důchodu. Tato metoda poskytuje společně data, porovnává klíčové procesy a umožňuje zefektivnit procesy v oblasti lidských zdrojů, srovnává současnou situaci v organizaci s ideálním stavem, ideálními procesy a postupy.



## Informace o měření ve společnosti „Školství SSPEC01“

Proces měření LEA je naplánován v následujících krocích: zaslání dotazníku → sběr dat → rozhovor → zpracování → vyhodnocení → zpráva.

U společnosti „Školství SSPEC01“ proces měření proběhl v roce 2016 následovně:

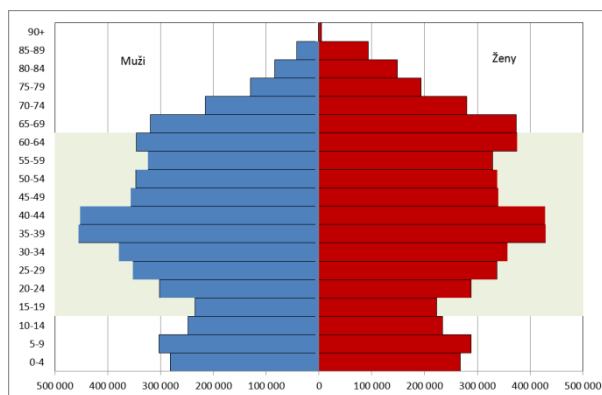
Organizaci zastupovala při rozhovoru její ředitelka. Společně se zástupcem Byznysu pro společnost absolvovala osobní rozhovor a vyplnění dotazníku. Další případné dotazy a upřesnění probíhaly prostřednictvím e-mailu rovněž s ředitelkou organizace. Zástupkyně společnosti Školství SSPEC01 byla předem seznámena s okruhem otázek měření. Zástupci platformy nebyli přítomni.

## Demografie a statistika České republiky

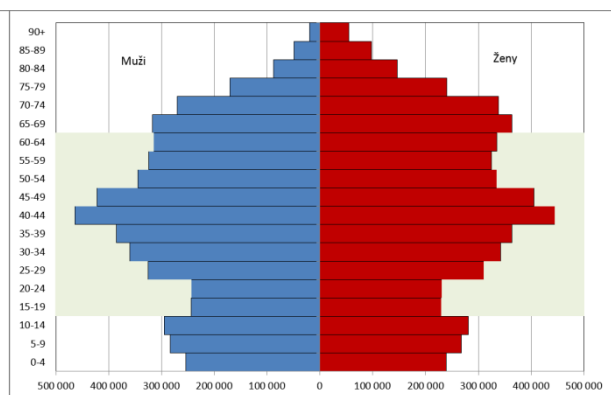
Populace České republiky, tak jako v ostatních vyspělých zemích světa, stárne. Souběžně probíhá proces, kdy lidé žijí déle, zvyšuje se jejich naděje dožití i průměrný věk, a také se rodí méně dětí, takže ve výsledku v populaci žije větší podíl seniorů. Senioři jsou osoby 65 leté a starší.

### Složení populace ČR v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025, 2030

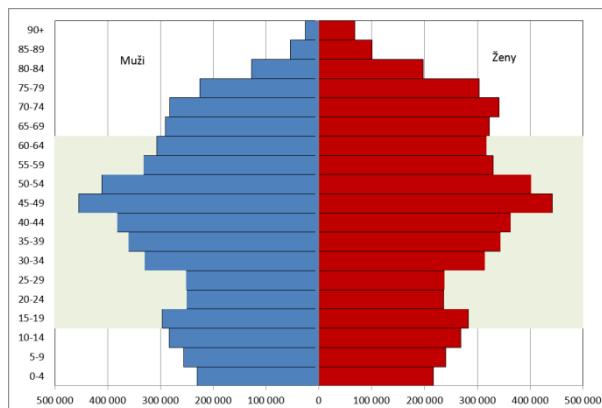
**Graf 1** Věková struktura ČR k 1. 1. 2016



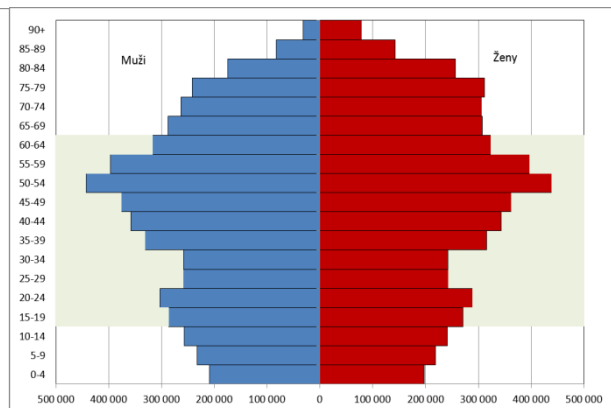
**Graf 2** Projekce věkové struktury ČR na rok 2020



**Graf 3** Projekce věkové struktury ČR na rok 2025



**Graf 4** Projekce věkové struktury ČR na rok 2030



Zdroj: Věkové složení obyvatelstva - 2015, Český statistický úřad, Praha, 2016

Projekce obyvatelstva České republiky do roku 2100, střední varianta, Český statistický úřad, Praha, 2014

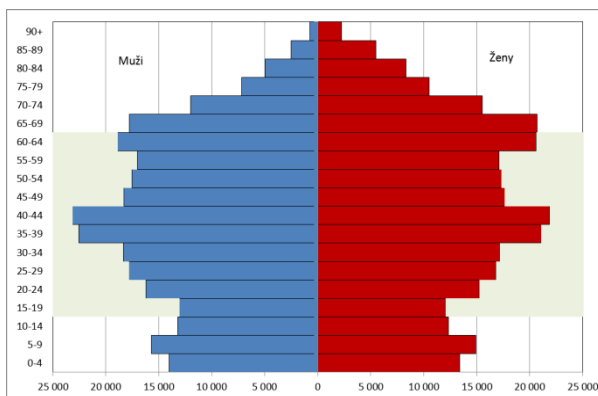
Podíl osob ve věku 20–64 let, které by mohly potenciálně pracovat a vytvářet národní bohatství pro ostatní neproduktivní části populace, bude klesat. V roce 2016 činil podíl 20–64 letých na celkové populaci ČR necelých 62 %, v roce 2030 to bude již jen 57,7 %. Stále více osob se bude přesouvat do skupiny poproduktivních 65 letých a starších osob. Navíc se bude zmenšovat i absolutní počet obyvatel v České republice, takže 20–64 letých osob bude na začátku roku 2030

pod 6 milionů ve srovnání s 6,540 milionem osob 20–64 letých na začátku roku 2016. Počet seniorů se v tomto časovém rozmezí zvýší z 1,885 milionu lidí na 2,484 milionu osob.

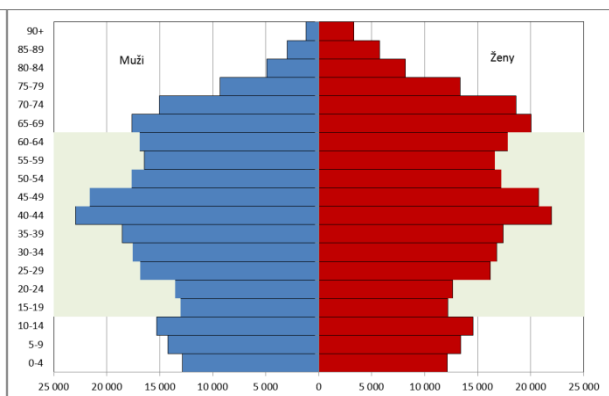
## Složení populace v Královéhradeckém kraji v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025 a 2030

V Královéhradeckém kraji žilo na konci roku 2015 19,7 % mladých lidí ve věku do 19 let, 60,7 % osob v reprodukčním věku 20-64 let a 19,6 % seniorů 65 letých a starších. Průměrný věk mužů činil 41 let a žen 43,9 let. Ve srovnání s celou Českou republikou má kraj starší populaci, tedy je zde méně obyvatel v produktivním věku a více obyvatel starších 65 let. Vzhledem k vyššímu průměrnému věku obyvatel kraje a k předpokládanému celorepublikovému poklesu populace, který se promítne i do tohoto kraje, bude stárnutí populace v kraji výraznější. Podle projekce ČSÚ dosáhne kraj v roce 2030 podílu osob 65letých a starších 25,3%.

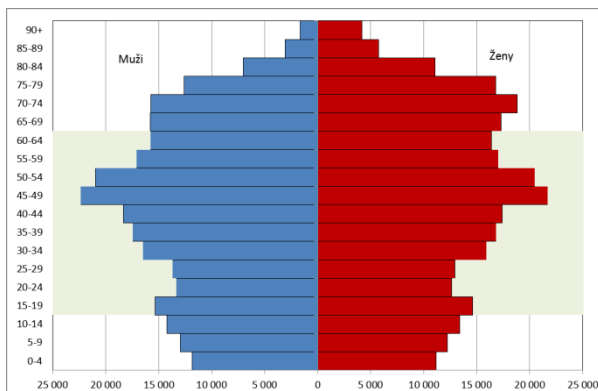
**Graf 5** Věková struktura KH kraje k 1. 1. 2016



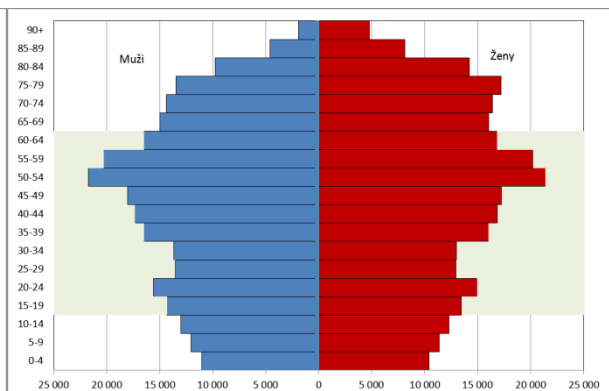
**Graf 6** Projekce věkové struktury KH kraje na rok 2020



**Graf 7** Projekce věkové struktury KH kraje na rok 2025



**Graf 8** Projekce věkové struktury KH kraje na rok 2030



Zdroj: Věkové složení obyvatelstva - 2015, Český statistický úřad, Praha, 2016

Projekce obyvatelstva v krajích ČR - do roku 2050, Český statistický úřad, Praha, 2014

## Regionální působnost společnosti

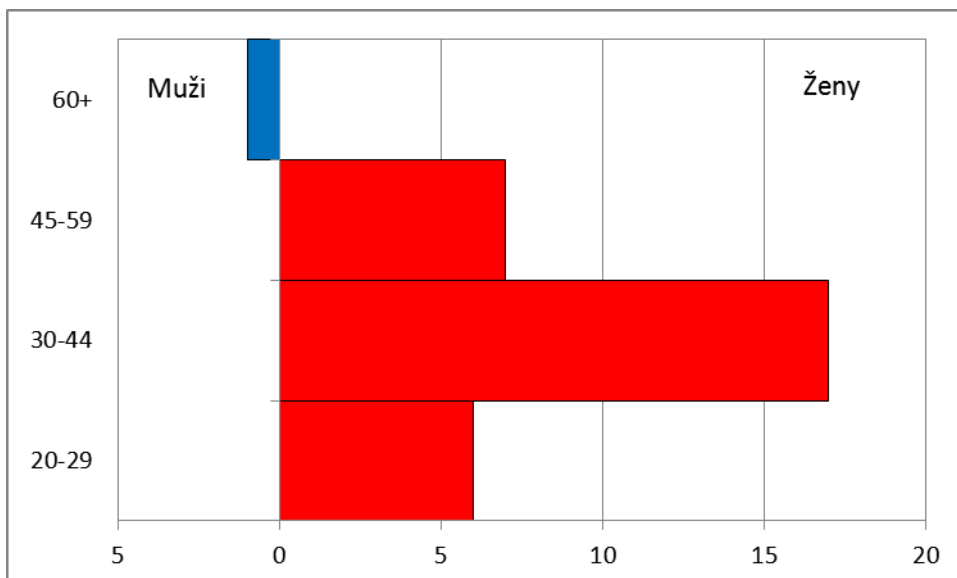
Společnost „Školství SSPEC01“ působí v Královéhradeckém kraji.

## Struktura zaměstnanců společnosti

Společnost „Školství SSPEC01“ má celkem 32 zaměstnanců. Z toho je 1 muž a 31 žen. Věková struktura je následující:

- v kategorii 20-29 let má společnost 6 zaměstnanců, jedná se o ženy
- v kategorii 30-44 let má společnost 17 zaměstnanců, jedná se o ženy
- v kategorii 45-59 let má společnost 8 zaměstnanců, jedná se o ženy
- v kategorii 60+ má společnost 1 zaměstnance, jedná se o jediného muže ve společnosti Školství SSPEC01.

**Graf 9** Věková struktura zaměstnanců společnosti „Školství SSPEC01“ ke dni měření



Zdroj: Společnost „Školství SSPEC01“, 2016

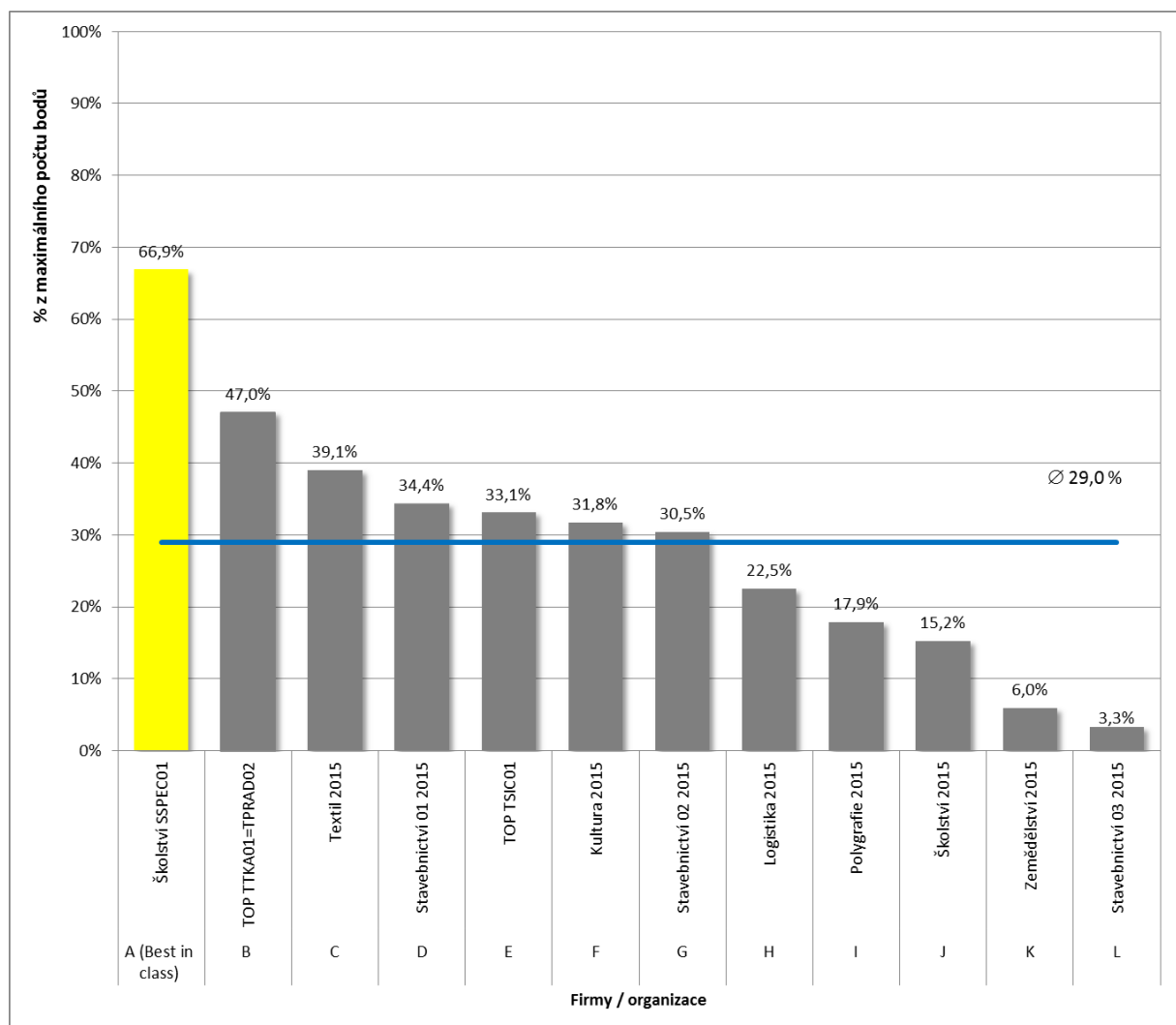
## Benchmark – ČR

Společnost „Školství SSPEC01“ se zúčastnila šetření metodou LEA v roce 2016. Maximem dosažitelným při měření nastavení nástrojů a politiky věkové diverzity je dle LEA 151 bodů. Pro srovnání dosažených výsledků byl použit vzorek srovnatelných 11 firem, které se zúčastnily šetření metodou LEA v roce 2015 a 2016. Na konci projektu bude provedeno ještě vzájemné srovnání všech šetřených společností.

