

Jaroslav Veteška
Michaela Tureckiová

Kompetence ve vzdělávání

- Obecné modely a kritéria
- Postoje a motivaci jejich nositelů
- V kontextu celoživotního učení
- Ve společenských, ekonomických a individuálních souvislostech



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umisťování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.





Copyright © Grada Publishing, a.s.

Tento text vznikl v souvislosti s grantovým projektem GA ČR na téma „Komparativní analýza trendů a možností rozvoje dalšího vzdělávání dospělých v kontextu evropské integrace“ (registrační číslo 406/08/0540).

PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D.

PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

KOMPETENCE VE VZDĚLÁVÁNÍ

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400

www.grada.cz

jako svou 3315. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Eva Stuchlíková

Sazba a zlom Milan Křupka

Návrh a realizace obálky Antonín Plicka

Počet stran 160

Vydání 1., 2008

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Husova 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2008

Cover Photo © profimedia.com

Recenzovali:

Prof. PhDr. Jan Průcha, DrSc., Dr.h.c.

Doc. PhDr. Jaroslav Mužík, DrSc.

ISBN 978-80-247-1770-8 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-6871-7 (elektronická verze ve formátu)

© Grada Publishing, a.s. 2011

OBSAH

Předmluva	9
Úvod	11
I. VZDĚLÁVÁNÍ A UČENÍ PODLE KOMPETENCÍ	13
1. Pojetí celoživotního vzdělávání a učení	13
1.1 Vymezení a vztah základní terminologie	19
2. Význam pojmu kompetence a jeho vztah k dalším pojmům v oblasti vzdělávání a managementu lidských zdrojů	25
2.1 Schopnosti a další zdroje kompetence	27
3. Změny v přístupu ke vzdělávání a řízení (managementu)	35
3.1 Kompetence v primárním, sekundárním a terciárním vzdělávání	40
3.2 Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí v dalším vzdělávání	41
3.3 Od klíčových kvalifikací ke klíčovým kompetencím	43
4. Identifikace, typy a dělení klíčových kompetencí	48
5. Kompetence v kurikulárních dokumentech	58
5.1 Strategické směry a cíle Evropské unie ve vzdělávání	58
5.2 Kurikulární reforma českého školství	65
5.3 Klíčové kompetence v rámcových vzdělávacích programech	71
II. ŘÍZENÍ A ROZVOJ PODLE KOMPETENCÍ	77
6. Struktura profesních kompetencí	77
6.1 Manažerské kompetence a rozvoj manažerů	80

7. Řízení podle kompetencí	85
7.1 Strategie zavádění CBM do organizace	88
7.2 Výhody a potenciální rizika implementace a rozvíjení CBM.	93
7.3 Vazby systémů řízení podle kompetencí a řízení pracovního výkonu.	96
7.4 CBM v organizaci – vytváření kompetenčních modelů.	100
7.4.1 Příklad modelování kompetencí	103
7.5 Kompetence personalistů	106
7.6 Kompetence v rozvoji lidských zdrojů	114
8. Kompetence jako nástroj personálního rozvoje.	119
8.1 Nejvýznamnější kompetence z hlediska zaměstnanců ..	119
8.2 Rozhodující kompetence z hlediska zaměstnavatelů	120
8.3 Hodnocení důležitosti kompetencí u zaměstnanců	122
8.3.1 Klíčové kompetence rozvíjené dalším vzděláváním.	125
8.3.2 Význam klíčových kompetencí v prostředí změn.	126
Současný stav a perspektivy vývoje	129
Literatura.	133
Vybrané internetové odkazy	137
Seznam použitých zkratk	139
Přílohy.	141
Příloha 1	
Klíčové kompetence v rámcových vzdělávacích programech	141
Příloha 2	
Doporučení Evropského parlamentu a Rady EU z 18. prosince 2006 o klíčových kompetencích pro celoživotní učení (2006/962/ES)	145

Příloha 3

Výběr strategických dokumentů ČR a EU 153

Příloha 4

Školská soustava ČR 155

Příloha 5

Příklady generických „na míru šitých“
kompetenčních modelů 156

PŘEDMLUVA

Pojem kompetence je v rostoucí míře součástí odborné, politické a veřejné diskuze a je používán s určitou samozřejmostí. Jeho jednoznačné a všemi akceptovatelné vymezení ovšem způsobuje potíže. Kompetence jsou předmětem různých vědních oborů. Zároveň je jejich rozvoj cílem vzdělávací, sociální a hospodářské politiky a rozvoje lidských zdrojů v organizacích.

