

ŠKOLY NEBO VZDĚLÁVACÍ INSTITUCE DOSPĚLÝCH JAKO CENTRA CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ?

Who Will Have the Leading Role Within the Whole-life Education Process?

Prof. Ing. Zbyněk Pitra, DrSc.

Rada expertů České manažerské asociace
E-mail: Zbynek.Pitra@seznam.cz

Abstrakt

Školy i vzdělávací instituce mají dost prostoru v systému CŽV, jeho fungování ale musí řídit organizace samotná – v zájmu naplnění záměrů dalšího rozvoje svého společenského působení. Počátkem 21. století je vědění pro státy, společnosti i jedince novým bitevním polem. Školy i vzdělávací instituce musí proto spolupracovat v rámci systému, který v různých formách celoživotního vzdělávání naplňuje společenské cíle. Celoživotní vzdělávání je procesem učením se dospělých, využívaným moderními organizacemi ke zvyšování výkonnosti. Potřeba naučit se novému je u dospělého člověka vyvolána intenzitou nesouladu mezi tím jaký by měl být a jaký skutečně je. Proces CŽV musí zároveň vyvolat trvalou změnu chování každého jednotlivce, musí tedy být vědomě řízen člověkem samotným.

Abstract

At the beginning of 21st century the knowledge gaining forms the battlefield for individuals, companies, and countries as well. Therefore the universities and special educational institutions have to cooperate within the whole-life education programs development to win on this battlefield. Whole-life education deals with adults, they will learn only such things they want to learn – because they have to for the purpose of personal success or simple survival. The whole-life education influences the changes in any individual's behavior, therefore this process must be governed by the organization where the individual uses this behavior results for personal needs satisfaction.

Úvod

Domnívám se, že otázka uvedená v názvu příspěvku není správně položena. Její formulace je zavádějící a neodpovídá realitě potřeb koncepčně pojatého celoživotního vzdělávání pracovníků dnešních organizací, které působí v globální ekonomice společnosti znalostí. Prostředím, kde se koncipuje a realizuje jejich celoživotní vzdělávání, totiž nemůže být nic jiného než organizace, kde působí (pracují).

Školy i vzdělávací instituce musí spolupracovat v rámci systému, který v různých formách celoživotní vzdělávání naplňuje společenské cíle. Ne soutěžit o to, kdo bude systém ovládat. Počátkem 21. století je vědění pro státy, společnosti i jedince novým bitevním polem. Chceme-li zvítězit na poli vědění, musíme měnit instituce, kde se rozvíjí, využívat nové technologie jeho šíření a měnit systém společenských hodnot tak, že vědění se stane prioritou.

Bohužel, naše situace na bitevním poli vědění je ohrožena tím, že používáme zastaralé zbraně. Vzdělání má dosud spíše prestižní charakter než aby bylo vnímáno jako společensky významná hodnota a síla, která mění charakter života dnešní společnosti. Nositelem vzdělávání přitom jsou vesměs rigidní instituce, které vzdorují jakékoliv organizační změně, a připomínají více mauzolea na nich působících profesorů, nikoliv otevřené scény pro výměnu názorů na nové jevy a události.

Všichni jsme potenciálně svobodní naučit se tomu, co chceme, dělat to, co chceme a stát se tím, čím chceme. Potíž je v tom, že pouze potenciálně! Proto se vždy najde hodně ambiciózních jedinců, kteří se budou snažit tento potenciál využít nebo zneužít ve svůj prospěch, či ve prospěch institucí, kde působí.

Jaké jsou možnosti a omezení škol pro poskytování celoživotního vzdělávání?

Primárním posláním žádné školy není poskytovat celoživotní vzdělávání, škola má své absolventy vybavit znalostmi a dovednostmi, které jim umožní úspěšně působit v praxi; plnit své společenské poslání. Součástí plnění tohoto základního poslání školy je připravit své absolventy na to, že úspěšným ukončením studia jejich vzdělávání nekončí. Musí jim vštípit do vědomí, že vzdělávání moderního člověka je celoživotní a nikdy nekončící proces.

Škola může v rámci realizace tohoto procesu nabízet svým absolventům rozšiřování a modernizaci toho, co jim poskytla dříve. Ale nemůže je vzdělávat permanentně, ani nemůže jejich celoživotní vzdělávání řídit.

Jaké jsou možnosti a omezení vzdělávacích institucí v oblasti celoživotního vzdělávání?

Vzdělávací instituce jsou vesměs podnikatelské subjekty, jejich posláním je komerčně zhodnotit určité know-how, které vlastní. Není-li o jeho získání dostatečně velký veřejný zájem, nemohou své poslání plnit – navzdory tomu, že někdy je uplatnění jimi nabízeného vzdělání „společensky žádoucí“.

Možnosti vzdělávacích institucí nabízet celoživotní vzdělávání jsou omezené jenom na určitou oblast a navíc jsou výrazně limitovány požadavky trhu. Nelze předpokládat, že by vzdělávací instituce mohly nabídnout něco jiného než střípky do mozaiky celoživotního vzdělávání.

Celoživotní vzdělávání je učením se dospělých

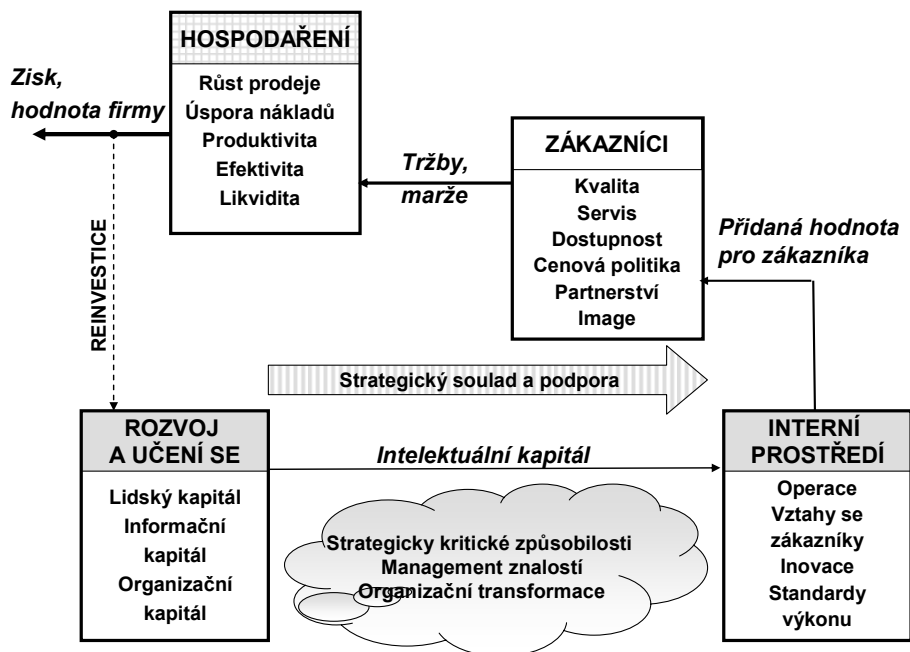
Dospělí lidé se naučí jenom tomu, čemu se chtějí naučit. A budou se chtít naučit pouze tomu, co potřebují, a čemu se proto naučit musí. Potřeba naučit se novému je u dospělého člověka většinou vyvolána intenzitou nesouladu mezi tím jaký by měl být a jaký skutečně je. Tedy potřebou změnit své vlastní chování. Pokud proces učení se považujeme také za proces trvalé změny chování jednotlivce, pak tento proces musí být vědomě řízen člověkem samotným. Celoživotní vzdělávání v podstatě ovlivňují dva činitelé:

- Prvním je *vědomá změna chování* člověka (představovaná koeficientem $SDC = \text{Self Directed Change}$), která je cílenou změnou řízenou rozdílem mezi stávajícím stavem ve vztahu k tomu, čím člověk je (Real) nebo jak je vnímán (Ideal), a stavem žádoucím – novým. To lze schematicky představit výrazy
$$SDC_1 = \text{Real}^{\text{nový}} - \text{Real}^{\text{starý}}$$
$$SDC_2 = \text{Ideal}^{\text{nový}} - \text{Ideal}^{\text{starý}}$$
- Druhým je *vědomé učení se* jednotlivce (tento činitel reprezentuje koeficient $SDL = \text{Self-Directed Learning}$), které posiluje cílenou změnu chování – řízenou rozdílem mezi tím, čím (kým) člověk je a čím (kým) chce být – racionálním vědomím potřeby této změny (charakterizovaným indexem A) a pochopením zásad procesu její praktické realizace (index U). Je představována výrazem
$$SDL = SDC.(A + U)$$

Protože celoživotní vzdělávání pracovníků musí přispívat k navyšování hodnoty intelektuálního kapitálu a jeho účinným uplatněním také ke zvyšování (podnikatelské) výkonnosti organizace, je přirozené, že prostředím, kde je převážná část celoživotního vzdělávání uskutečňována, je většinou organizace, kde lidé pracují.

V zájmu vyvolání pocitu potřeby vědomé změny chování a vědomého učení se u každého pracovníka, musí dokázat vedoucí představitelé organizace otevřeně – a s plnou brutalitou sdělení nepříjemné pravdy – seznamovat všechny pracovníky s problémy, se kterými se organizace potýká. I s negativními důsledky, které nejenom pro organizaci, ale také pro ně osobně bude mít skutečnost, že se organizace nedokáže s těmito problémy vyrovnat. Jen tak mohou vyvolat jejich (dobrovolné!) rozhodnutí naučit se tomu, co jim umožní tyto problémy úspěšně překonat.

Obr. 1. Model využívání celoživotní vzdělávání pracovníků organizace



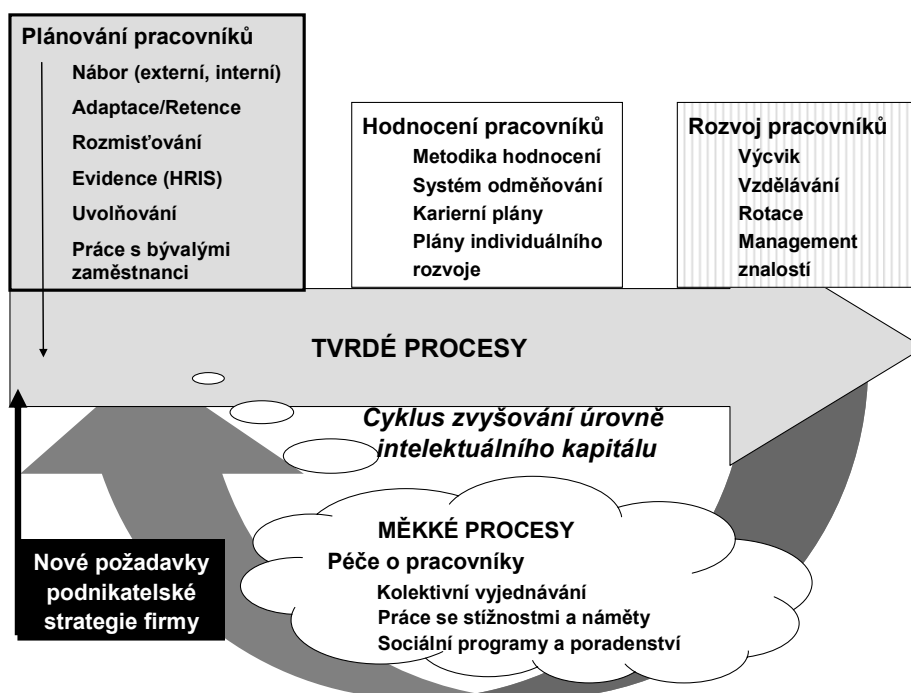
Hlavním společenským závazkem manažerů dnešních organizací je

1. Zajistit pružné přizpůsobení podnikatelského chování organizace vývoji v okolí – znamená to zaměřit pozornost do značné míry také do okolí, nikoliv pouze dovnitř organizace!
2. Zajistit dlouhodobou prosperitu – věnovat větší pozornost získání nových podnikatelských příležitostí aniž by to bylo na úkor pozornosti věnované snižování nákladů a zvyšování produktivity.

Ke splnění těchto závazků musí organizace využívat nové znalosti, jejichž získání je možné zabezpečit jenom cílevědomých a účelně řízeným celoživotním vzděláváním jejich pracovníků.

Jsou to – paradoxně – velmi často právě představitelé vrcholového managementu, kteří brání učení se vlastních podřízených; vesměs kvůli obavám, aby nevyšlo najevo, že jejich profesní způsobilosti jsou první, které se musí vylepšit intenzivním učení se – jich samotných.

Obr. 2. Práce s lidskými zdroji organizace



Úloha celoživotního vzdělávání v rozvoji intelektuálního kapitálu

Všichni manažeři musí zajistit, aby podnikatelské aktivity, za které zodpovídají, byly v organizaci prováděny účelně a efektivně i v podmínkách, kdy dochází vlivem změn v okolí organizace k neustálým změnám situačního rámce, ve kterém jsou jednotlivé podnikatelské aktivity prováděny. Při práci s lidskými zdroji organizace, jejíž komplexní pojetí je představeno na obr.2, musí docházet ke zvyšování hodnoty intelektuálního kapitálu prostřednictvím komplexních procesů managementu rozvoje odborných způsobilostí (kompetencí) pracovníků, tvořeného (shodně s jinými procesy managementu podnikatelských činností) čtyřmi základními složkami:

- Plánování způsobilostí, nezbytných k dosažení budoucích podnikatelských cílů.
- Organizování – zabezpečení ke vzniku potřebných způsobilostí potřebných zdrojů.
- Vedení pracovních týmů a jednotlivých pracovníků k vědomému učení se novým znalostem a dovednostem, tvořících bázi nových způsobilostí.
- Kontrola a řízení průběhu všech aktivit, umožňujících každému pracovníkovi osvojení plánovaných nových způsobilostí.

Jedná se o sekvenci na sebe navazujících cyklů: *plánuj – prováděj – vyhodnot – upravuj*, kterým jsou do procesů managementu zvyšování podnikatelské výkonnosti organizace vnášeny prvky učení se.

Požadavky na celoživotní vzdělávání svých pracovníků musí specifikovat organizace samotná a také si zvolit jak a kým bude realizováno. Vymezení toho, co musí obsahovat vzdělávací programy, které tyto požadavky naplňují, je specifikováno vědomím potřeby překlenout určité mezery mezi aktuálním stavem způsobilostí pracovníků organizace a stavem cílovým. Tedy souborem způsobilostí, odpovídajících plánovanému navýšení hodnoty intelektuálního kapitálu organizace.

CO JE:

CO BY MĚLO BÝT:

Podnikatelské cíle a cíle funkčních oblastí	Potřeba nových způsobilostí	Požadavky na získání podnikatelských příležitostí
Stav znalostí a dovedností pracovníků		K tomu nutné způsobilosti pracovníků
Aktuální pracovní výkonnost jednotlivců		Požadovaná úroveň a normy pracovního výkonu

- Plánování vzdělávacích programů spočívá v provedení sekvence následujících kroků:
- (i) Stanovení cílů programu – definice toho, co musí účastník po absolvování programu umět [rysy jeho nového – žádoucího – chování].
 - (ii) Určení obsahu programu – odhad toho, co vše musí být provedeno v zájmu dosažení stanovených cílů programu.
 - (iii) Lokalizace – určení formy i místa, kde bude program prováděn, obvykle
 - uvnitř organizace jako součást pracovních činností (on-the-job);
 - uvnitř organizace, mimo běžné pracovní povinnosti (off-the-job);
 - mimo organizaci, ve specializovaném výcvikovém zařízení.

Provedení plánovaných programů se zaměřuje na různé skupiny pracovníků, na vzdělávání členů managementu a vedoucích týmů, na výcvik prodejců, na školení techniků, administrativních pracovníků, řemeslných specialistů apod. Školy i vzdělávací instituce mají dost prostoru pro efektivní uplatnění svých vzdělávacích programů v takto koncipovaném systému celoživotního vzdělávání. Jeho fungování však musí řídit organizace samotná. Jednotlivé vzdělávací programy svým pojetím přispívají k navyšování hodnoty jednotlivých složek intelektuálního kapitálu, jak ukazuje obsah následující tabulky.

Tab. 1. *Příspěvek různých typů vzdělávacích programů k navýšení hodnoty intelektuálního kapitálu organizace*

Vstupy (zadání)	Vzdělávací programy	Výstupy: (navýšení hodnoty)
Strategie Strategické priority	Rozvoj managementu Výcvik specialistů Vzdělávání klíčových pracovníků	Lidský kapitál
Rozvoj kvality Produktivita procesů	Programy e-learningu metod „nejlepší praxe“	Informační kapitál
Poslání firmy Vize budoucího podnikání	Výcvikové programy (soft dovednosti) <ul style="list-style-type: none"> ▪ komunikace ▪ styl vedení ▪ týmová spolupráce 	Organizační kapitál

Skutečností, před kterou nelze zavírat oči, je to, že znalostní ekonomika vyžaduje, aby organizace věnovaly prioritní pozornost celoživotnímu vzdělávání 20 % svých (klíčových) pracovníků. Což samozřejmě vytváří prostor pro zcela legitimní otázky typu: Co zbylých 80 % lidí? Jsou snad zbyteční? Je znalostní ekonomika nehumánní?

To rozhodně ne! Znalostní ekonomika není nehumánní, jenom se řídí jinými pravidly. Organizace dnes musí věnovat pozornost celoživotnímu vzdělávání svých pracovníků diferencovaně. Jejich vedení musí primárně zaměřit svou pozornost na získání, udržení a účelné odměňování těch pracovníků, kteří zastávají strategicky významné pozice, jejichž výkonnost přispívá k rozvoji podnikatelské výkonnosti subjektu. Ve sportovní terminologii je možné tyto pracovníky považovat za hráče A-týmu. Vedení organizace však musí zároveň věnovat odpovídající pozornost také rozvoji nositelů zbývajících pracovních pozic; ti musí podporovat činnost „hráčů A týmu“ anebo musí být jejich pozice zrušeny.

Při zabezpečování rozvoje svých talentů musí vedení organizace respektovat dvě zásady:

- A. Není to formální postavení pozice v hierarchii managementu, které rozhoduje o jejím strategickém významu.
- B. Při plánování rozvoje zaměstnanců je nutné odlišit zásadu „rovných šancí“ od trendů k rovnostářství.