### Všeobecné výsledky za Českou republiku

Firma „Školství SSPEC01“ získala dvě třetiny bodů z maxima možných, a to celkem 101 bodů (66,9 %).

**Graf 10** Celkové výsledky společností seřazené sestupně podle celkem získaných bodů (v %)

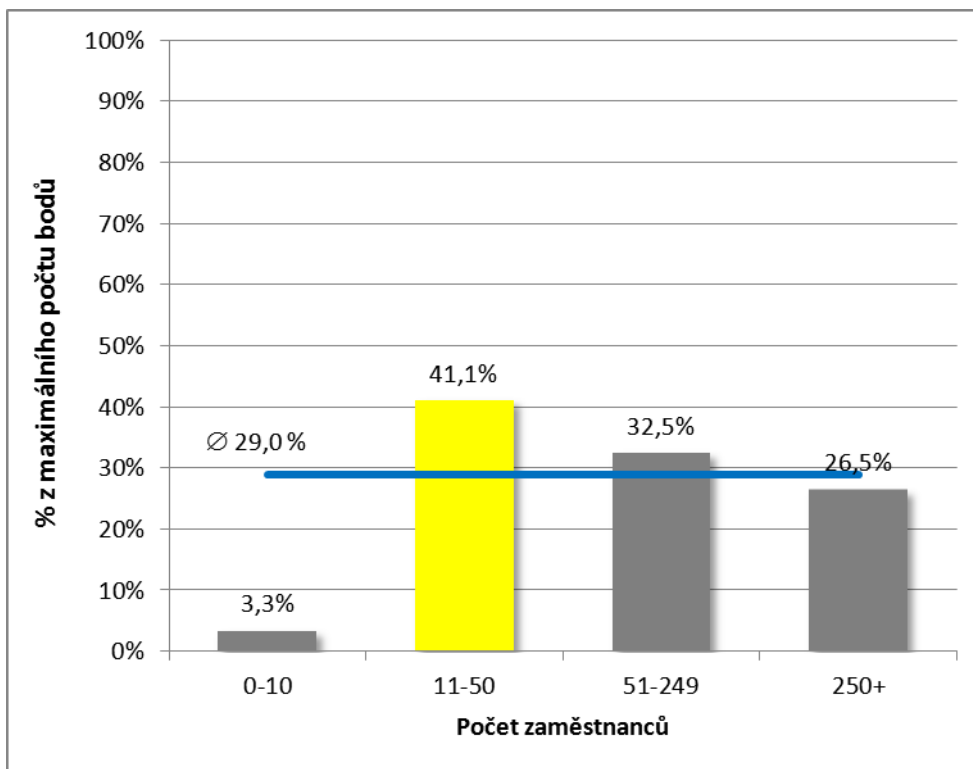


Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „Školství SSPEC01“, vlastní zpracování

## Výsledky podle velikosti firmy

Z hlediska velikosti firmy/společnosti/organizace měřené počtem zaměstnanců se u většího vzorku (N = 11), se ukázalo, že velké firmy mají mnohem pravděpodobněji nastaveny nástroje věkové diverzity a spíše je mají formalizované, což zvyšuje bodové hodnocení. U středních a malých společností/organizací je zavedení a uplatňování nástrojů Age managementu často závislé na osobě majitele/jednatele, ředitele, manažera pro lidské zdroje/personalisty, apod. To platí i pro měřenou společnost. Často nejsou tyto nástroje formálně a systematicky zavedeny, nebo nejsou formalizovány všechny, ačkoliv se používají.

**Graf 11** Celkové výsledky společností podle kategorií počtu zaměstnanců (v %)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „Školství SSPEC01“, vlastní zpracování

## Výsledky podle odvětví

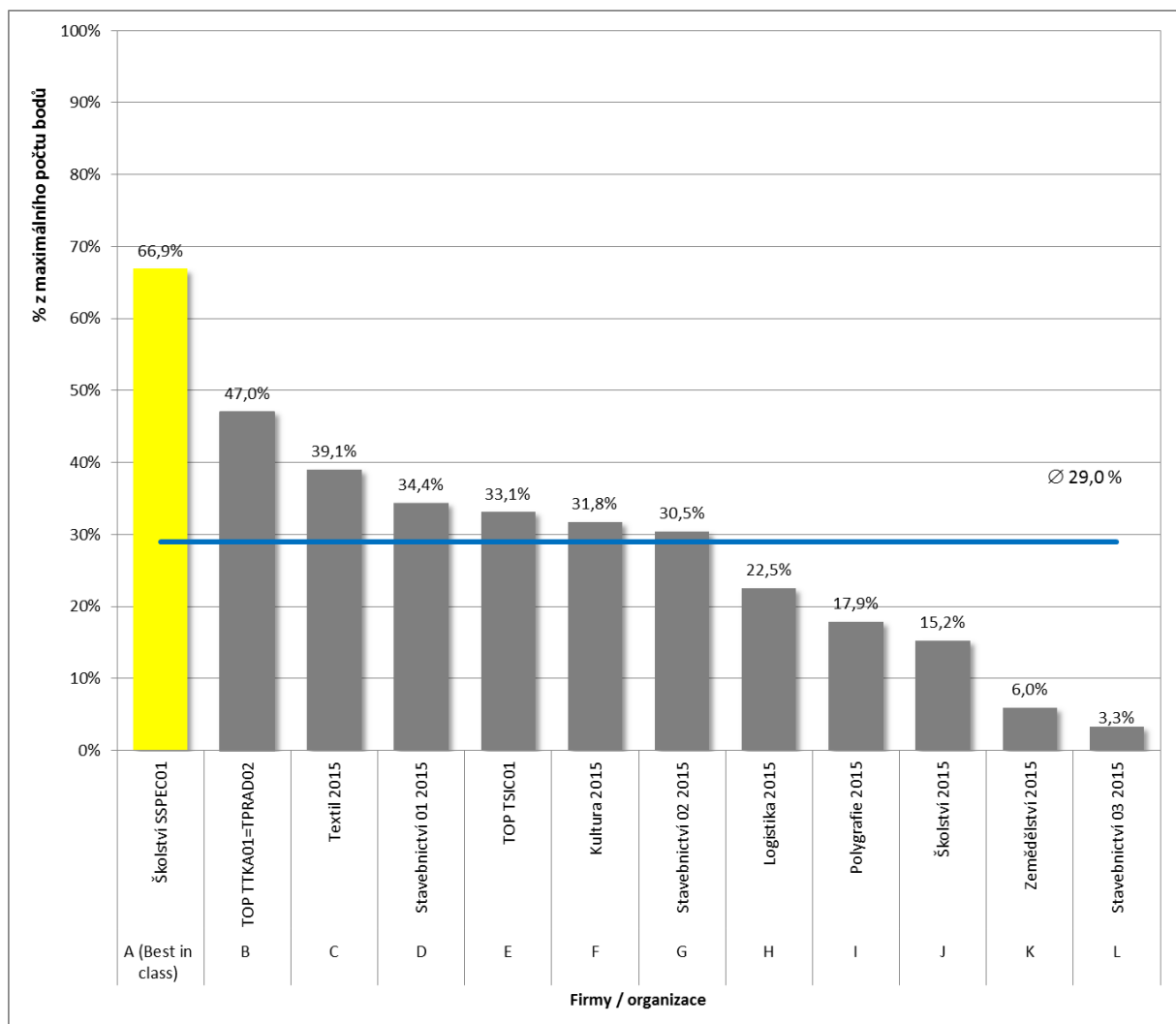
Získaný vzorek firem ze šetření je prozatím příliš malý, než aby bylo možné prezentovat průměrné výstupy za jednotlivá odvětví. Ukazuje se však, že odvětví samo o sobě není determinantou úspěšného zavádění nástrojů Age Managementu, firmy z různých odvětví mohou procesy Age Managementu využívat velmi dobře nebo nevyužívat a vyplývá to spíše z osobního přesvědčení majitelů nebo vedení společnosti/organizace někdy i z konkrétní situace, ve které se společnost/organizace nachází.

# Konkrétní výsledky měření ve společnosti „Školství SSPEC01“

## Celkové hodnocení

Společnost „Školství SSPEC01“ dosáhla při pilotním hodnocení LEA v České republice 101 bodů ze 151 teoreticky možných, což znamená úspěšnost 66,9 % a zároveň první místo v rámci srovnávaného vzorku šetřených společností (N=11).

**Graf 12** Celkové výsledky společností seřazené sestupně podle celkem získaných bodů (v %)



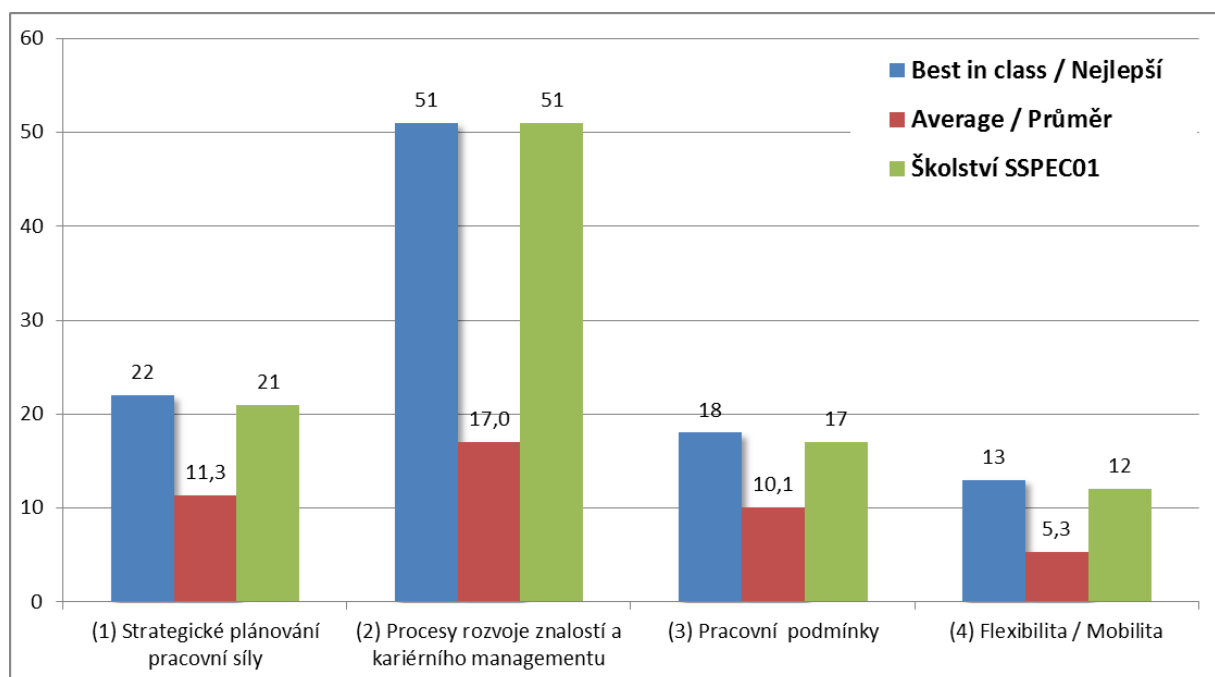
Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „Školství SSPEC01“, vlastní zpracování



## Hodnocení oblastí

- Strategické plánování pracovní síly – dosahuje úrovně 21 bodů
- Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu – dosahuje výsledků 51 bodů
- Pracovní podmínky – 17 bodů
- Flexibilita / Mobilita – dosahuje výsledků v hodnotě 12 bodů.

**Graf 13** Absolutní počet získaných bodů podle jednotlivých oblastí



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „Školství SSPEC01“, vlastní zpracování

### Oblast 1: Strategické plánování pracovní síly (lidských zdrojů)

Společnost SSPEC01, (dále jen společnost) sleduje věkovou strukturu zaměstnanců. Patří to k „personální strategii“ společnosti. Výběr nových zaměstnanců probíhá mj. i na základě kratších, několika denních stáží, aby se budoucí zaměstnanci měli možnost seznámit s prostředím a prací, která má svá specifika. S ohledem na charakter práce, která je náročná nejen psychicky, ale i fyzicky s ohledem na to, že jde o děti s handicapem (*zaměstnanci je nezřídka musí nosit*) věk hraje důležitou roli.

Ve společnosti sledují složení pracovní síly dvakrát do roka. Časový horizont plánu je většinou 6 měsíců s ohledem na školní rok. Plán se týká všech částí společnosti. Společnost plán formálně

nevyhodnocuje na základě věku a životních fází zaměstnanců, nicméně věkovou rozmanitost potřebují a v podstatě s ní i pracují. Například v případě potřeby využívají krátkodobé spolupráce s bývalými zaměstnanci na penzi. Stejně tak využívají možnosti pracovní variability personálu z hlediska kompetencí a zkušeností. Rovněž společnost sleduje v rámci plánu potenciální odchody do penze v souvislosti se zajištěním potřebných lidských zdrojů. Vedení společnosti, ředitelka, si vede pracovní databázi potenciálních zájemců o práci.

Společnost má strategii získávání budoucích zaměstnanců, činí tak prostřednictvím stáží a praxí, kam chodí zejména studenti pedagogických fakult a není výjimečné, že se pak pracovní uplatní ve společnosti, která si tímto způsobem zajišťuje budoucí pracovní sílu. Společnost realizuje i vzdělávací akce, s podobně zaměřenými institucemi, jejímž cílem je výměna a sdílení zkušeností. Společnost se snaží prosazovat i diverzitu. Rozhodně by stála o více mužů, nicméně, zatím se tento přístup nedaří, z důvodu nezájmu této cílové skupiny (*Ve společnosti pracuje pouze jeden muž*). Rozmanitost věku považují za důležitou, s ohledem například i na fyzickou náročnost práce, byť deklarují, že věk nehraje roli. Náboru pracovních sil a plánování je i přes to, že ředitelka vykonává navíc většinu agendy personální a HR, věnována velká pozornost.

