

## **Interní systém a vzdělávání na Univerzitě Karlově**

V rámci realizace OP VVV projektu byly uskutečňovány tři vzdělávací programy určené pro akademické a neakademické pracovníky a doktorandy Univerzity Karlovy. Jednalo se o:

- a) Vzdělávací program pedagogických dovedností
- b) Program rozvoje sociálně psychologických dovedností
- c) Program rozvoje manažerských dovedností

### **Vzdělávací program pedagogických dovedností**

- určen akademickým pracovníkům, vysokoškolským pedagogům (zkušeným i začínajícím) a doktorandům Univerzity Karlovy
- celkový rozsah 21 hodin, tj. 28 výukových hodin v prezenční formě a 12 vyučovacích hodin e-learning
- každý výukový den koncipován do 4 výukových hodin, jedna výuková hodina činí 45 minut

#### **Témata:**

- Úvodní setkání: Jsem tady správně?  
Představení koncepce kurzu a lektorského týmu, úvod do vysokoškolské pedagogiky jako vědní disciplíny, nástin současného postavení vysokých škol, měnící se požadavky na vysokoškolské učitele.
- Jaký vliv má typ osobnosti vyučujících na zvládání učitelské profese?  
Silné a slabé stránky vysokoškolských vyučujících, jaký typ studenti přijímají, autodiagnostika osobnostního typu, na co všechno má osobnostní typ vliv.
- Jak komunikovat se studenty?  
Studenti vysoké školy, jejich vzdělávací potřeby a specifika jejich motivace, práce s nadanými a s problematickými studenty.
- Jak studenty něco naučit?  
Cíle a modely výuky, moderní typy vyučování, způsoby aktivizace studentů, utváření příznivých podmínek pro učení, hodnocení výsledků učení studentů.
- Jak se připravovat na výuku a dobře ji vést? K čemu lze využít e-learning?  
Formy výuky na vysoké škole, dobré vedení přednášky, semináře či cvičení, interakce v hodině, plánování výuky, příprava studijních materiálů, návaznost přednáška - cvičení, komunikace vyučujících. LMS Moodle: online podpora výuky, pedagogické využití Moodle, praktické ukázky.
- Jak si poradit v problematické či konfliktní situaci při práci se studenty?  
Bezpečná forma skupinového reflektivního rozhovoru ve struktuře balintovské skupiny.
- Jak při přednášce neztratit hlas?  
Komunikační dovednosti, verbální a neverbální komunikace, práce s hlasem, základy hlasové hygieny.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



- Závěrečné setkání: Co bude dál?

Reflexe a evaluace vzdělávacího programu z pohledu účastníků, generování nových námětů k rozvoji programu, závěrečné kolokvium, vytvoření absolventského networkingu pro další sdílení zkušeností.

Lektoři a odborný tým využívají pro komunikaci a interaktivní výuku s účastníky také e-learning Moodle. Lektoři do Moodle vkládají prezentace, videa a úkoly pro účastníky. Pomocí Moodle účastníci programu také okamžitě dostávají zpětnou vazbu ohledně splnění jednotlivých úkolů.

Na základní vzdělávací program, který se skládá z výše uvedených témat, zaměřených převážně na vysokoškolskou didaktiku a pedagogickou komunikaci, navazuje rozšiřující cyklus volitelných přednášek/seminářů nabízejících zájemcům nadstavbová doplňková témata zaměřená např. na akademickou kulturu a etiku, tvorbu didaktických testů, prezentační dovednosti, nové formy e-learningu apod.

Během realizace Vzdělávacího programu pedagogických dovedností se tato oblast ukázala jako velice potřebná a nesaturovaná ze strany UK. Zájem byl ze strany nejen začínajících akademiků a doktorandů, ale také z řad zkušených akademických pracovníků. Během realizace základního vzdělávacího programu pedagogických dovedností se ukázala potřeba více specifikovat a přizpůsobit obsah jednotlivých témat dle zaměření fakult (například lékařské fakulty) či dle zaměření jednotlivých oborů. V tuto chvíli také odborný tým dospěl k závěru, že je nutné základní modul obsahově upravit podle zkušenosti účastníků, tj. pro doktorandy a začínající akademické pracovníky a pro ty, kteří již mají s výukou zkušenosti a pedagogické dovednosti uplatňují v praxi,

Systém základního vzdělávání v oblasti pedagogických dovedností na Univerzitě Karlově se ukázal jako funkční a zůstává zachován podle výše uvedeného konceptu. Obsahově se témata liší dle specifického zaměření. Na tento požadavek, který v průběhu realizace vyvstal, budeme v budoucnu reagovat tím, že uskutečníme více běhů základního programu pro vybrané fakulty Univerzity Karlovy. Během pandemie Covid-19 se také ukázala jako velice funkční distanční výuka, která nenahradí praktickou část, ale pravděpodobně bude možné vést základní modul v hybridní formě.