Kompetence se v analytické rovině určují různými disciplínami rozdílně, pro praktické a politické účely jsou pak vymezovány především normativně. Kompetence jsou navíc chápány jako záruka úspěšného jednání v konkrétních situacích, jsou tedy svým způsobem jedinečné a individuální. Pro potřeby praxe je ale nutné vytvářet obecné modely a kritéria. V neposlední řadě zahrnují kompetence, na rozdíl od vzdělání nebo kvalifikací, i postoje a motivaci svých nositelů. I to ztěžuje jejich uchopení, především při pohledu na možnosti a hranice jejich intencionálního zprostředkovávání a rozvoje.

V České republice prozatím chyběla práce, která by se komplexně problematikou kompetencí zabývala. Autory předložená publikace je proto významným přínosem a platformou další diskuze. Kompetence jsou představeny v širším kontextu celoživotního učení, vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů. Zohledněna je i geneze problematiky a vývoj v chápání významu kompetencí ve společenských, ekonomických a individuálních souvislostech. V návaznosti na shrnutí diskuze v zahraniční odborné literatuře a na analýzu mezinárodních dokumentů se práce orientuje na možnosti a realitu využívání různých na kompetence orientovaných přístupů v českém prostředí. Publikace tak přispívá nejen k ujasnění pojmu kompetence, ale zabývá se i možnostmi převedení různých kompetenčních modelů do praxe.

Kompetence a jejich rozvíjení nemůžou být předmětem jen jednoho vědního oboru. Možnosti a nutnost multidisciplinárního pohledu dokumentuje předložená publikace, jejíž autoři jsou zástupci dvou disciplín, andragogiky a teorie rozvoje lidských zdrojů.

*Doc. Dr. Milan Beneš
vedoucí Katedry andragogiky a personálního řízení,
Filozofická fakulta Univerzity Karlovy v Praze*

ÚVOD

V poslední době se často diskutuje o kompetencích, které se – jako výstupní kategorie – stávají, či spíše mají stát součástí českého vzdělávacího systému. Pojem kompetence, resp. klíčové kompetence, včetně jeho obsahu a vymezení vztahu k ostatním společenským vědám, prošel určitým vývojem. V 70. letech 20. století to byl koncept zpočátku zaměřený na oblast dalšího profesního vzdělávání a na rekvalifikace. Významný prostor si kompetence našly i v oblasti požadavků kladených na manažery, na jejich vzdělávání a rozvoj. Později byl tento model rozšířen také na oblast řízení a rozvoje zaměstnanců („lidských zdrojů“ organizací). Dnes jsou již kompetence součástí strategických a koncepčních kurikulárních dokumentů. Už s nimi nepracují jen odborná pracoviště a ústavy, ale konkrétní vzdělávací subjekty a konkrétní lidé: učitelé, ředitelé škol, specialisté vzdělávání, manažeri, odborníci personálních útvarů, lektori, vysokoškolští učitelé a studenti vyšších odborných a vysokých škol, zejména humanitních oborů.

A právě této skupině čtenářů je naše publikace určena. Neklade si za cíl vyčerpávajícím způsobem zachytit tuto rozmanitou oblast, ale je příspěvkem do diskuze o smyslu a poslání kompetencí jako nástroje vzdělávání, řízení a rozvoje. Jedná se o stále živý proces, na který působí řada vnitřních i vnějších vlivů. Cílem konceptu vzdělávání (učení) a řízení podle kompetencí je na tyto signály včas reagovat a uzpůsobit jim obsah i výstupy vzdělávání. Domníváme se, že nejen formální změna systémů vzdělávání a řízení, která se odrazí v zefektivnění procesů, ale především výsledky v podobě úspěšného a spokojeného člověka budou tím nejlepším výstupem. Ke stejným kompetencím můžeme dojít různými cestami učení.