Co se týká popisu pozice, která byla při měření sledována, jedná se o **učitele/učitelku na speciální základní škole**. Pro splnění kvalifikačních požadavků, musí splňovat podmínku dle školského zákona, tedy musí mít předepsané pedagogické vzdělávání, tedy speciální pedagogiku nebo mít vystudován příbuzný obor, ale musí mít současně, alespoň zahájeno studium v oblasti speciální pedagogiky, může jít o formu „postgraduálního kursu, ale musí to být na vysoké škole s příslušnou akreditací.

## **Oblast 2: Řízení znalostí a kariéry (profesního rozvoje) zaměstnanců.**

Společnost respektive paní ředitelka, v rámci vzdělávání pravidelně vytipovává vhodná školení a vzdělávací programy pro všechny zaměstnance, z hlediska věku nejsou programy rozlišovány (Jde o odborná školení například náhradní komunikace či bazální stimulace). Společnost vytváří podmínky, aby se zaměstnanci, nejen pedagogičtí pracovníci, mohli dále vzdělávat. Vzdělávací akce by měli mít akreditaci MŠMT a pro práci s dětmi.

Společnost podporuje mezigenerační přístup a spolupráci v rámci zaškolování nových zaměstnanců. Nový učitel je mentorsky veden zkušeným (*uvádějícím učitelem, po dobu jednoho roku*) nebo obdobně je veden asistent pedagoga. Výjimkou není situace, kdy větším mladší zaškoluje věkově staršího kolegu/kolegyni. Na poradách je prostor sdílet zkušenosti či poznatky ze školení, kterých se zaměstnanci zúčastnili. Vzdělávání probíhá i v rámci hospitací, které

provádí ředitelka, ale pedagogičtí pracovníci si je poskytují i navzájem. V rámci interní mobility dochází k vzájemné výpomoci mezi školou a stacionářem, který spolupracuje se společností. (Společnost se sestává ještě z mateřské školy a spolupracuje se stacionářem), není tedy výjimečná situace vzájemné výpomoci v kontextu interní mobility zaměstnanců. Společnost provádí i podrobná hodnocení zaměstnanců-dotazníková. Zpětnou vazbu podávají jak rodiče, tak i vedení společnosti, ředitelka, poskytují si navzájem zpětnou vazbu při společných setkáních, zpracovávají výsledky do SWOT analýzy. Hodnocením prochází všichni bez rozdílu věku. Probíhají jedenkrát ročně.

Společnost přestože obecně deklaruje, že věkové skupiny zaměstnanců specificky nesleduje, z hlediska plánování pracovní síly, nicméně v praxi s ohledem na specifika práce se svoji cílovou skupinu, plánuje se všemi zaměstnanci jejich další rozvoj a působení i z hlediska životních stádií a etap. Rovněž umožňuje zaměstnancům fungovat jak z hlediska horizontálních tak i vertikálních možností kariérního rozvoje. Tento proces je součástí hodnotících dotazníků, ale není zaměřen na specifické věkové kategorie. Co se týká odměňování, mzdy jsou stanoveny na základě tabulek MŠMT. Společnost má příslušnou směrnici na mzdy. Zaměstnanci mají nárok na příplatek za třídnictví a zvláštní příplatek dle psychické zátěže. Osobní příplatek je nenárokový, stanovuje se zpravidla na ¼ roku. Společnost má stanoveny i ukazatele pro systém odměňování. *(Například: práce nad rámec úvazku, věrnost organizaci)*. Co se týká odchodu zaměstnanců do penze, společnost nemá přímo upraven písemně příslušný proces, nicméně i tak proces probíhá spontánně. V případě odchodu do penze se vždy zaměstnanci „složí“ na dárek a mají společné rozloučení. Bývalé zaměstnance v penzi, rovněž „využívají“ v případě potřeby na krátkodobé nárazové úvazky. To vše týká i sledované pozice, **učitelky na speciální základní škole**.

### **Oblast 3: Pracovní prostředí a pracovní podmínky**

Společnost se snaží, aby zaměstnanci měli kvalitní pracovní podmínky, ředitelka například organizuje každodenní krátkodobé pobyty venku. Opět se to týká všech věkových skupin. Ve třídách se snaží vytvářet pěkné pracovní prostředí pro učitele i děti. Standardní zdravotní prohlídky probíhají dle zákona. Jednou za čas se zajistí školení, které je zaměřeno na zdraví a kvalitu života *(poslední bylo před dvěma lety)*. Společnost platí zaměstnancům pojištění odpovědnosti za škodu. Zaměstnanci mají možnost dvou dnů zdravotního volna. Zaměstnanci/učitelé jezdí s dětmi na ozdravné zájezdy do zahraničí, *(Chorvatsko)*. Co se týká práce se stresem, zaměstnanci mají možnost supervizí – zajišťuje zejména ředitelka a intervizí – poskytují si je navzájem učitelé *(například v rámci hospitací)*. Jednou za čas, na základě potřeb zaměstnanců, probíhá školení zaměřené na téma stresu. Zaměstnanci mají možnost využít

fyzioterapeutky a sama ředitelka nabízí zaměstnancům masáže, či akupunkturu. Specifické ukazatele nejsou sledovány. Co se týká flexibilních podmínek pro práci, pokud se nejedná o výuku, ale o tzv. nepřímou práci (přípravu na hodiny, samostudium), mohou zaměstnanci pracovat z domova. Pokud zaměstnanci potřebují z naléhavých důvodů volno, uděluje se dle dohody a potřeby či vážnosti situace. Opět se týká všech věkových skupin. Vzhledem k tomu, že se jedná o školství, mají učitelé 8 týdnů dovolené ze zákona, včetně dalších forem školních prázdnin v průběhu roku. Už při vstupu do zaměstnání jsou zaměstnanci seznámeni s možnostmi flexibilních pracovních podmínek. Co se týká nadstandardních benefitů, poskytuje společnost jen úhradu pojištění z odpovědnosti za škodu.

#### **Oblast 4: Flexibilita a mobilita**

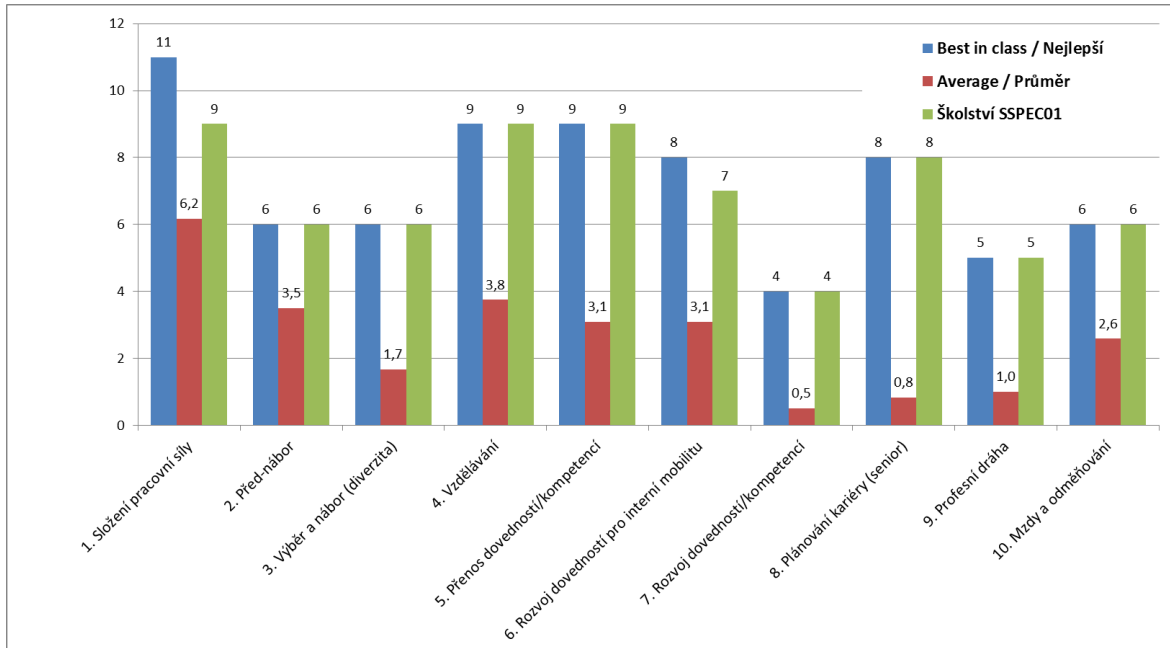
Procesy přidělování zaměstnanců na jiné pracoviště, tedy do jiné třídy, či výpomoc v mateřské škole nebo ve stacionáři, nejsou formalizovány, ale probíhají v podstatě na denní bázi. Plánují se na poradách. Klíčovým ukazatelem je zdravotní stav dětí/žáků a míra potřeby zajištění, výuky a „dohledu“. Co se týká udržování kontaktu s bývalými zaměstnanci, společnost pořádá pravidelné společné akce, 2x do roka večírky, oslavy narozenin – životní jubilea. U dlouhodobě nepřítomných zaměstnanců je zaveden neformální postup, že na základě dohody někdo kontaktuje tyto zaměstnance v dlouhodobější nemoci či mateřské/rodičovské dovolené.

Společnost nemá zavedeny postupy a procesy umožňující dobrovolnou práci zaměstnanců („Firemní dobrovolnictví“). Společnost Školství SSPEC01 rovněž nemá postupy, co se týká dobrovolnických aktivit po ukončení zaměstnání či pro bývalé zaměstnance. Stejně tak nemá nastaveny procesy a postupy v oblasti podpory bývalých zaměstnanců v kontextu nové kariéry, konkrétně podnikání.

## Hodnocení ukazatelů

Výše zmíněné oblasti se ještě dále dělí na podoblasti, které hodnotí 20 ukazatelů. Měřená společnost dosáhla velmi dobrých výsledků, u 16 ukazatelů dosáhla na vysoce nadprůměrné výsledky, tři ukazatele byly nulové (resp. nebyly hodnoceny) a jeden ukazatel byl průměrný. Žádný ukazatel neměl podprůměrnou hodnotu.

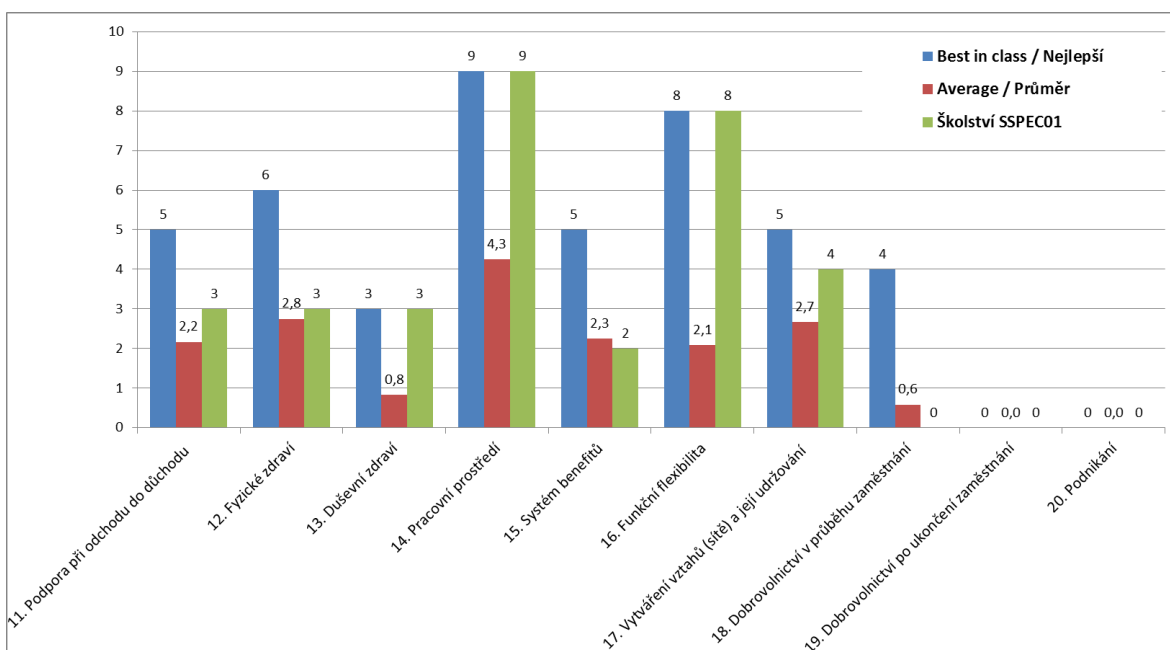
**Graf 14** Absolutní počet získaných bodů podle jednotlivých ukazatelů (graf 1)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „Školství SSPEC01“, vlastní zpracování

**Graf 155**  
ukazatelů (graf 2)

Absolutní počet získaných bodů podle jednotlivých ukazatelů

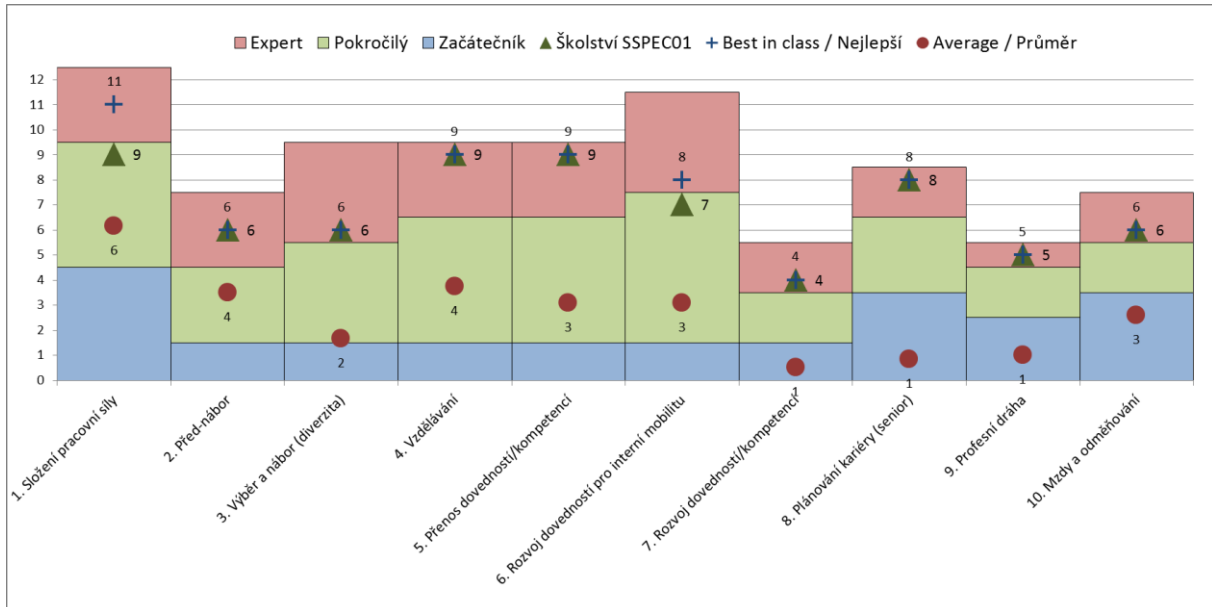


Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „Školství SSPEC01“, vlastní zpracování

Úroveň Age Managementu je v této společnosti velmi dobrá, u 10 ukazatelů dosáhla na úroveň „experta“, z nichž u všech ukazatelů získala maximální počet bodů a u 6 ukazatelů má pokročilou úroveň.