Na základní modul pak navazují workshopy a semináře (respektive nadstavbová část), kde se účastníci základních běhů opět setkávají, předávají si dobrou praxi a vyměňují si zkušenosti. Témata seminářů a workshopů se týkají tvorby testů ve vysokoškolské výuce, akademického psaní, formativního hodnocení ve VŠ, apod. Veškeré aktivity tohoto typu doplňují nebo rozšiřují základní Vzdělávací program pedagogických dovedností.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



## **Program rozvoje sociálně psychologických dovedností**

### **Původní návrh konceptu v rámci OP VVV projektu**

- určen akademickým, vědeckým a hospodářsko-správním, technickým, odborným a dalším pracovníkům.
- celkový rozsah 84 hodin, tj. 112 výukových hodin
- každý výukový den koncipován do osmi výukových hodin, jedna výuková hodina činí 45 minut

### **Témata:**

#### **1. Sociálně-psychologické dovednosti v komunikaci (2 dny)**

Interaktivní kurz je zaměřen na rozvoj sociálně-psychologických dovedností v komunikaci pro pracovní život účastníků, na získání či prohloubení sociálně-psychologických kompetencí ke spolupráci. Pozornost je věnována typům osobností ve vztahu k práci, pracovnímu chování, stylům komunikace a faktorům komunikace „tváří v tvář“.

#### **2. Vyjednávání jako komunikační technika (1 den)**

Kurz je zacílen na nejpoužívanější vyjednávací styly – konzultativní a poziční vyjednávání a jejich dílčí techniky, kterými lze snáze dosahovat cílů prostřednictvím interakce s druhou stranou. Pozornost je zaměřena na kladení silných otázek, které zvyšují pravděpodobnost dohody v komunikaci, na jednotlivé kroky vyjednávání a na jejich klíčové fáze. Součástí kurzu jsou modelové situace a hry.

#### **3. Řešení pracovních konfliktů a mediace (2 dny)**

Kurz (s tréninkem) je zaměřen na zvládání pracovních konfliktů. Pozornost je věnována pojetí konfliktu, jeho zdrojům, strategiím (stylům) řešení konfliktů, vedení konfliktního rozhovoru, předcházení konfliktům, rovněž využití mediace při řešení pracovních konfliktů a jejím zásadám.

#### **4. Prezentační dovednosti (2 dny)**

Kurz (s tréninkem) je zaměřen na rozvoj dovedností v roli prezentujícího. Pozornost je věnována přípravě prezentace, struktuře jejího obsahu, využívání pomůcek, schopnosti argumentovat, přesvědčit, významným faktorům průběhu prezentace i problémovým situacím. Cílem kurzu je zvládnutí různých typů prezentace z hlediska obsahu a různých forem v různých rolích, pro různé cílové skupiny, s různými cíli a se zvážením možných různých důsledků. Důraz je kladen na interaktivitu, na zapojení účastníků.

#### **5. Lektorské dovednosti (2 dny)**

Cílem kurzu (s tréninkem) je rozvoj lektorských dovedností a práce se skupinou v průběhu lektorského vystoupení. Kurz sleduje využití didaktických a facilitačních postupů, zvládání problematických situací v práci se skupinou a problémových účastníků. Pozornost je věnována rovněž porozumění vlastnímu přirozenému lektorskému typu, jeho (ne)výhodám, využití individuálních dovedností a jejich dalšímu rozvoji.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



## 6. Time Management (1 den)

Cílem kurzu je seznámit účastníky s postupy a nástroji plánování a využití času, rozpoznáváním „zlodějů času“ a jejich odstraňováním. Představeny budou jednotlivé generace time managementu, matice plánování času s kvadranty důležitosti a naléhavosti, systém plánování času se zaměřením na schopnosti dobře plánovat svůj časový prostor a lépe zvládat své cíle a role v pracovním i v osobním životě.

## 7. Faktory pracovní zátěže a zvládání pracovního stresu (2 dny)

Kurz je zaměřen na identifikaci základních faktorů pracovní zátěže a jejich specifikaci, na fyziologické reakce typické pro stresové situace a na techniky jejich zvládání či odbourání. Kurz je zacílen na zvýšení všímavosti účastníků vůči funkčním způsobům zvládání stresových situací a na práci s osobní energií ke zvládání náročných situací v pracovním životě.