Prvotní impuls změny v přístupu ke vzdělávání a učení, zaměřený původně na dospělé učící se, převratným způsobem a nebývalou progresí vstoupil do rámcových vzdělávacích programů a následně do školních vzdělávacích programů jednotlivých základních škol a všech prvních ročníků nižších stupňů gymnázií, které již od školního roku 2007/2008 vzdělávají podle vlastních programů.

Poté, co se kompetence staly významnou součástí vzdělávací strategie České republiky a navázaly na vývoj evropské vzdělávací politiky, byla i u nás

v podstatě dokončena implementace přístupu ke vzdělávání a učení podle kompetencí do systému celoživotního učení a vzdělávání. Někdy bouřlivé debaty o významu a pojetí kompetencí tak již ztrácejí na síle. Ztotožnění se s evropskou myšlenkou, se společnými zájmy a představami o vytváření a rozvíjení vědění má svůj význam také pro hospodářský a sociální kontext moderní demokratické společnosti.

Text této publikace jsme rozdělili podle původního vývoje, tedy od kvalifikací ke kompetencím (od zaměření na sumu znalostí k efektivnímu využívání různých zdrojů kompetencí) a od vzdělávání dospělých k edukaci dětí a mládeže. První část publikace se chronologicky věnuje významu a pronikání kompetencí do humanitních a společenských věd. Druhá část přináší již praktické možnosti aplikace do obecného a strategického managementu a koncepce personalistiky, označované tradičně jako řízení lidských zdrojů.

Máme-li ve stručnosti vymezit náš přístup k tématu, jímž se zabývá tato publikace, a určit jeho základní význam pro jednotlivce i společnost, uvádíme následující: Aby jedinec obstál na globalizujícím se a stále se měnícím trhu práce a byl rovněž úspěšným a spokojeným člověkem, potřebuje být vybaven nejen určitou profesní kvalifikací a odborností, ale především jedinečnou schopností úspěšně jednat a rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací – tedy stručně řečeno určitými kompetencemi. Také proto se následující text zabývá především vztahem a vývojem pojetí kompetencí a vzdělávání, interdisciplinárními vazbami pedagogiky, andragogiky a managementu.

*Jaroslav Veteška
Michaela Tureckiová*

I. VZDĚLÁVÁNÍ A UČENÍ PODLE KOMPETENCÍ

1. POJETÍ CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ A UČENÍ

Celoživotní učení je v dnešní době vnímáno jako nezbytný proces vedoucí k aktivní zaměstnanosti a uplatnění se jedince na trhu práce. Všechny členské státy Evropské unie včetně České republiky se tímto klíčovým aspektem zabývají a určují efektivní rámec pro podporu strukturálních reforem (ekonomických, školských a sociálních). Zásady celoživotního učení byly ve vyspělých zemích přijaty v rovině politické. Některé státy, na doporučení Evropské unie, rozvíjejí svoje národní strategie pro celoživotní učení, aby politická opatření umožnila všem občanům aktivně se zapojit do procesu učení, včetně zvýšení investic do tohoto otevřeného projektu.

Celoživotní učení je v *rozhodnutí Evropského parlamentu a Rady EU č. 1720/2006/ES ze dne 15. listopadu 2006, kterým se zavádí akční program v oblasti celoživotního učení*, definováno jako „veškeré všeobecné vzdělávání, odborné vzdělávání a odborná příprava, neformální vzdělávání a informální učení v průběhu života, jejichž výsledkem je zdokonalení znalostí, dovedností a schopností v osobní, občanské, sociální nebo se zaměstnáním související perspektivě“.

Celoživotní učení jako proces adaptace na měnící se podmínky ekonomiky, techniky a společnosti se stává předpokladem pro trvalý rozvoj osobnosti a zahrnuje formální vzdělávání, neformální vzdělávání a informální vzdělávání/učení.