**Graf 166**  
(graf 1)

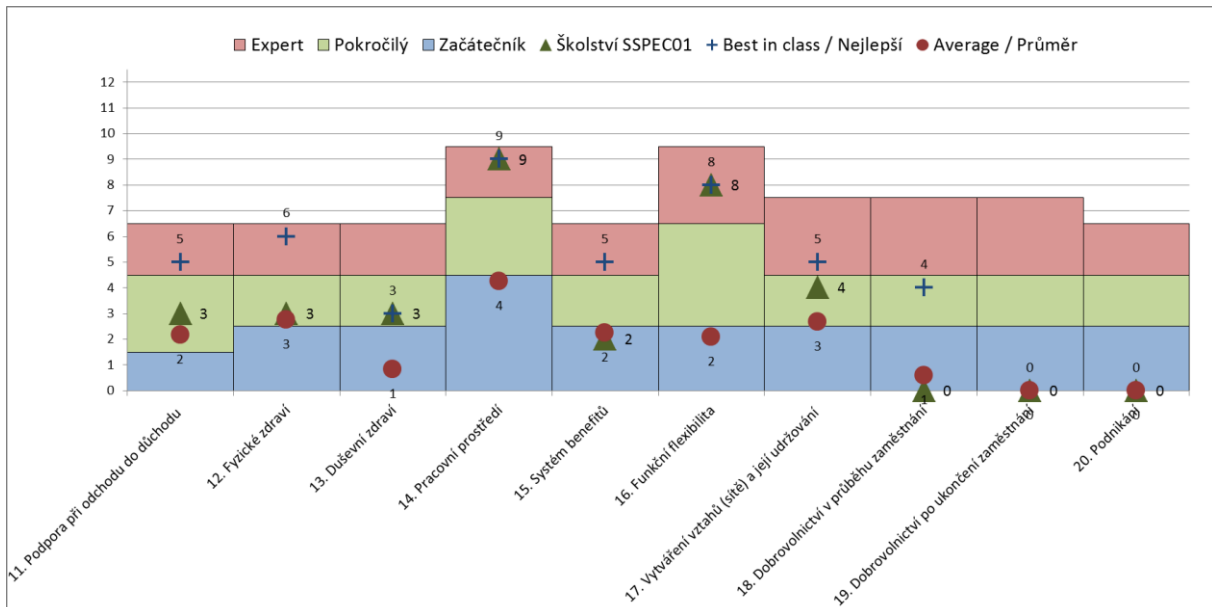
Úroveň Age managementu podle jednotlivých ukazatelů



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „Školství SSPEC01“, vlastní zpracování

**Graf 177**  
(graf 2)

Úroveň Age managementu podle jednotlivých ukazatelů



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „Školství SSPEC01“, vlastní zpracování

## Závěr

### Rámcová doporučení

Přestože je Společnost Školství SSPEC01 malou organizací, nevytváří zisk a je financována především z veřejných rozpočtů, téma řízení a rozvoj lidských zdrojů s ohledem na věk, tedy Age Management, lze hodnotit celkově jako velmi dobré a místy nadprůměrné. U 10 ukazatelů dosáhla na úroveň „experta“, z nichž u 4 ukazatelů získala maximální počet bodů - vzdělávání, přenos dovedností/kompetencí, plánování kariéry, pracovní prostředí.

Společnost nemá v některých oblastech úplně detailní, písemně vypracované personální postupy a procesy (nábor, vzdělávání, či kariérní rozvoj). Osobnost ředitelky, její vysoká profesionalita a inspirující způsob leadershipu mají výrazný vliv na výsledky společnosti Školství SSPEC01, co se týká rozvoje a řízení lidských zdrojů v kontextu věku.

V rámci dalšího rozvoje práce s lidskými zdroji v kontextu věku nicméně doporučujeme, aby se více formalizovaly procesy, z nichž některé probíhají doposud spíše zčásti spontánně/přirozeně, jak byly označeny i v rámci rozhovoru. To se týká jak oblasti náboru, kariérního rozvoje i pracovních podmínek pro zaměstnance. Procesní zakotvení by také pomohlo celkovému řízení a rozvoji lidských zdrojů i v budoucnosti, bez ohledu na osobnost ředitele/ředitelky.

## **Tým**

### **Zpracovatel: Byznys pro společnost, fórum odpovědných firem**

V Tůních 1357/11, 2. patro

Praha 2, 120 00

[www.byznysprospolecnost.cz](http://www.byznysprospolecnost.cz)

IČ: 22 84 26 08

DIČ: CZ22842608

Tel: 240 201 195

### **Pavel Štern**

### **Ředitel programů**

[stern@byznysprospolecnost.cz](mailto:stern@byznysprospolecnost.cz)

+420 607 919 028



**Speciální pedagog provádí pedagogickou, diagnostikační, terapeutickou, logopedickou a poradenskou činnost.**

## **Pracovní činnosti**

---

- Hodnocení účinnosti nápravných, reedukačních a kompenzačních postupů.
- Tvorba koncepcí, metodik a postupů speciálně pedagogických, preventivních a poradenských služeb ve školství a jejich zavádění.
- Vedení příslušné dokumentace.
- Studium nových poznatků v oboru a jejich aplikace do speciálně vzdělávacích a nápravných programů.
- Depistážní a diagnostikační činnost zaměřená na vyhledávání jedinců s rizikem školní neúspěšnosti.
- Vyšetřování logopedická, etopedická, samotopedická a další a provádění nápravy poruch.
- Provádění nápravných, reedukačních a kompenzačních činností s rizikovými jedinci.
- Poskytování speciálně pedagogických služeb.
- Spolupráce s rodiči a rodinami postižených dětí a mládeže při aplikaci nápravných metod.
- Spolupráce se školami a školskými, zdravotnickými a dalšími zařízeními.
- Vedení výcvikových a dalších programů osobnostního rozvoje postižených jedinců.

Vyučování: začátek v 8:05 hodin poslední vyučovací hodina končí ve 13:45 hodin délka vyučovací hodiny je 45 min. Ve vyučovacích hodinách jsou pravidelně střídána pracovní místa, jsou zařazovány relaxační chvíle a činnosti se střídají. Do některých vyučovacích hodin jsou zařazovány i netradiční formy výuky – projektové vyučování. Často je volen alternativní způsob výuky. Je kladen důraz na individuální přístup k žákům.

Vyučování se řídí rozvrhem jednotlivých tříd.

Ve třídách pracují asistenti pedagoga a osobní asistenti dle potřeb jednotlivých žáků.

Vyučovací hodina

od - do	Přestávky
1. 8,05 - 8,50	15 min svačina
2. 9,05 - 9,50	5 min
3. 9,55 - 10,40	10 min
4. 10,50 - 11,35	5 min
5. 11,40 - 12,25	35 min
6. 13,00 - 13,45	



**BYZNYS  
PRO  
SPOLEČNOST**  
BUSINESS  
FOR SOCIETY

# LEA

# Závěrečná zpráva

**Měření HR procesů pomocí nástroje LEA-  
Školství SSPEC02**



## Obsah

<b>Executive Summary</b> .....	<b>3</b>
<b>Informace o LEA</b> .....	<b>4</b>
<b>Informace o měření ve společnosti „Školství SSPEC02“</b> .....	<b>5</b>
<b>Demografie a statistika České republiky</b> .....	<b>6</b>
Složení populace ČR v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025, 2030 .....	6
Složení populace ve Středočeském kraji v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025 a 2030.....	7
Regionální působnost společnosti.....	7
Struktura zaměstnanců společnosti .....	8
<b>Benchmark – ČR</b> .....	<b>9</b>
Všeobecné výsledky za Českou republiku .....	9
Výsledky podle velikosti firmy .....	10
Výsledky podle odvětví.....	10
<b>Konkrétní výsledky měření ve společnosti „Školství SSPEC02“</b> .....	<b>11</b>
Celkové hodnocení .....	11
Hodnocení oblastí.....	12
Hodnocení ukazatelů.....	18
<b>Závěr</b> .....	<b>20</b>
Zpracovatel: Byznys pro společnost, fórum odpovědných firem.....	21

## Executive Summary

### Popis společnosti

Společnost „Školství SSPEC02“ sídlí ve Středočeském kraji a je určena dětem se speciálními vzdělávacími a výchovnými potřebami. Cílem společnosti je připravit žáky do praktického „života“.

Žáci jsou přijímáni na žádost rodičů, s doporučením pedagogicko-psychologické poradny a dětského lékaře. Součástí společnosti je 7 tříd základní školy praktické s výukou dle školního vzdělávacího programu „Školou do života“, 1 třída základní školy speciální s výukou dle školního vzdělávacího programu a 1 oddělení školní družiny.

Výchovně vzdělávací činnost společnosti - zajišťují kvalifikovaní učitelé se zaměřením na speciální pedagogiku. Dále je zde poskytována logopedická péče, výchovné poradenství, canisterapie, muzikoterapie, zdravotní tělesná výchova, relaxační cvičení v bazénu, zájmové kroužky (vaření, počítače, aerobik, výtvarný), pěvecký soubor. Veškerá výuka probíhá ve třídách s malým počtem žáků, s možností individuálního přístupu.

Společnost je obklopena zahradou s travnatými plochami (Přírodní učebna), okrasnými keři a pískovištěm, lavičkami a školním pozemkem

Společnost „Školství SSPEC02“ se zúčastnila měření LEA (LifeLong Employability Assessment) v roce 2017. Z výsledků vyplývá, že dostáhla celkového počtu bodů 112 ze 151 teoreticky možných, což znamená celkové hodnocení 74,2 %.

## Informace o LEA

LEA (Lifelong Employability Assessment), nástroj na měření v oblasti Age Managementu, byl vytvořen jako pokračování projektu *Aktivní stárnutí*. Českou verzi připravila platforma Byznys pro společnost.

Prostřednictvím měření LEA a následně nastavených procesů rozvoje lidských zdrojů (dále jen HR) a zviditelněním dobrých postupů v praxi je možné inspirovat firmy a sociální partnery, zlepšit přístup k dlouhodobé a celoživotní zaměstnanosti, posílit vztah mezi firmami, neziskovými organizacemi, vzdělávacími institucemi a státem. Optimalizací HR postupů a zaměstnatelnosti pracovníků v průběhu celé jejich kariéry je možné zvýšit a zlepšit inovace na pracovišti, zefektivnit plnění firemních cílů a zároveň zvýšit motivaci a loajalitu zaměstnanců.

Hlavním cílem využití měřicího nástroje LEA je vytvoření srovnání (benchmarku) měřitelných výstupů jednotlivých oblastí HR procesů a vytvoření přehledu o tom, jak české firmy procesy nastavují s ohledem na složení zaměstnanců, jak s nimi dlouhodobě pracují a rozvíjejí jejich potenciál.

V rámci měření LEA jde o čtyři základní oblasti:

1. strategické plánování pracovní síly (složení pracovní síly, před-nábor, diverzifikace náboru),
2. řízení znalostí a profesního rozvoje a kariéry zaměstnanců (vzdělávání, přenos dovedností a kompetencí, interní mobilita, kariérní pohovory a poradenství, rozvojová schémata kariéry, náhrady mzdy, podpora při odchodu),
3. pracovní podmínky a prostředí (zdraví a vitalita, stres a duševní zdraví, další benefity nad rámec legislativy),
4. flexibilita a mobilita (funkční flexibilita, vytváření sítí, dobrovolnictví, podnikání).

Měření umožňuje podívat se na aktuálně nastavené interní procesy, prostředí firmy a přístup k zaměstnancům ve všech oblastech od náboru, přes vzdělávání a rozvoj, oblast benefitů a pracovního prostředí, až po přípravu na změnu pracovního výkonu nebo pozice a odchod do důchodu. Tato metoda poskytuje společně data, porovnává klíčové procesy a umožňuje zefektivnit procesy v oblasti lidských zdrojů, srovnává současnou situaci v organizaci s ideálním stavem, ideálními procesy a postupy.

## **Informace o měření ve společnosti „Školství SSPEC02“**

Proces měření LEA je naplánován v následujících krocích: zaslání dotazníku → sběr dat → rozhovor → zpracování → vyhodnocení → zpráva.

U společnosti Školství SSPEC02 proces měření proběhl v roce 2017 následovně:

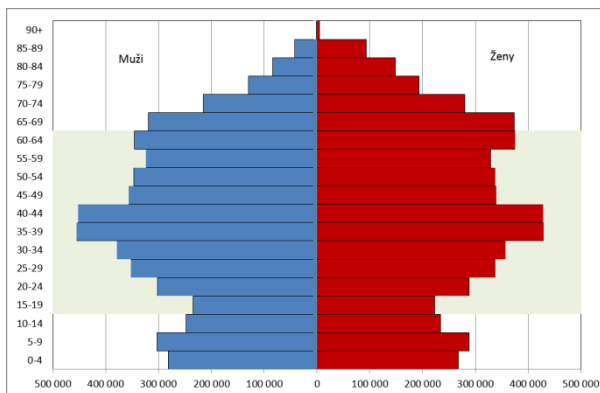
Organizaci Školství SSPEC02 zastupovala její ředitelka. Společně se zástupci platformy Byznys pro společnost absolvovala osobní rozhovor a vyplnění dotazníku

## Demografie a statistika České republiky

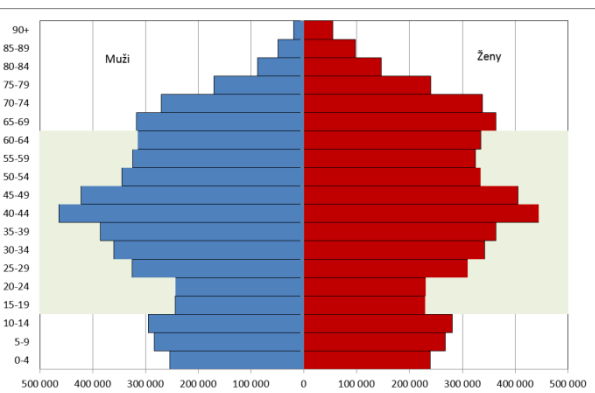
Populace České republiky, tak jako v ostatních vyspělých zemích světa, stárne. Souběžně probíhá proces, kdy lidé žijí déle, zvyšuje se jejich naděje dožití i průměrný věk, a také se rodí méně dětí, takže ve výsledku v populaci žije větší podíl seniorů (tj. osob 65 letých a starších).

### Složení populace ČR v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025, 2030

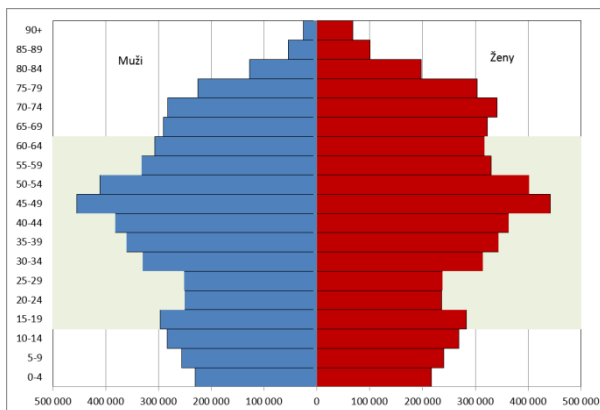
**Graf 1** Věková struktura ČR k 1. 1. 2016



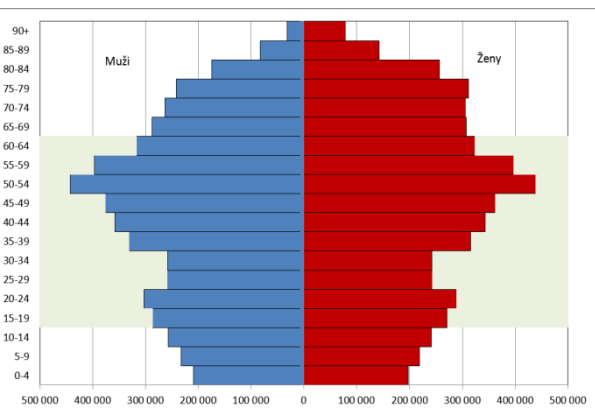
**Graf 2** Projekce věkové struktury ČR na rok 2020



**Graf 3** Projekce věkové struktury ČR na rok 2025



**Graf 4** Projekce věkové struktury ČR na rok 2030



Zdroj: Věkové složení obyvatelstva - 2015, Český statistický úřad, Praha, 2016

Projekce obyvatelstva České republiky do roku 2100, střední varianta, Český statistický úřad, Praha, 2014

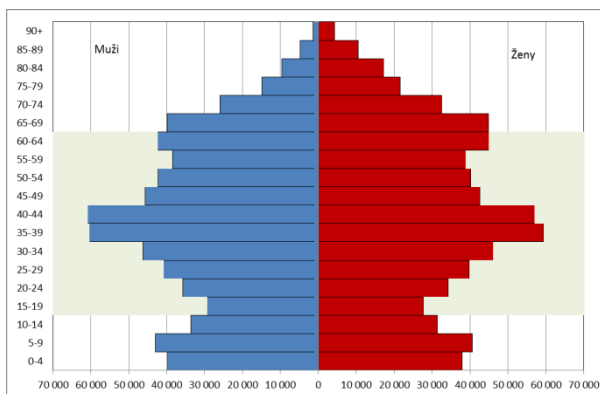
Podíl osob ve věku 20–64 let, které by mohly potenciálně pracovat a vytvářet národní bohatství pro ostatní neproduktivní části populace, bude klesat. V roce 2016 činil podíl 20–64 letých na celkové populaci ČR necelých 62 %, v roce 2030 to bude již jen 57,7 %. Stále více osob se bude přesouvat do skupiny poproduktivních 65 letých a starších osob. Navíc se bude zmenšovat i absolutní počet obyvatel v České republice, takže 20–64 letých osob bude na začátku roku 2030 pod 6 milionů ve srovnání s 6,540 milionem osob 20–64 letých na začátku roku 2016. Počet seniorů se v tomto časovém rozmezí zvýší z 1,885 milionu lidí na 2,484 milionu osob.



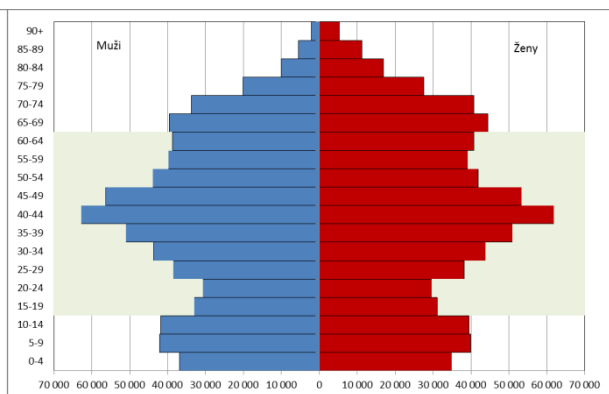
## Složení populace ve Středočeském kraji v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025 a 2030

Ve Středočeském kraji žilo na konci roku 2015 21,4 % mladých lidí ve věku do 19 let, 61,5 % osob v produktivním věku 20-64 let a 17,1 % seniorů 65 letých a starších. Průměrný věk mužů činil 39,6 let a žen 42 let. Středočeský kraj je tak nejmladším krajem v ČR s největším podílem mladých lidí. Trend stárnutí obyvatelstva bude proto ve Středočeském kraji probíhat pravděpodobně pomaleji než v ostatních krajích. Podle projekce ČSÚ bude v roce 2020 ve Středočeském kraji podíl osob 65letých a starších téměř 19 %. V roce 2030 však budou tvořit již více než pětinu populace (21,5 %).

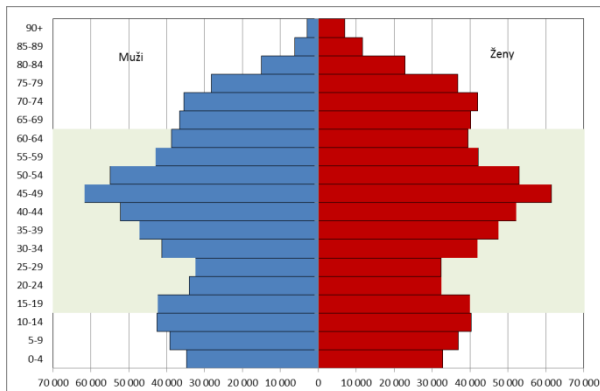
**Graf 5** Věková struktura STČ kraje k 1. 1. 2016



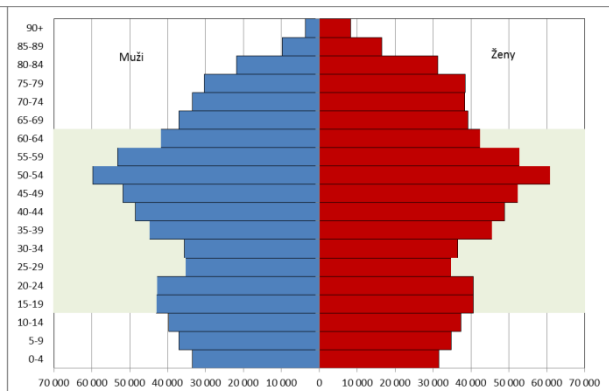
**Graf 6** Projekce věkové struktury STČ kraje na rok 2020



**Graf 7** Projekce věkové struktury STČ kraje na rok 2025



**Graf 8** Projekce věkové struktury STČ kraje na rok 2030



Zdroj: Věkové složení obyvatelstva - 2015, Český statistický úřad, Praha, 2016  
Projekce obyvatelstva v krajích ČR - do roku 2050, Český statistický úřad, Praha, 2014

## Regionální působnost společnosti

Společnost „Školství SSPEC02“ působí ve Středočeském kraji.

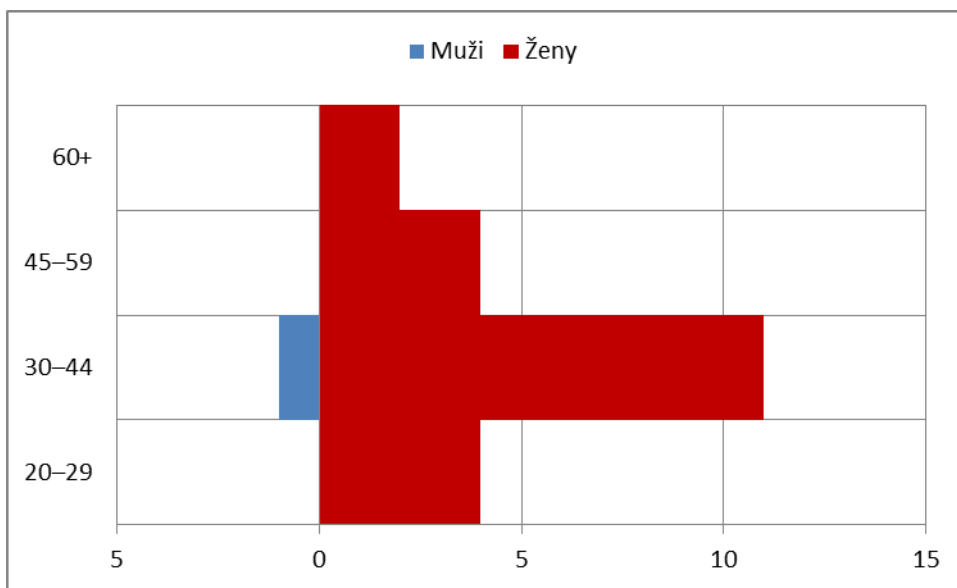
## Struktura zaměstnanců společnosti

Společnost Školství SSPEC02 má celkem 22 zaměstnanců, z toho 21 žen a 1 muže. Věková struktura je následující:

- v kategorii 20-29 let má společnost 4 zaměstnance – pouze ženy,
- v kategorii 30-44 let má společnost 12 zaměstnanců, z toho 11 žen a 1 muže,
- v kategorii 45-59 let má společnost 4 zaměstnance, pouze ženy,
- v kategorii 60+ let má společnost 2 zaměstnance, ženy.

Největší podíl zaměstnanců je ve věkové kategorii 30 až 44 let – 55 %. Nejmladší věková kategorie do 29 let a kategorie 45 až 59 let představuje přibližně shodný podíl zaměstnanců – 18 %. Ve společnosti převažují ženy, kterých je 95 %.

**Graf 9** Věková struktura zaměstnanců společnosti „Školství SSPEC02“ ke dni měření



Zdroj: Společnost „Školství SSPEC02“, 2017

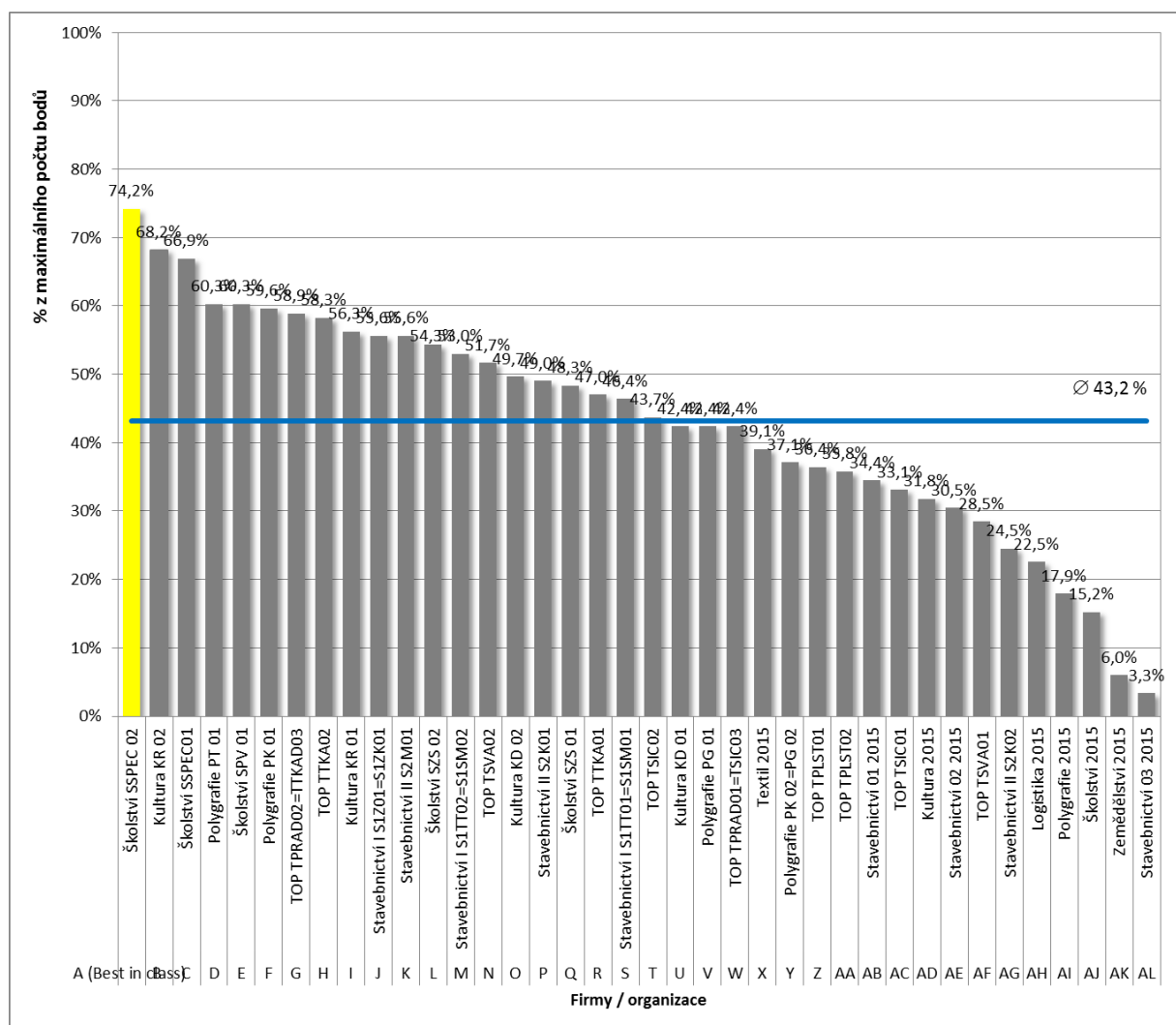
## Benchmark – ČR

Společnost „Školství SSPEC02“ se zúčastnila šetření metodou LEA v roce 2017. Maximem dosažitelným při měření nastavení nástrojů a politiky věkové diverzity je dle LEA 151 bodů. Pro srovnání dosažených výsledků byl použit vzorek 37 firem, které se zúčastnily šetření metodou LEA v roce 2015, 2016 a 2017. Na konci projektu bude provedeno ještě vzájemné srovnání všech šetřených společností.

### Všeobecné výsledky za Českou republiku

Firma „Školství SSPEC02“ získala celkem 112 bodů (74,2 %).

**Graf 10** Celkové výsledky společností seřazené sestupně podle celkem získaných bodů (v %)

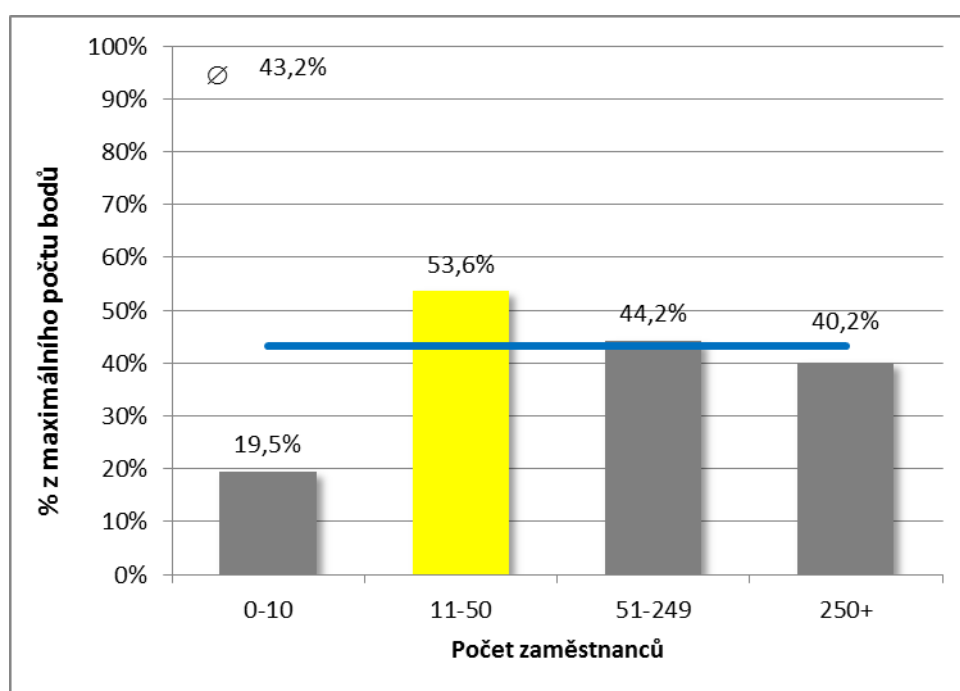


Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Školství SSPEC02“, vlastní zpracování

## Výsledky podle velikosti firmy

Co se týče počtu zaměstnanců, výsledky ukázaly, že mezi jednotlivými skupinami firem nejsou velké rozdíly v nastavení nástrojů věkové diverzity a jejich formalizaci. Ukazuje se, že u středních a malých společností/organizací je zavedení a uplatňování nástrojů Age managementu často závislé na osobě majitele/jednatele, ředitele nebo manažera pro lidské zdroje, nebo na charakteru činnosti organizace, společnosti, podniku. Nezřídka závisí na zdrojích a možnostech společnosti. Často nejsou tyto nástroje formálně a systematicky zavedeny, nebo nejsou formalizovány všechny, ačkoliv se používají.

**Graf 11** Celkové výsledky společností podle kategorií počtu zaměstnanců (v %)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Školství SSPEC02“, vlastní zpracování

## Výsledky podle odvětví

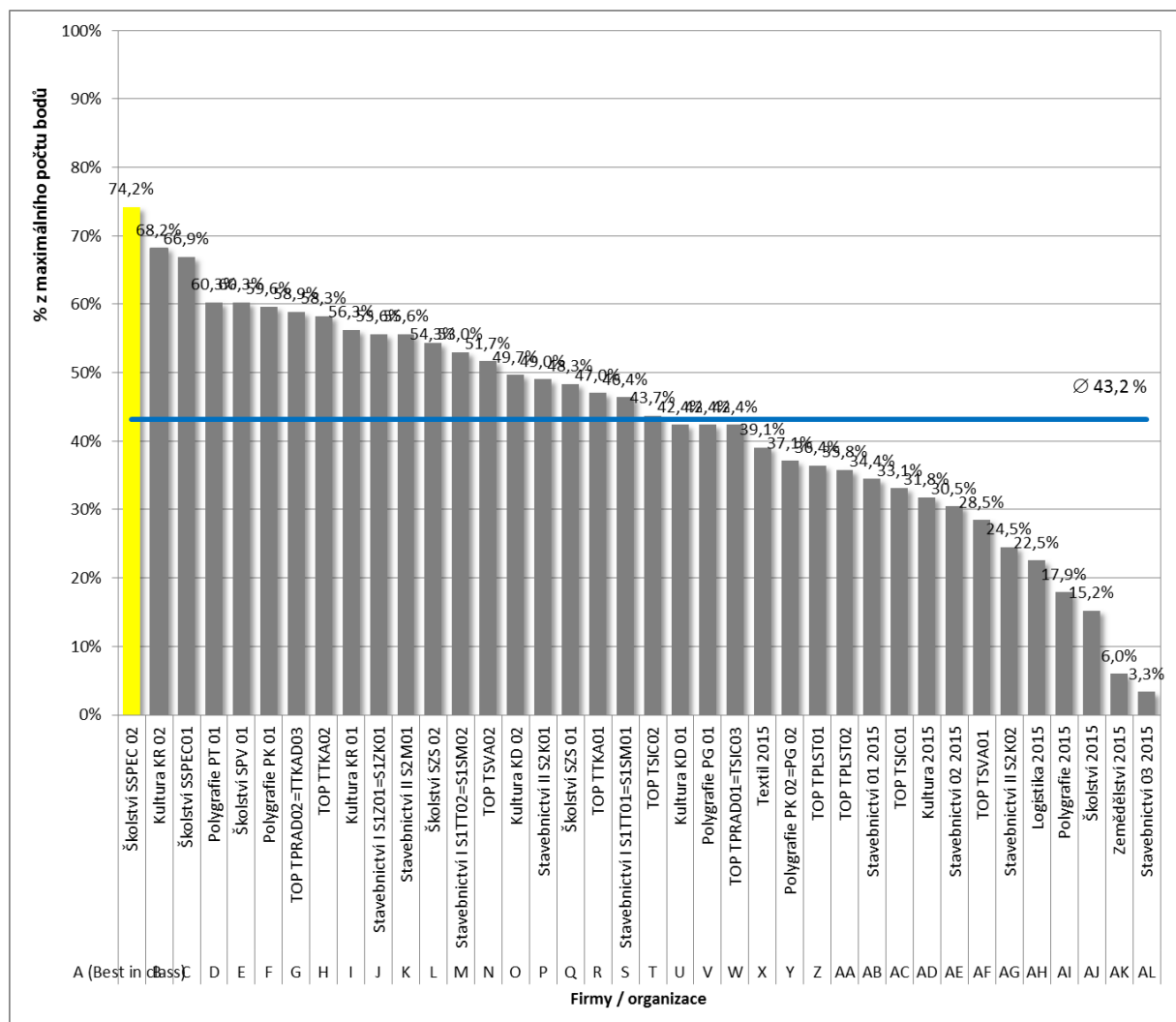
Získaný vzorek firem ze šetření je prozatím příliš malý, než aby bylo možné prezentovat průměrné výstupy za jednotlivá odvětví. Ukazuje se však, že odvětví samo o sobě není determinantou úspěšného zavádění nástrojů Age managementu, firmy z různých odvětví mohou procesy Age managementu využívat velmi dobře nebo nevyužívat a vyplývá to spíše z osobního přesvědčení majitelů nebo vedení a managementu společnosti, organizace či z konkrétní situace, ve které se firma nachází.

## Konkrétní výsledky měření ve společnosti „Školství SSPEC02“

### Celkové hodnocení

Společnost „Školství SSPEC02“ dosáhla při hodnocení LEA v České republice 112 bodů ze 151 teoreticky možných, což znamená úspěšnost 74,2 % a ze všech měřených společností dosáhla na první místo.

**Graf 12** Celkové výsledky společností seřazené sestupně podle celkem získaných bodů (v %)

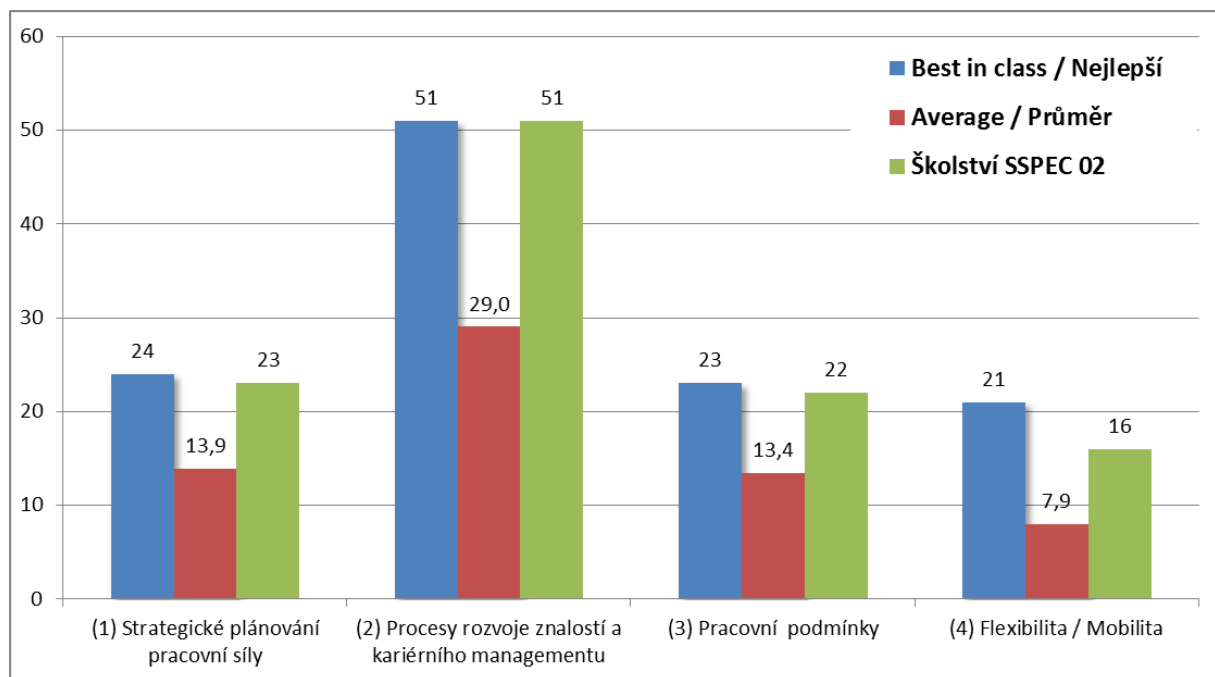


Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Školství SSPEC02“, vlastní zpracování

## Hodnocení oblastí

- Strategické plánování pracovní síly – dosahuje úrovně 23 bodů
- Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu – dosahuje výsledků 51 bodů
- Pracovní podmínky – 22 bodů
- Flexibilita / Mobilita – dosahuje výsledků v hodnotě 16 bodů.

**Graf 13** Absolutní počet získaných bodů podle jednotlivých oblastí



Zdroj: *Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Školství SSPEC02“, vlastní zpracování*

### Oblast 1: Strategické plánování pracovní síly (lidských zdrojů)

Společnost Školství SSPEC02 má celkem 22 zaměstnanců, z toho pouze jednoho muže. Největší věkové zastoupení je v kategorii 30-44 let. Společnost pravidelně jednou ročně sleduje věkovou strukturu zaměstnanců, kterou uvádí i ve své výroční zprávě. Všichni pracovníci jsou v zaměstnaneckém poměru. Společnost s určitými obtížemi plánuje složení pracovních sil v horizontu přibližně 3 let dopředu. To úzce souvisí s výší/rozsahem přidělených finančních prostředků od státu, které se odvíjí od počtu dětí ve škole. Z tohoto důvodu společnost provádí vlastní interní průzkum dvakrát ročně, kolik dětí ve škole zůstává, případně „plánuje odejít“ a ukončit školní docházku. Vedení je nuceno s dostatečným předstihem plánovat složení pracovních sil, jelikož v tomto oboru je velmi obtížné získávat nové pracovní síly. Toto plánování se děje také na základě možného přesunu pracovníků na jiné pozice pokud to situace vyžaduje a pracovník je na danou pozici dostatečně kvalifikován. Dalším důvodem tohoto plánování je i

sledování odchodů do důchodu. V současné době jsou ve společnosti pouze 2 pracovníci ve věku 60+.

Společnost Školství SSPEC02 úzce spolupracuje s univerzitami a pedagogickými školami, jejichž studentům umožňují praxi ve svých zařízeních. Na poradách vedení následně vyhodnocují kvalitu praktikantů-studentů, a pokud je to jen trochu možné, nabízejí těmto studentům možnost uplatnění ve společnosti. Tyto porady probíhají 4-5 krát ročně. Pro získávání nových pracovníků společnost hledá zájemce i na úřadu práce, komunikuje s podobnými zařízeními v okolních městech a inzeruje na svých webových stránkách. Jiná sociální media ke komunikaci a získávání nových pracovních sil společnost nevyužívá. Pokud to jen situace umožňuje, snaží se vedení společnosti skládat svůj pracovní kolektiv tak, aby byl dostatečně věkově diverzifikovaný. Zásadním problémem celého tohoto odvětví je naprostý nedostatek mužů na pracovním trhu pro tuto oblast školství. Z tohoto důvodu je velmi obtížné do kolektivu získat právě muže-učitele nebo vychovatele. V současné době společnost zaměstnává několik pracovníků se zdravotním postižením na pozici vychovatelky a noční vychovatelky. Jedna z vychovatelek je cizí národnosti. Z tohoto vyplývá snaha o celkovou diverzitu lidských zdrojů, leč je velmi obtížné získávat jakékoliv nové pracovníky. Jedním z důvodů jsou odborné nároky a psychická náročnost práce a nízké finanční ohodnocení. Určitou pomocí by mohla být národní databáze vhodných expertních pracovníků, na které by se podobná zařízení v případě potřeby mohli obracet a oslovovat je, případně zavázat si studující na vysokých školách ke spolupráci na určitou dobu (5 let) a zamyslet se nad způsobem vzdělání a praxí studentů.

Co se týká popisu pozice, která byla při měření sledována, jedná se o **učitele/učitelku na speciální základní škole**. Pro splnění kvalifikačních požadavků, dle zákona o „pedagogických pracovnících/školského zákona“, musí splňovat podmínku, tj., musí mít předepsané pedagogické vzdělávání, tedy v oboru speciální pedagogika nebo mít vystudován příbuzný obor. Musí mít však současně alespoň zahájeno studium v oblasti speciální pedagogiky, může jít o formu, „postgraduálního kursu“, ale musí to být na vysoké škole s příslušnou akreditací.

## **Oblast 2: Řízení znalostí a kariéry (profesního rozvoje) zaměstnanců**

Ve škole mohou být zaměstnáni pracovníci s odpovídajícími kvalifikačními předpoklady podle zákona o pedagogických pracovnících. Zaměstnán zde může být ten, kdo má dokončené vysokoškolské vzdělání se speciální pedagogikou nebo alespoň zahájené studium. Společnost má pro všechny zaměstnance plán dalšího vzdělání pedagogických i nepedagogických pracovníků. Ředitelka sestavuje plán povinného vzdělávání pro pracovníky, kteří si musí vzdělávání doplnit, a plán doplňujícího a rozšiřujícího vzdělávání pro všechny. Tento plán vzniká na základě

doporučení inspekčních zpráv, případně po dohodě s pracovníky. Podle tohoto plánu jsou jednotliví pracovníci uvolňováni ze svých pracovních povinností na jednotlivá školení a semináře a je jim plně umožněno se školení zúčastnit. Tyto kurzy k prohlubování odborné kvalifikace platí společnost. Všechny tyto parametry a ukazatele společnost sleduje a hodnotí na poradách vedení průběžně po celý rok.

Společnost podporuje mezigenerační spolupráci a výměnu znalostí například v rámci institutu zavádějícího učitele/vychovatele. Jde o zákonnou povinnost, kterou kontroluje inspekce MŠMT. Zkušenější kolega po dobu až jednoho roku dohlíží a je nápomocen nově příchozímu pedagogovi. V rámci porad vedení se vyhodnocuje, zdali je nutné pokračovat s tímto mentorováním, či je-li možné tohoto zavádějícího učitele uvolnit. Zavádějící učitel má přesně specifikovány své povinnosti v náplni práce. Toto mentorování probíhá v celém kolektivu učitelů napříč všemi generacemi. Společnost se snaží o využívání poznatků nově příchozích, kteří mohou přinést nové nápady a pohledy na stávající problém. S ostatními podobnými institucemi společnost sdílí své zkušenosti a dochází k výměnné praxi.

Zaměstnavatel pracuje velmi intenzivně s interní mobilitou především díky tomu, že speciální pedagog je svým vzděláním univerzální a učí všechny předměty. Z tohoto důvodu jsou speciální pedagogové učitelé na speciální základní škole, vzájemně plně zastupitelní. Každý učitel je průběžně připravován, aby mohl učit veškeré předměty, ředitelka vkládá každému učiteli do rozvrhu i předměty, na které se pravidelně nezaměřuje, případně musí být připraven i na suplování jiných předmětů v jiných třídách a ročnících. Díky tomuto přístupu jsou speciální pedagogové univerzální a neulpívají pouze ve svých obvyklých vyučovacích předmětech. Tyto požadavky na univerzálnost učitelů vyplývají z povahy práce na speciální škole a požadavků žáků samotných, jakož i legislativních nároků. Společnost využívá i dovedností, které si speciální pedagogové přinášejí z předchozích zaměstnání a pozic, případně jejich mimopracovních zkušeností. Pokud je to možné a zájem je i u zaměstnance, společnost umožňuje rekvalifikační kurzy pro pedagogické i nepedagogické pracovníky. Jde o dříve zmíněné kurzy k prohlubování odborné kvalifikace, ale také například možnost i pro nepedagogického pracovníka - tzv. bezpečnostního pracovníka dětského domova doplnit si kurz na asistenta pedagoga.

Kompetence a dovednosti se ověřují pravidelně pomocí hospitací ředitelky, hodnocením nadřízenými, zavádějícího učitele i dotazníky rodičů, včetně výsledků třídy respektive žáků. Toto podrobné hodnocení odpovídá v podstatě evaluaci 360°. Toto hodnocení probíhá na pedagogických radách 4-5x do roka. Takto jsou hodnoceni všichni učitelé bez ohledu na věkovou kategorii. Sledují se počty odučených hodin, suplovaných hodin, ale i úspěšnost připravenosti a například i úspěšnosti žáků v přijímacích řízeních na další školy.



Společnost umožňuje rozšířit si kvalifikaci pro starší a zkušené pedagogy o další praxi, například výchovného poradce, či metodika prevence sociálně patologických jevů. Takový pracovník pak má další uplatnění v rámci organizace i mimo ni. Nejde o legislativní požadavek. Toto doplňující studium je umožněno pro učitele všech věkových kategorií. Toto studium je nabízeno zkušeným pedagogům a umožňuje vertikální i horizontální kariérní rozvoj.

Mzdy pedagogických pracovníků jsou dány počtem odpracovaných let a jsou specifikovány tabulkami MŠMT. Další odměňování je na základě suplovaných hodin, osobní ohodnocení v současné době ve škole není z důvodu nízkého rozpočtu, který jim byl přidělen. Pedagogové dostávají 2x ročně odměny za nadstandardní pracovní činnosti. Dále jsou stanoveny pravidelné příplatky za třídnictví. Vedle těchto příplatků dostávají všichni pracovníci mimořádné odměny za pracovní (20, 30 let) a životní jubilea (50, 55, 60 let). Pokud někdo odchází do důchodu, je s ním uskutečněno oficiální rozloučení na konci roku na zahradní slavnosti. Společnost nemá žádný stanovený systém při dobrovolných odchodech, probíhá oficiální rozloučení, poděkování a případně i finanční odměna podle kvality práce daného zaměstnance, tedy i učitele. Tyto odměny se týkají všech pracovníků bez rozdílu věku. Při reorganizaci a nucených odchodech společnost plní podmínky dle zákoníku práce.

### **Oblast 3: Pracovní prostředí a pracovní podmínky**

Společnost má nastavený proces pro ochranu zdraví a kvality zaměstnanců formou pravidelných zdravotních prohlídek, které jsou povinné, interně během porad paní ředitelka apeluje na učitele, aby nepřecházeli nemoci, jelikož jde o rizikové chování a může dojít k ohrožení vlastního zdraví i zdraví dalších kolegů. Společnost se snaží věnovat pozornost zlepšování pracovního ergonomického prostředí, před asi rokem a půl byly pořízeny nové židle. Pracovníci se stravují ve školní jídelně, společnost každému pracovníkovi přispívá na oběd, klade se důraz na zdravou a vyváženou stravu. Oběd pak zaměstnanec stojí 15 Kč, vychovatelé dostávají příspěvek na večeři. Společnost neposkytuje žádné další benefity k podpoře zdraví jako je příspěvek na sport nebo nadstandardní pojištění. Pravidelně se kontroluje platnost zdravotních prohlídek i školení BOZP. V celém areálu školy platí zákaz kouření.

Pro prevenci práce se stresem a duševním zdravím zaměstnanců se společnost zařadila do projektu supervize pro učitele i vychovatele, kdy mají 3 supervizní sezení. Minimálně jednou ročně probíhá školení, na kterých se pracuje s odstraněním stresu a pocitem vyhoření. Původně toto opatření platilo jen pro vychovatele, od tohoto roku byl tento program rozšířen i pro učitele. Paní ředitelka získává následně zpětnou vazbu z těchto supervizí a školení, na jejichž základě se

rozhoduje, zdali je třeba v těchto sezeních pokračovat. Společnost neposkytuje žádnou další specifickou podporu pro aktivity typu relaxace nebo jógy.

Pracovní doba je pro učitele stanovena od 8:00 do 13:30 hodin, v případě odpoledního vyučování do 15:00 hodin, kdy jsou povinně na pracovišti. Zbytek pracovní doby mohou pracovat z domova, kde si mohou dělat přípravy atd. Flexibilní pracovní doba zatím z povahy práce učitelů není možná. Všichni pracovníci se setkávají pouze v jídelně, během oběda se z důvodu nutného zvýšeného dozoru během přestávek učitelé zdržují na chodbách a v třídách a nevyužívají tak sborovnu pro vzájemnou komunikaci a interakci. Společnost umožňuje zkrácené úvazky podle potřeby pro matky s dětmi, nebo po vzájemné dohodě, kdy to vyžaduje nějaká mimořádná životní situace. Ženy na mateřské dovolené se zapojují do školního života, vedou kroužky a společnost má o jejich spolupráci zájem a prohlubuje vzájemný kontakt i s těmito zaměstnanci, například během Vánoc dostávají drobné dárky.

Společnost poskytuje nad rámec zákona všem zaměstnancům několik benefitů. Disponuje dvěma služebními byty přímo ve škole a dalšími dvěma byty v Milovicích, kde je další pobočka. Zaměstnanci dostávají příspěvek na stravování ve školní jídelně, mohou žádat o bezúročné půjčky (bytové, stavební, sociální), případně i příspěvek na rekreaci. Společnost také platí školení a vzdělávání, připlácí na relaxační a lázeňské pobyty. Během Vánoc zaměstnanci dostávají vánoční hvězdu a společně se sejdou na vánoční posezení.

#### **Oblast 4: Flexibilita a mobilita**

Jednotliví zaměstnanci mohou být přeřazeni na jinou práci nebo pracoviště na základě ustanovení zákoníku práce, podobné ustanovení je zaneseno i v pracovních smlouvách, žádné další vnitřní předpisy toto neupravují. Například učitel ze speciální základní školy může vypomáhat v mateřské školce, nebo vychovatelka z dětského domova byla krátce přeřazena na výpomoc do rodinné skupiny v Milovicích. Opět z povahy práce a vzdělání učitele není možné další přeřazování na jiná pracoviště. Vedení školy rozhoduje a je informováno o nutnosti dočasného přeřazení zaměstnance na jinou práci. Pro tuto oblast společnost nesleduje žádné specifické ukazatele.

Společnost se snaží pravidelně udržovat kontakt s bývalými zaměstnanci prostřednictvím setkávání během Dne otevřených dveří, plesu školy a závěrečné zahradní slavnosti, případně během školních výročí. Ředitelka posílá bývalým zaměstnancům vánoční blahopřání. Dříve společnost využívala na krátkodobé úvazky bývalé zaměstnance v důchodu, ale v současné době

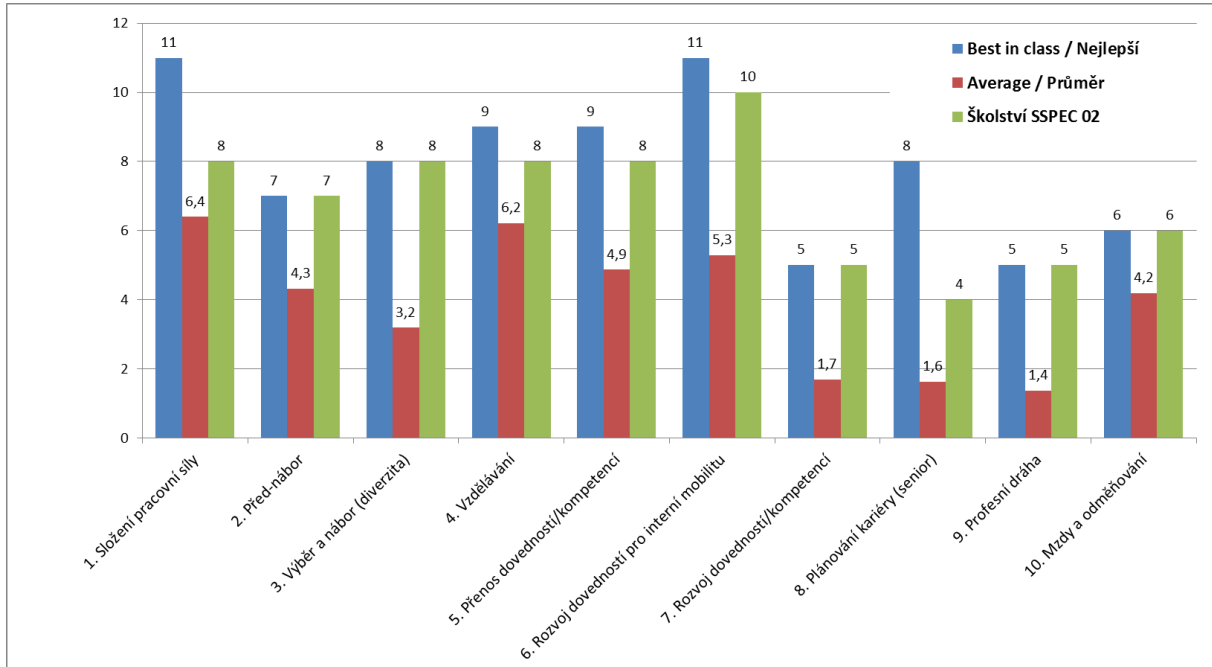
již nikoliv, jelikož jde o velmi psychicky náročnou práci a o práci již není ze strany těchto zaměstnanců zájem. Kontakt se udržuje i se zaměstnanci, kteří jsou dlouhodobě nemocní.

Společnost se snaží v rámci svých možností podporovat dobrovolnické aktivity zaměstnanců. Podporují některé charitativní aktivity, kdy zaměstnanci prodávají a nakupují předměty od charitativních organizací, dobrovolně se účastní organizace plesu, spolupracují s organizací Woman for Woman, se kterou zajišťují a poskytují obědy pro sociálně slabé žáky, kteří by si oběd nemohli dovolit. Bývalí zaměstnanci působí v rámci dobrovolných činností v dětském domově, kde pořádají kreativní kroužky pro děti, pomáhají během dne otevřených dveří. Veškeré tyto aktivity se sledují v rámci výroční zprávy. Zaměstnanci nejsou školou připravováni na případný odchod při reorganizaci, nejsou jim poskytovány žádné další rekvalifikační kurzy.

## Hodnocení ukazatelů

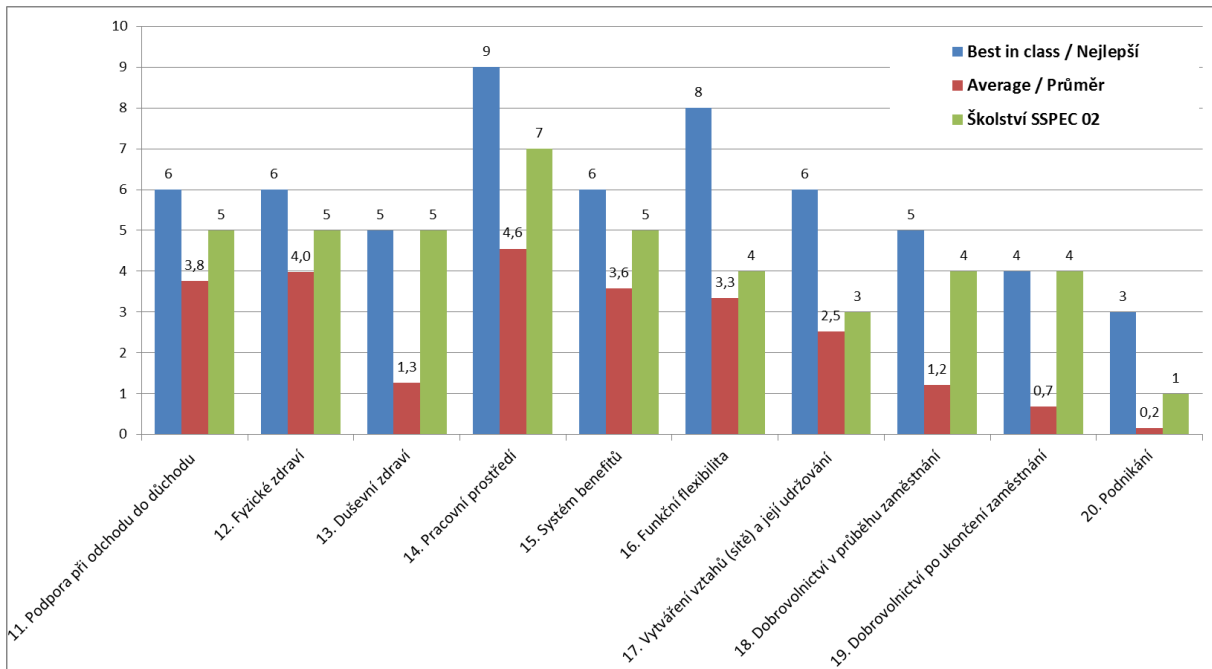
Společnost dosahuje ve všech 20 ukazatelích nadprůměrné výsledky.

**Graf 14** Absolutní počet získaných bodů podle jednotlivých ukazatelů (graf 1)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Školství SSPEC02, vlastní zpracování

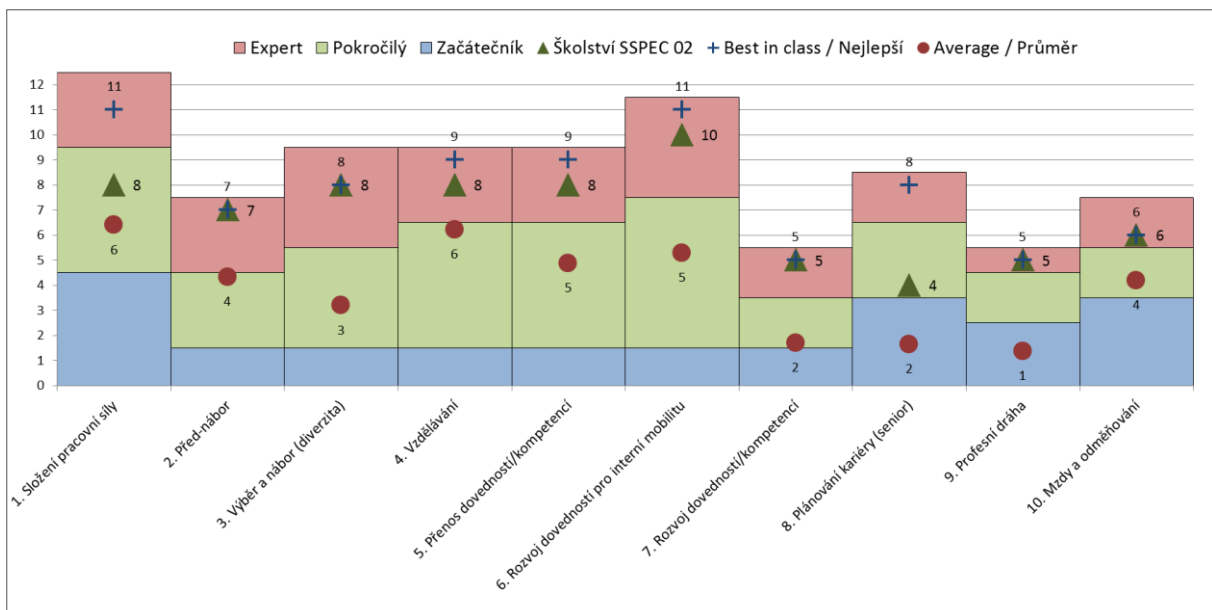
**Graf 15** Absolutní počet získaných bodů podle jednotlivých ukazatelů (graf 2)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Školství SSPEC02“, vlastní zpracování

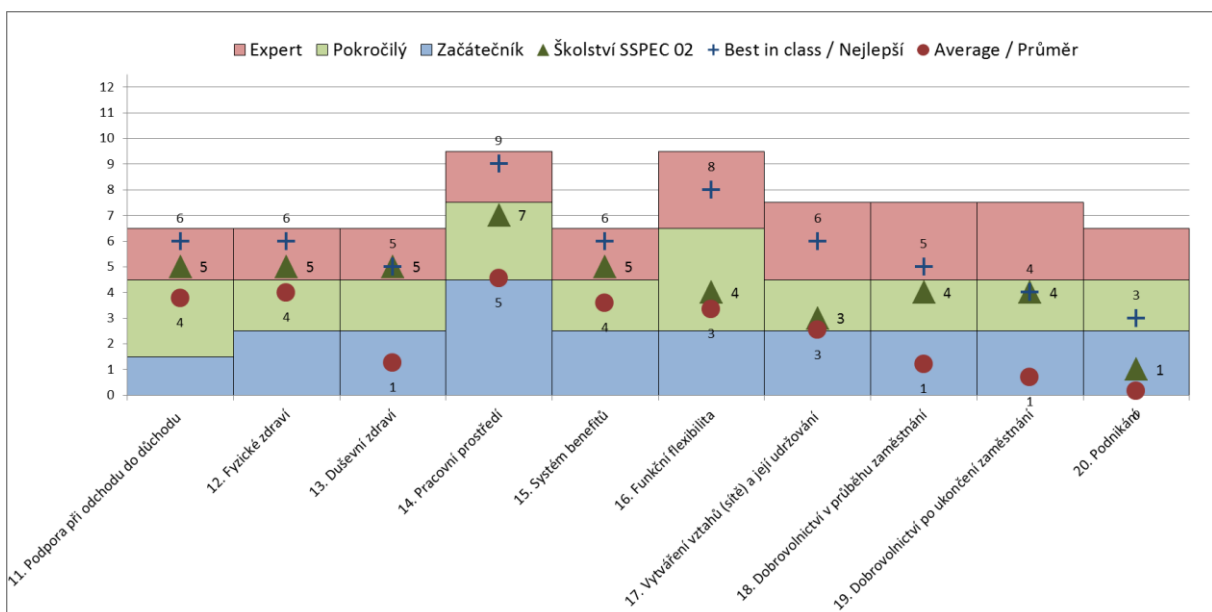
Společnost „Školství SSPEC02“ dosahuje expertní úrovně v oblasti Age managementu ve 12 ukazatelích, a to konkrétně u před-náboru, výběru a náboru (diverzita), vzdělávání, přenosu dovedností/kompetencí, rozvoje dovedností pro interní mobilitu, rozvoje dovedností/kompetencí, u profesní dráhy, mzdy a odměňování, u podpory při odchodu do důchodu, u fyzického zdraví a duševního zdraví a u systému benefitů. Úroveň Age managementu je pokročilá u 7 ukazatelů, naopak pouze u 1 ukazatele je na nulové úrovni či na úrovni začátečník.

**Graf 16** Úroveň Age Managementu podle jednotlivých ukazatelů (graf 1)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Školství SSPEC02“, vlastní zpracování

**Graf 17** Úroveň Age Managementu podle jednotlivých ukazatelů (graf 2)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Školství SSPEC02“, vlastní zpracování

## Závěr

Společnost Školství SSPEC02 patří mezi malé společnosti nezabývající se vytvářením zisku. Je financována z rozpočtu MŠMT a část rozpočtu doplňuje i školkovné. V oblasti řízení rozvoje lidských zdrojů v kontextu věku tedy Age Managementu patří společnost k výrazně nadprůměrným. Ve 12 oblastech dosáhli úrovně expert, v 7 oblastech úrovně pokročilý a pouze v oblasti podnikání podprůměrné úrovně, což je pochopitelné k charakteru činnosti společnosti.

Společnost Školství SSPEC02 mnoho činností v oblasti plánování lidských zdrojů provádí formálně správně, ale v zásadě bez příslušných interních dokumentů a předpisů. Ne na všechny procesy rozvoje lidských zdrojů má společnost vypracované postupy, ačkoli toto není překážkou pro jejich v podstatě přirozené či „spontánní“ plnění. To je dáno výrazně prosociálním zaměřením společnosti vůči svým žákům, což se přenáší do způsobu řízení a vedení zaměstnanců. Společnost přistupuje ke všem věkovým kategoriím bez rozdílu, učitelům umožňuje, dle daných možností, rozvíjet svoji profesní kariéru. Problémem je získávání kvalifikovaných učitelů zejména mužů.

Pro další rozvoj práce s lidskými zdroji doporučujeme vypracovat v některých oblastech konkrétní postupy pro procesy, kde nyní chybí, a probíhají, jak už bylo uvedeno přirozeně. Například v oblasti nábory a před-nábory potenciálních nových úročitelů/učitelek. Ačkoliv se paní ředitelka snaží kontaktovat i okolní podobná zařízení, je velmi obtížné najít nové kvalitní pedagogické pracovníky. Určitou pomocí by mohla být i sdílená databáze vhodných „expertů – učitelů na základní speciální škole. Společnosti by určitě pomohla stabilizace rozpočtu, která nebude závislá jen na počtu žáků na daný školní rok. V rámci školství lze určitě doporučit, že by nadřízené orgány, zejména MŠMT měly vytvářet lepší, pestřejší podmínky pro profesní kariérní růst či vývoj. Téma flexibility práce, přestože je zdánlivě pro společnosti ve školství problematicky realizovatelné, by se naopak mělo stát jedním z důležitých témat do budoucna. Flexibilita může být důležitý faktor i pro pestřejší profesní kariéry učitelů. Doporučujeme tématu flexibility práce ve školství ve vztahu k věkové diverzitě- Age managementu věnovat systematickou pozornost.

## **Zpracovatel: Byznys pro společnost, fórum odpovědných firem**

V Tůních 1357/11, 2. patro

Praha 2, 120 00

[www.byznysprospolecnost.cz](http://www.byznysprospolecnost.cz)

IČ: 22 84 26 08

DIČ: CZ22842608

Tel: 240 201 195

**Pavel Štern**

**Ředitel programů**

[stern@byznysprospolecnost.cz](mailto:stern@byznysprospolecnost.cz)

+420 607 919 028

Pracovní doba je pro učitele stanovena od 8:00 do 13:30 hodin, v případě odpoledního vyučování do 15:00 hodin, kdy jsou povinně na pracovišti.

Rozvrhy:

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1.7.45 – 8.30	1.7.45 – 8.30	1.7.45 – 8.30
2.8.40 – 9.25	2.8.40 – 9.25	2.8.40 – 9.25
3.9.45 – 10.30	3.9.45 – 10.30	3.9.45 – 10.30
4.10.40 – 11.25	4.10.40 – 11.25	4.10.40 – 11.25
5.11.35 – 12.20	5.-----	5.11.35 – 12.20
6.12.30 – 13.15	6.12.30 – 13.15	6.-----
7.13.25 – 14.10		7.13.15 – 13.55
8.14.05 – 14.45		



# SPECIÁLNÍ PEDAGOG

Odborný směr:

VĚDA, VZDĚLÁVÁNÍ, SPORT

Kvalifikační úroveň:

Kvalifikační úroveň NSP 7

Odborný podsměr:

základní, střední a vyšší vzdělávání

Garance:

Sektorová rada pro veřejné služby a správu

Alternativní názvy:

Logoped

**Jednotka práce bude aktualizována v souladu s platnou legislativou v průběhu roku 2013 – 2014. Speciální pedagog provádí pedagogickou, diagnostikační, terapeutickou, logopedickou a poradenskou činnost.**

## Pracovní činnosti

---

- Hodnocení účinnosti nápravných, reedukačních a kompenzačních postupů.
- Tvorba koncepcí, metodik a postupů speciálně pedagogických, preventivních a poradenských služeb ve školství a jejich zavádění.
- Vedení příslušné dokumentace.
- Studium nových poznatků v oboru a jejich aplikace do speciálně vzdělávacích a nápravných programů.
- Depistážní a diagnostikační činnost zaměřená na vyhledávání jedinců s rizikem školní neúspěšnosti.
- Vyšetřování logopedická, etopedická, samotopedická a další a provádění nápravy poruch.
- Provádění nápravných, reedukačních a kompenzačních činností s rizikovými jedinci.
- Poskytování speciálně pedagogických služeb.
- Spolupráce s rodiči a rodinami postižených dětí a mládeže při aplikaci nápravných metod.
- Spolupráce se školami a školskými, zdravotnickými a dalšími zařízeními.
- Vedení výcvikových a dalších programů osobnostního rozvoje postižených jedinců.

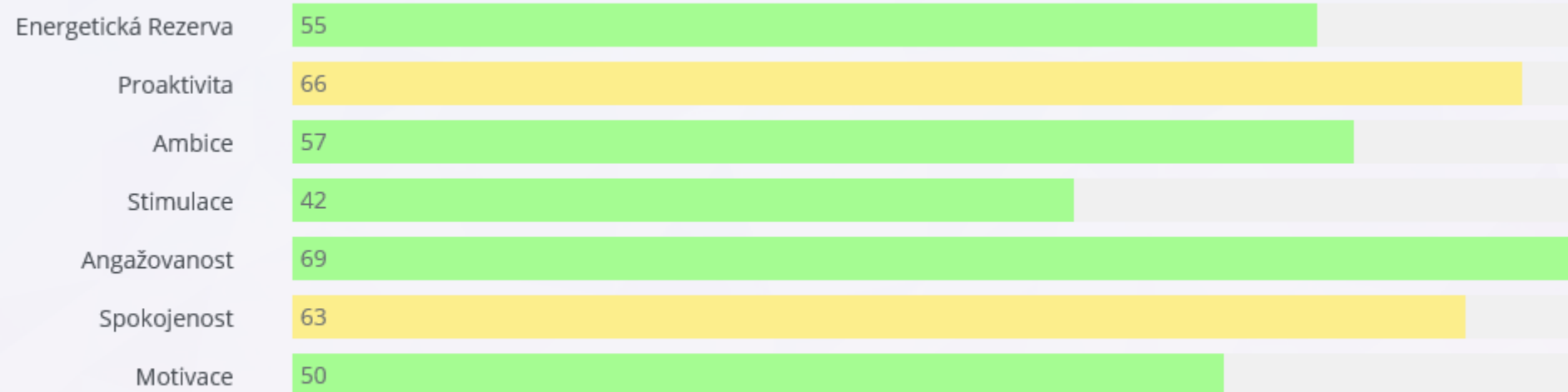


Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# SPECIÁLNÍ ŠKOLY



# VYROVNANOST



# RODINNÉ PROSTŘEDÍ

## ideály (touhy, přání)

Rozhoduji, Samostatný/á/, Povinnosti, Moje práce, **Moje chyby**, Mám s rodiči, Informace, Myslím, Vidím, Slyším,

## motivátory (motivace, odměna)

Školím se, Organizuji, Spolupracovníci, **Námaha**, Úspěch, Závazky, Učím žáky, Jedu na prázdniny, Změna, Odpovědnost, Porady, Chci, Cítím,

## operátory (někdy motivace, jindy demotivace)

Spolupráce, Pracuji přesčas, Hodnotící pohovory, Vedení firmy, mzda, Řídím, **Moje zdraví**, Kontrola, Poradce, **Neúspěch**, Počítače, Tvořím, Rychlost, Peníze, **Jsem agresivní**, Riziko, Mluvím, Můj šéf/Moje šéfovna, Smím, **Nechci**, Neumím, Umím, MŠMT,

## stresory (stres, demotivace)

Konkurence, Pomalost, Nesmím,

## destruktory (destrukce, vyhraňování se)

# VZTAH S RODIČI

ideály (touhy, přání)

Rozhoduji, Samostatný/á/, Povinnosti, Moje práce, Moje chyby, Mluvím s rodiči

# SPOLUPRÁCE

## Spolupráce & Týmovost

Ochota spolupracovat.

45

< osobní zisk  
samostatná práce  
nespolupráce

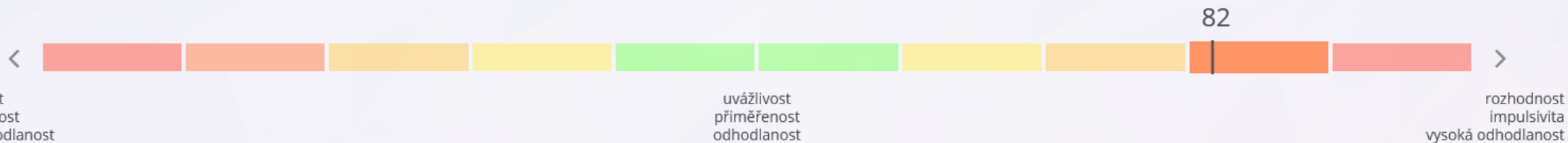
osobní & týmový zisk  
samostatná & týmová práce  
kooperace

> týmový zisk  
týmová práce  
přehnaná kooperace

# IDEÁLNÍ SVĚT

## Řešení problémů

Ochota řešit problémy a konflikty.





# ZODPOVĚDNOST

Obstrukce (vyhraňování se a odmítání veškerých společných aktivit s ostatními.)  
Konkurence , Jsem agresivní , Riziko , MŠMT



# JAK ZŮSTAT VYROVNANÁ?

**Podpora**

**Ventil**

**Důvěra**

**Do praxe**

**Sdílení**

**Masáž,  
bazén ...**

**Externí  
odborník**

# KARIÉRNÍ RŮST



# NÁVRHY

**Školení  
manipulace +  
sebeobrana**

**Relaxační  
pobyt jako u  
hasičů**

**Rok na  
vzdělávání**

**Lékař -  
prevence**

**Muži v oboru**

**Čističky  
vzduchu**

**Zodpovědnost  
a riziko +  
ventil**

**DĚKUJEME ...**