## 8. Public Relations, Společenská etiketa (1 den)

Kurz sleduje seznámení účastníků s metodami a technikami budování a udržování vztahů organizace se svým okolím a veřejností. Důraz je kladen na význam informací a zpětné vazby. V oblasti společenské etikety budou představeny zásady společenského chování a nejčastější chyby.

## 9. Projektové řízení (2 dny)

Kurz je zacílen na základní parametry projektového řízení. Účastníci budou seznámeni s jednotlivými fázemi projektu, základními nástroji a technikami, problematikou integrace projektu v prostředí jeho realizace (organizaci), marketingem projektu pro jeho akceptování. Účastníci budou mít příležitost si některé nástroje vyzkoušet. Představena budou rovněž témata strategie řízení projektu.

### Program rozvoje manažerských dovedností

#### Původní návrh konceptu v rámci OP VVV projektu

- určen akademickým, vědeckým a neakademickým vedoucím pracovníkům a jejich zástupcům (ředitelé ústavů, vedoucí kateder a jejich zástupci, vedoucí pracovníci rektorátu, děkanátů a odborných oddělení fakult a jejich zástupci)
- celkový rozsah 84 hodin, tj. 112 výukových hodin
- každý výukový den koncipován do osmi výukových hodin, jedna výuková hodina činí 45 minut

#### Témata:

### 1. Sociálně-psychologické dovednosti v komunikaci (2 dny)

Interaktivní kurz sleduje rozvoj sociálně-psychologických dovedností v komunikaci pro pracovní život účastníků, prohloubení sociálně-psychologických kompetencí. Pozornost je věnována typům osobností ve vztahu k práci, pracovnímu chování, stylům komunikace a faktorům komunikace „tváří v tvář“. Kurz se zaměřuje rovněž na dovednosti v roli prezentujícího.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



## **2. Zvládání pracovního stresu (1 den)**

Interaktivní kurz je zaměřen na identifikaci významných pracovních stresorů, na různé přístupy ke zvládání stresu a prevenci syndromu vyhoření, ať už v rovině úprav životního stylu, nácviku vhodných sociálních a komunikačních dovedností nebo osvojení různých relaxačních technik. Kurz sleduje rozvoj duševní pohody, pozitivního náhledu na svět a prevenci syndromu vyhoření.

## **3. Řešení pracovních konfliktů a mediace (1 den)**

Kurz je zacílen na zvládání pracovních konfliktů. Pozornost je zaměřena na pojetí konfliktu, jeho zdroje, strategie (styly) řešení konfliktů, vedení konfliktního rozhovoru, předcházení konfliktům a rovněž na využití a zásady mediace při řešení pracovních konfliktů.

## **4. I. Leadership – vedení lidí (1 den)**

Kurz se zaměřuje na styly vedení, na jejich výhody a nevýhody pro vedoucího i pro jeho tým. Sledováno je uvědomění si vlastního stylu, jeho silných stránek a potenciálu k rozvoji. Dalšími tématy kurzu jsou „smyčka“ úkolování, její dílčí kroky a návody k jejímu efektivnímu zvládnutí, sdělování cílů a vizí, práce s námitkami při úkolování a kontrolní mechanismy.

## **4. II. Leadership – vedení lidí (1 den)**

Kurz navazuje na kurz Leadership I. problematikou strategické motivace podřízených, s ohledem na individuální motivační rámce členů týmu, tématy poskytování zpětné vazby a dohod týkajících se plnění cílů a rozvoje podřízených.

## **5. Personální činnosti vedoucího pracovníka, personální rozhovory s podřízenými (2 dny)**

Kurz se věnuje personální práci vedoucího pracovníka, dílčím personálním procesům a aktivitám, pracovní motivaci a stimulaci pracovníků. Důraz je kladen na vedení personálních rozhovorů s podřízenými (výběrový rozhovor, rozhovor při nástupu pracovníka, rozhovory v průběhu adaptace pracovníka, hodnotící rozhovor, disciplinární rozhovor, rozhovor s odcházejícím pracovníkem, propouštěcí rozhovor).

## **6. Týmová práce a týmové chování, vedení týmů (1 den)**

Stěžejními tématy kurzu jsou týmové role, jejich silné a slabé stránky. Sledováno je uvědomění si „skladby“ svých týmů optikou týmových rolí, práce s potenciálem nositelů týmových rolí tak, aby přispívali k cílům týmu, dobré týmové atmosféře a k celkovému úspěchu.