Aktivní přístup jedince a moderní pojetí vzdělávací politiky je zdůrazněno pojmem *učení (learning)*, které mj. umožňuje rozmanité a četné přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním, umožňuje získávat „kvalifikace a kompetence různými cestami a kdykoli během života“ (Palán, 2002, s. 28).

Termín *celoživotní učení (lifelong learning)* znamená souhrn všech vzdělávacích a rozvojových aktivit v průběhu celého života, počínaje předškolním vzděláváním. Nejvyšší stupeň formální soustavy představuje terciární

vzdělávání, na které navazuje další, často méně formalizované (neformální a informální) vzdělávání a učení.

Celoživotnímu učení, ale i zvyšování kvalifikace a rozvoji klíčových kompetencí je věnována velká pozornost, neboť přímo souvisejí s uplatněním člověka na trhu práce (zaměstnatelnost). Tento trh je složitý, vyžaduje více nových odborností, dovedností a schopností. S narůstajícími nároky na pracovní pozice, s globalizací, s informačně-technologickou a znalostní společností (vyhledání informací, následná syntéza a umění prezentovat výsledky) a stresovými situacemi se řada lidí těžko vyrovnává. S tlakem moderní společnosti se v nějaké formě potýká každý z nás.

Současný **koncept celoživotního učení** má své základy v 90. letech 20. století¹. Rozvíjí se v jiném environmentálním, ekonomickém i politickém klimatu, než tomu bylo v 70. letech. Preferuje realističtější cíle spojené s programy celoživotního učení, zaměřenými na rozvoj lidských zdrojů zejména ve vztahu k potřebám efektivního fungování ekonomiky. Těžiště tohoto konceptu se přesouvá k problematice odborného vzdělávání a přípravy a k uplatnění v pracovním životě. Základní změny oproti původnímu pojetí spočívají především v tom, že se přikládá menší význam školským institucím a zdůrazňuje se naopak význam institucí mimo formální vzdělávací soustavu a význam neformálního vzdělávání a informálního učení v různých prostředích. Další rozdíl se týká úlohy státu, která již není tak významná. Základem se stává partnerství v rámci občanské společnosti a rozložení odpovědnosti mezi státem, zaměstnavateli, obcemi, občanskými sdruženími apod.

OECD² chápe možnosti vzdělávání ve formálním (školském) i neformálním (mimoškolském) sektoru jako jeden propojený systém, který má umožňovat získání kvalifikace různými cestami a kdykoli během života. Základní strategií pro vybudování takového koherentního systému je posílení a upevnění jeho základny (jejíž nedílnou součástí je systém počátečního vzdělávání), aby bylo umožněno vytvořit pevný a **kvalitní vzdělanostní základ pro celoživotní učení všech občanů**. Celoživotní učení se neomezuje jen na lineární průchod vzdělávacím systémem, ale klade důraz na rozvoj vzájemných vazeb mezi učním a prací – zajištění **pružnějších a plynulejších vazeb**

¹ Vyvrcholením snah o celoživotní učení v 90. letech bylo v roce 1996 vyhlášení „Evropského roku celoživotního učení“.

² Lifelong learning for all. Paris: OECD, 1996.

mezi vzděláváním a zaměstnáním. Organizace vzdělávání získává charakter různých kombinací vzdělávání v podnicích nebo ve školách a zaměstnání. Pojetí Evropské komise zdůrazňuje přístup zaměřený na širokou poznatkovou základnu a rozvíjení schopností jednotlivců účastnit se ekonomického života, tzn. že důraz je kladen na zaměstnatelnost.

Osobní, pracovní a společenské změny, kterých je v průběhu lidského života celá řada, odrážejí potřebu celoživotního učení. Úspěšnost získávání a užití znalostí, kvalifikací a klíčových kompetencí ve smyslu schopnosti úspěšně zvládat různé životní situace je důležitým faktorem při prosazování zaměstnanosti, ekonomického růstu a celkové schopnosti rozvoje demokratické společnosti. V této souvislosti se dnes také hovoří o monitorování pokroku při uskutečňování politických iniciativ v oblasti celoživotního učení.

Adaptace se stává složitější a stále přibývá těch, kteří se nedokážou přizpůsobit změnám. To se odráží v metodickém přístupu k člověku, v tzv. **andragogickém přístupu**, který reaguje na poznatky z blízkých vědních oborů, především z psychologie, pedagogiky, sociologie, managementu a ekonomie. Obecně řečeno, andragogika reflektuje pohledy a výstupy humanitních a společenských věd a bere v úvahu sociálně-společenské změny, ale i filozofické směry.

V této souvislosti je vyjádřena koncepce **učící se organizace**. Tato koncepce se opírá o strategii celoživotního učení, vyjádřenou v Memorandu o celoživotním učení (2000). Evropská rada a členské státy Evropské unie definovaly komplexní strategii celoživotního učení pro Evropu s cílem zaměřit se na:

- zaručení všeobecného a stálého přístupu k učení za účelem získávání a obnovení dovedností, tzv. princip „nové základní dovednosti pro všechny“,
- viditelný růst investic do lidských zdrojů,
- rozvoj efektivních vyučovacích a učebních metod neboli tzv. „inovace výuky a učení“,
- významné zlepšení způsobu pojmání a hodnocení výsledků učení jako činnosti a jeho výsledků s akcentem na oceňování učení,
- zajištění přístupu k informacím a poradenství,
- přiblížení příležitosti k celoživotnímu učení co nejvíce lidem, tedy domů, do regionů atd.

Cílem všech zmíněných snah je vybudovat Evropu, v níž bude každý občan mít příležitost plně rozvíjet svůj potenciál tak, aby pociťoval, že může společnosti přispět a že do ní rovnoprávně patří.

Vzdělávání dospělých, jako subsystém celoživotního učení, zahrnuje vzdělávání všeobecné, ale i vzdělávání profesní, které probíhá zpravidla po dosažení příslušného stupně vzdělání. V tomto duchu můžeme říci, že umožňuje participaci všech jedinců na rozvoji společnosti, ale i aktivní kontrolu sociálních, ekonomických a politických změn. Vzdělávání dospělých je tedy iniciátor a zároveň kritická reflexní instance společenských změn. Tato jiná role vzdělávání vnesla do současné civilizace nový trend, bez kterého vyspělá společnost nemůže již existovat. Vzdělávání není už jen „nástrojem“, ale stalo se neoddelitelnou součástí života jedince a společnosti. Trend „nadnárodní“ propojenosti nedovolí jedné zemi zaostávat za druhou.

Jak se ukazuje, nestačí potřebné schopnosti, dovednosti a zkušenosti „pouze“ získat či si je osvojit, nezbytný je jejich další rozvoj a především umění jejich použití, tedy aplikace do profesního, ale i do osobního a rodinného života.

Celoživotní učení je *otevřeno všem bez rozdílu věku, zájmu, nadání nebo společenského postavení, umožňuje co největší využití lidského potenciálu. Rozšíření přístupu ke vzdělávání a zajištění rovných příležitostí vyžaduje nejen zvýšení, ale i větší rozmanitost nabídky a co největší respektování široké škály individuálních vzdělávacích potřeb, které jsou diferencovány podle věku, dosažené úrovně vzdělání, zájmu i aspirací. Pro všechny se tak otevírá možnost „druhé šance“, korekce vzdělávací cesty a nápravy chybných rozhodnutí z minulosti.*

V centru pozornosti konceptu celoživotního učení je **učící se jedinec** a jeho potřeby. Pojetí celoživotního učení zdůrazňuje osobní volbu každého jedince a jeho vzdělávací potřeby. Poptávku společnosti propojuje s poptávkou individuální. Klade tak důraz na **sebeřízené učení** a požaduje také to, aby byl každý vybaven odpovídajícími dovednostmi a zároveň aby byl autonomním jedincem, který je schopný převzít odpovědnost za vlastní vzdělávací dráhu. Strategie hospodářského růstu České republiky vychází ze základního cíle stát se konkurenceschopnou a flexibilní ekonomikou založenou na znalostech a dovednostech, která pak bude občanům poskytovat dostatek příležitostí a vytvářet kvalitní prostředí pro pracovní a osobní život.