## **7. Vedení porad (1 den)**

Kurz se zaměřuje na dovednosti vedoucího pracovníka ve vedení porad. Pozornost je věnována přípravě na porady různého typu, metodám vedení porad, efektivním způsobům jejich vedení se zaměřením na to, jak je strukturovat, stanovovat jejich cíle, plánovat jejich naplnění, organizovat a kontrolovat jejich realizaci.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



## 8. Time management (1 den)

Kurz se věnuje postupům a nástrojům plánování a využití času. Pozornost je zaměřena na rozpoznávání „zlodějů času“, jejich odstraňování, matice plánování času s kvadranty důležitosti a naléhavosti, metody hospodaření s časem, na systém plánování času se zaměřením na dovednosti řídit svůj čas. Kurz sleduje uvědomění si vlastních hodnot a priorit, zvládání svých rolí a cílů v pracovním i v osobním životě.

## 9. Ekonomické minimum pro vedoucí pracovníky (1 den)

Součástí kurzu ve stručnosti přiblíží problematiku nařízení GDPR po téměř roce jeho účinnosti. Budou představeny základní doporučené postupy a zásady pro snadnější a bezpečnější zpracování osobních údajů. Pozornost bude věnována oblastem, v nichž obvykle dochází k porušování GDPR s důrazem na praktické příklady z oblasti výuky studentů a odpovědnosti vedoucích pracovníků. V rámci diskuze budou zodpovězeny nejčastější dotazy související s problematikou ochrany osobních údajů.

## 10. Právní minimum pro vedoucí pracovníky (1 den)

Kurz se bude podrobně zabývat pracovním právem – vznikem pracovního poměru, ukončením pracovního poměru, výpovědí ze strany zaměstnance či zaměstnavatele, apod.

## 11. Řízení projektů (1 den)

Kurz je zacílen na klíčové parametry projektového řízení. Věnuje se jednotlivým fázím projektu, základním nástrojům a technikám, problematice integrace projektu v prostředí jeho realizace (v organizaci) a marketingu projektu pro jeho akceptování. Představena jsou rovněž témata strategie řízení projektu.

Realizace obou programů byla na UK pilotně testovaná a oblasti/témata, která programy pokrývaly, byly novinkou ve vzdělávání zaměstnanců. Původní koncept jak je uveden výše počítal s rozdělením programů dle cílových skupin pro vedoucí a THP pracovníky. Postupem času se ukázalo, že zájem THP pracovníků o manažerské dovednosti je velký. Díky veliké fluktuaci a výměně pozic na vedoucích funkcích se tedy Program rozvoje manažerských dovedností otevřel také potencionálním vedoucím či jejich zástupcům. V této myšlence bychom rádi pokračovali i nadále.

Během realizace projektu se u obou výše uvedených programů jako problematická ukázala celková časová dotace celého programu, tj. 112 hodin a splnění minimálně 80 hodin pro zajištění bagatelní podpory a získání osvědčení. Časovou náročnost programů reflektovaly také zpětnovazební dotazníky, které jsme od účastníků a lektorů získali. Pro zaměstnance z této povinnosti vyplynula jedno denní až dvou denní nepřítomnost na pracovišti, což zapříčinilo častou absenci na tématech. Zároveň pro nadřazeného daného zaměstnance absence zaměstnance byla zátěží a mnohdy neakceptovatelná. Z tohoto důvodu jsme se v rámci interního systému vzdělávání zaměstnanců Univerzity Karlovy rozhodli, že budeme nabízet pouze jednotlivá témata nikoliv témata jako jeden celý modul či celek. Účastník si tak bude moci vybrat téma, které jej opravdu zajímá a nebude muset absolvovat celý modul, aby získal osvědčení či potvrzení o účasti. Témata, která jsou uvedena výše u obou dvou programů, se ukázala jako přínosná, a proto nebudeme témata snižovat, ale spíše naopak. Pokusíme se nově zařadit aktuální a zajímavá témata v této oblasti.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Rozvíjet budeme především témata pro manažerské dovednosti, o které je Univerzita Karlova veliký zájem – zvláště stran vedoucích, řídicích pracovníků a jejich zástupců. Vzhledem k velkému množství různých projektů na UK vyvstala potřeba prohloubit témata jako je projektové řízení, vedení týmů a vedení lidí, vedení porad, ale také komunikační dovednosti a asertivita. V oblasti sociálně psychologických dovedností se ukázaly potřebné prezentační dovednosti a sociálně-psychologické dovednosti v komunikaci.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY