

**Koncept činnosti  
Národního ústavu  
odborného vzdělávání**

**Praha 2005**

**Koncept činnosti Národního ústavu odborného vzdělávání**

**Praha 2005**

Tisk a technická příprava: informační středisko odborného vzdělávání NÚOV

# **KONCEPT ČINNOSTI NÁRODNÍHO ÚSTAVU ODBORNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ**

## **1. Poslání ústavu**

Základním posláním Národního ústavu odborného vzdělávání je všestranně napomáhat rozvoji odborného vzdělávání. Rozhodujícím rámcem je koncept celoživotního učení a členství ČR v EU.

## **2. Hlavní cíle ústavu**

Ve spolupráci s MŠMT a ostatními orgány veřejné správy, představiteli zaměstnavatelů a dalšími sociálními partnery na straně jedné a školami a dalšími pedagogickými pracovišti na straně druhé:

- Vytvářet a realizovat koncepci a strategii rozvoje odborného vzdělávání a řešit s tím související otázky (kurikulum, přístupnost vzdělávacích cest, ukončování studia, soustava kvalifikací, certifikace, akreditace, evaluace, zajišťování kvality atd.).
- Zajišťovat tvorbu a implementaci kurikula středního odborného vzdělávání a významně se podílet na tvorbě a implementaci koncepce a strategie rozvoje dalšího odborného vzdělávání, vč. tvorby kurikula dalšího odborného vzdělávání a uznávání výsledků neformálního a informálního učení.
- Spolupracovat s orgány EU (Evropská komise, CEDEFOP, ETF) i s dalšími zahraničními partnery (OECD, bilaterální spolupráce) při vzájemné koordinaci rozvoje odborného vzdělávání a naplňování strategických cílů v této oblasti (Kodaňský proces, Maastrichtské komuniké).
- Zajišťovat koordinaci sféry vzdělávání a trhu práce, zejména z hlediska zlepšování zaměstnatelnosti absolventů, a vytvářet výraznou informační základnu pro systém kariérového poradenství a pro proces uznávání odborných kvalifikací.
- Významně se podílet na přípravě a realizaci opatření směřujících k posílení hospodářské a sociální soudržnosti v rámci Evropské strategie zaměstnanosti (Národního akčního plánu zaměstnanosti) zejména prostřednictvím realizace projektů ESF.
- Být hlavním zdrojem informací z oblasti odborného vzdělávání pro všechny uvedené partnery i pro širokou veřejnost.

### 3. Hlavní činnosti ústavu (co má ústav dělat)

Činnosti ústavu směřující k naplňování jeho poslání a dosahování vytyčených cílů lze rozdělit do několika ucelených oblastí.

- **Vytváření koncepce a strategie rozvoje odborného vzdělávání** – ústav se systematicky zabývá koncepcí počátečního i dalšího odborného vzdělávání v ČR, s využitím výsledků výzkumu zpracovává koncepční dokumenty, navrhuje strategii dalšího rozvoje odborného vzdělávání a podílí se na jejím prosazování a praktickém naplňování. To vše v kontextu celoživotního učení a na základě průběžného monitorování a analýz systému odborného vzdělávání a srovnávání s vývojem a koncepty odborného vzdělávání ve vyspělých zemích (zejména z EU a OECD). V tomto rámci považuje za podstatná zejména následující témata:
  - Cíle a obsah odborného vzdělávání (kurikulum a kurikulární politika)
  - Tvorba a průběžné naplňování Národní soustavy kvalifikací
  - Kvalita odborného vzdělávání
  - Struktura a prostupnost vzdělávacích cest
  - Zajištění rovného přístupu ke vzdělávání a odborné přípravě, zejména pro jedince ohrožené sociální exkluzí
  - Institucionální struktura odborného vzdělávání
  - Vztah odborného a všeobecného vzdělávání a vztah odborného a terciárního vzdělávání
  - Ukončování studia a certifikace, vč. uznávání výsledků neformálního vzdělávání a informálního učení
  - Monitorování a evaluace systému odborného vzdělávání.
- **Tvorba, průběžná inovace a posuzování kurikulárních dokumentů** – ústav ve spolupráci se školami a dalšími partnery zpracovává, posuzuje a průběžně inovuje kurikulární dokumenty (státní program vzdělávání, rámcové vzdělávací programy).
- **Podpora implementace kurikulárních dokumentů**
  - **Metodická podpora a poradenství** – ústav poskytuje metodickou podporu školám při tvorbě a inovaci jejich vzdělávacích programů, zejména na základě rámcových vzdělávacích programů.
  - **Další vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP)** – ústav se systematicky podílí na koordinaci, metodické a obsahové přípravě a ve specifických případech i na realizaci DVPP, především učitelů odborných škol. Základním obsahovým vymezením účasti ústavu na DVPP je příprava pedagogických pracovníků odborných škol na projektování a realizaci vzdělávacího procesu. Základní obsahové zaměření činnosti ústavu v oblasti DVPP souvisí jednak s přípravou pedagogických pracovníků odborných škol na tvorbu a realizaci školního kurikula, jednak s přípravou pedagogických pracovníků na poskytování dalšího vzdělávání, včetně uznávání výsledků neformálního vzdělávání a informálního učení.
- **Koordinace sféry vzdělávání a trhu práce**
  - **Sledování potřeb trhu práce** – ústav zejména sleduje vývoj ekonomiky, vývoj technologií a nových kvalifikačních požadavků profesí s dopady na odborné vzdělávání a provádí analýzy vývoje zaměstnanosti vč. sledování trendů a srovnávání s vývojem v EU.

- **Monitorování a evaluace situace absolventů odborného vzdělávání na trhu práce, zejména z hlediska jejich zaměstnatelnosti** – ústav systematicky sleduje a vyhodnocuje uplatnění absolventů škol na trhu práce včetně stavu a vývoje jejich nezaměstnanosti, analyzuje příčiny tohoto vývoje, sleduje a vyhodnocuje trendy ve strukturách zaměstnanosti, zpracovává prognózy budoucího vývoje a navrhuje opatření ze strany školské sféry, která mohou napomoci zlepšení přechodu absolventů škol na trh práce.
- **Poskytování informací o uznávání odborných kvalifikací** (o regulujících právních předpisech, uznávacích orgánech, náležitostech žádostí apod.) v souladu se směrnicí 92/51/EHS – ústav působí jako expertní místo pro uznávací orgány při srovnávání vzdělání dosaženého v zahraničí se vzděláním v ČR.
- **Koordinace krajských aktivit** – ústav rozvíjí spolupráci s orgány krajské úrovně a podílí se na vytváření expertního, poradenského a informačního servisu pro krajskou úroveň.
- **Kariérové poradenství**
  - **Koncept systému kariérového poradenství ve školství** – ústav se ve spolupráci s dalšími partnery a ve vazbě na existující poradenský systém ve sféře působnosti MPSV podílí na tvorbě koncepce integrovaného systému kariérového poradenství.
  - **Metodická a vzdělávací podpora**, která směřuje především k začleňování tematiky „Úvodu do světa práce“ do vzdělávacích programů středních škol a také k posilování úlohy výchovných poradců v oblasti kariérového poradenství.
  - **Informační podpora – Informační systém o uplatnění absolventů na trhu práce**, který ústav buduje ve spolupráci s dalšími partnery (ÚIV, MPSV) a pravidelně zprostředkovává výstupy tohoto systému všem relevantním uživatelům.
  - **Poradenské aktivity směrem k veřejnosti** – v rámci ústavu působí Centrum kariérového poradenství poskytující individuální poradenské služby zájemcům o studium na středních a vyšších odborných školách, jejich rodičům a zájemcům o další vzdělávání na středních a vyšších odborných školách. Ústav pravidelně informuje veřejnost (zejména zájemce o studium a jejich rodiče) o studijní nabídce středních a vyšších odborných škol prostřednictvím speciálních publikací (*Kam na školu*), informací v médiích a na svých internetových stránkách.
  - **Další vzdělávání pro výchovné – kariérové poradce** ústav realizuje distanční formou pomocí e-learningových metod.
- **Příprava a realizace projektů na podporu hospodářské a sociální soudržnosti, zejména z prostředků ESF**. Ústav ve spolupráci zejména s MŠMT, MPSV a dalšími orgány veřejné správy vytváří prostor a podporuje účast subjektů z resortu školství v různých typech projektů z oblasti rozvoje lidských zdrojů a celoživotního učení v ČR.
- **Mezinárodní spolupráce**
  - **Účast na aktivitách CEDEFOP a ETF** – ústav plní funkci kontaktního pracoviště CEDEFOP pro Českou republiku. Podílí se na činnosti evropské informační sítě Refernet a je koordinátorem sítě pro vzdělávání učitelů odborných předmětů, učitelů odborného výcviku, instruktorů a lektorů

dalšího odborného vzdělávání (TTnet) v rámci ČR. Ústav se podílí i na koordinaci spolupráce s ETF, kde má zastoupení v řídicím výboru a poradním sboru.

- **V rámci ústavu pracuje Národní centrum EUROPASS**, které plní úkoly spojené s uplatňováním tohoto nástroje pro transparentnost odborných kvalifikací v rámci spolupráce členských zemí EU.
  - Ústav je (v roli nositele i partnera) **řešitelem mezinárodních projektů** v rámci programů EU (např. program Leonardo da Vinci) a účastní se řešení dalších mezinárodních projektů.
  - Ústav **spolupracuje s partnerskými institucemi** v zahraničí s obdobným zaměřením. Soustavně rovněž monitoruje činnost OECD v předemné oblasti.
- **Jiné aktivity** – ústav organizuje a provádí vzdělávací, zkušební a certifikační činnost zejména v oblasti grafických disciplín a používání informačních technologií, vč. aktivit bývalého Státního těsnopisného ústavu.

#### 4. Hlavní partneři, spolupracovníci a klienti ústavu (pro koho a s kým)

Vzhledem k povaze řešených úkolů je rozhodujícím prvkem všech činností spolupráce s řadou partnerů, neustálá komunikace s nimi a vnímání jejich potřeb. To vše se soustavně promítá do způsobu řešení jednotlivých úkolů a především do podoby výstupů. Za hlavní partnery považujeme:

- **Reprezentaci veřejné správy**
  - **Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy**, které má – jako zřizovatel ústavu – mezi všemi partnery rozhodující postavení. Ústav pro ministerstvo a ve spolupráci s ním zpracovává koncepční a strategické dokumenty z oblasti odborného vzdělávání. Spolupracuje s ministerstvem i při zpracování dokumentů obecnější povahy, které mají vztah k odbornému vzdělávání, za jejichž zpracování ministerstvo odpovídá, nebo při jejich zpracování spolupracuje s dalšími orgány (např. Dlouhodobý záměr rozvoje vzdělávání a vzdělávací soustavy ČR, Národní akční plán zaměstnanosti, Sektorový operační program rozvoje lidských zdrojů apod.). Ústav ve spolupráci s ministerstvem formuluje zásady kurikulární politiky a připravuje pro ministerstvo celostátně platné kurikulární dokumenty z oblasti odborného vzdělávání (Národní program vzdělávání, rámcové vzdělávací programy). Ústav dále průběžně poskytuje ministerstvu všestrannou expertní podporu v záležitostech týkajících se odborného vzdělávání.
  - **Českou školní inspekci**, se kterou ústav spolupracuje především v otázkách evaluace odborného vzdělávání.
  - **Pedagogické centrum Praha**, se kterým ústav spolupracuje především při rozličných formách metodické podpory a přenosu informací z centra do škol a školských zařízení, zvláště v rámci DVPP.
  - **Ministerstvo práce a sociálních věcí**, se kterým ústav spolupracuje ve všech záležitostech týkajících se potřeb i fungování trhu práce se zvláštním důrazem na vývoj struktury kvalifikací a na problematiku

přechodu mládeže ze školy do zaměstnání. Ústav s ministerstvem spolupracuje i v metodické oblasti při pravidelném sledování vývoje nezaměstnanosti a vzdělanostní a oborové struktury nezaměstnaných. Součástí spolupráce s MPSV je i spolupráce s úřady práce a s informačními a poradenskými středisky při úřadech práce.

- **Další ministerstva** (Ministerstvo pro místní rozvoj, Ministerstvo financí, Ministerstvo vnitra, Ministerstvo zdravotnictví, Ministerstvo průmyslu a obchodu, Ministerstvo zemědělství aj.), se kterými ústav spolupracuje v řadě oblastí, které plynou z vymezení kompetencí jednotlivých ministerstev. Jedná se např. o spolupráci při tvorbě kurikulárních dokumentů ve specifických oblastech (MZ), vzdělávání pracovníků veřejné správy (MV), sledování vývoje ekonomiky a trhu práce (MPO) apod.
- **Kraje**, se kterými ústav spolupracuje při rozpracování koncepčních a strategických záměrů na úroveň krajů a regionů (např. zpracování dlouhodobých záměrů a výročních zpráv), poskytuje jim expertní služby, např. při analýzách sítě škol, dále rovněž metodickou, expertní a poradenskou pomoc při implementaci kurikula odborného vzdělávání a v neposlední řadě i informační servis k uplatnění absolventů škol na trhu práce.
- **Český statistický úřad**, se kterým ústav spolupracuje především v metodické oblasti (klasifikace stupňů a oborů vzdělávání); ČSÚ je zároveň významným zdrojem dat a informací, zejména z oblasti trhu práce.
- **Představitelé zaměstnavatelů a dalších sociálních partnerů**, se kterými ústav konzultuje koncepční a strategické otázky rozvoje odborného vzdělávání, včetně kurikulárních dokumentů. Ústav systematicky zjišťuje stanoviska partnerů k vývoji zaměstnanosti, profesních struktur a kvalifikačních požadavků. Při přípravě kurikulárních dokumentů (např. rámcových vzdělávacích programů, kvalifikačních a hodnotících standardů) ústav soustavně zjišťuje požadavky partnerů na výstupní kompetence absolventů jednotlivých stupňů a oborů vzdělávání. V těchto oblastech ústav spolupracuje zejména s následujícími partnery:
  - profesními svazy (Svaz průmyslu a dopravy aj.),
  - Hospodářskou komorou ČR,
  - Agrární komorou ČR,
  - Potravinářskou komorou ČR,
  - Uníí zaměstnavatelských svazů,
  - Českomoravskou konfederací odborových svazů,
  - vybranými podniky.
- **Školy a učitele**, se kterými ústav na jedné straně spolupracuje při tvorbě kurikulárních dokumentů (v této oblasti komunikuje jak s jednotlivými školami, tak zejména s jejich asociacemi a sdruženími), na druhé straně jim poskytuje metodickou, poradenskou a informační podporu při tvorbě a implementaci kurikulárních dokumentů na školní úrovni a metodickou i informační podporu pro kariérové poradenství. Ústav se také ve spolupráci s dalšími partnery (MŠMT, PC Praha) systematicky podílí na DVPP, především učitelů odborných škol v oblasti jejich přípravy na tvorbu a implementaci kurikulárních dokumentů.
- **Veřejnost** (zejména zájemce o studium), kterou ústav informuje o studijní nabídce středních a vyšších odborných škol, o perspektivách i rizicích uplatnění absolventů jednotlivých oborů vzdělávání na trhu práce, o předpokládaném vývoji

ve strukturách zaměstnanosti, charakteru jednotlivých povolání i o poptávce po kvalifikacích a po specifických kompetencích.

- **Zahraniční partnery**, se kterými ústav soustavně buduje kontakty, průběžně si s nimi vyměňuje informace a spolupracuje na řešení společných projektů. Jedná se zejména o následující formy spolupráce:
  - **Spolupráce s nadnárodními organizacemi (EU, CEDEFOP, ETF, OECD)** – v této oblasti ústav zejména plní roli koordinátora spolupráce ČR s CEDEFOP a zastupuje ČR v poradním sboru ETF. Ústav se také účastní konkrétních projektů obou institucí a systematicky si s nimi vyměňuje informace. Ústav dále systematicky sleduje aktivity OECD v oblasti školství a vzdělávání a usiluje o zapojení do projektů, které mají vztah k odbornému vzdělávání. V rámci sítí EU – Refernet a TTnet se ústav podílí na mezinárodní výměně informací o odborném vzdělávání a na přípravě učitelů odborných předmětů, učitelů odborného výcviku, instruktorů a lektorů dalšího odborného vzdělávání. Národní centrum EUROPASS, které je součástí ústavu, zajišťuje uplatňování tohoto evropského nástroje pro transparentnost odborných kvalifikací na národní i evropské úrovni.
  - **Bilaterální spolupráce**, v jejímž rámci ústav udržuje pracovní kontakty s řadou institucí, které se zabývají odborným vzděláváním v zemích EU (např. Spolkový ústav odborného vzdělávání – BIBB v Německu, NVQ v Anglii, Národní úřad pro kvalifikace v Irsku, maďarský Národní ústav odborného vzdělávání – NIVE, slovenský ŠIOV, slovinské Centrum odborné přípravy v Lublani aj.) i mimo ni.
- **Instituce zabývající se odborným vzděláváním, celoživotním učením a trhem práce**, se kterými ústav průběžně koordinuje své činnosti z výše uvedených oblastí, případně spolupracuje na řešení konkrétních úkolů a projektů. Jedná se o instituce v působnosti resortu školství (**ÚIV, VÚP, CSVŠ, IPPP, vysoké školy**) i mimoresortní (např. **NVF**), ale i o nestátní subjekty, které se podílejí na řešení otázek se vztahem k odbornému vzdělávání (např. firma **Trexima** při vývoji Integrovaného systému typových pozic – ISTP).

## 5. Hlavní produkty ústavu

- **Koncepční a strategické dokumenty**, zejména:
  - Národní program vzdělávání,
  - koncepce odborného vzdělávání v rámci celoživotního učení,
  - koncepce kurikula odborného vzdělávání.
- **Prováděcí dokumenty**, zejména:
  - rámcové vzdělávací programy,
  - inovované a nové učební dokumenty,
  - kvalifikační a hodnotící (evaluační) standardy,
  - vzdělávací programy pro DVPP.
- **Metodické materiály**, zejména:
  - pro tvorbu a implementaci kurikulárních dokumentů,
  - pro podporu kariérového poradenství,



- informační produkty o vzdělávací nabídce a o možnostech uplatnění absolventů škol na trhu práce.
- **Zprávy a studie z řešených projektů**
- **Analytické studie** zaměřené zejména na:
  - vývoj počtu žáků a struktury vzdělávacích cest,
  - vývoj a potřeby trhu práce a uplatnění absolventů škol,
  - nezaměstnanost absolventů škol,
  - vývoj kvalifikačních požadavků ve skupinách příbuzných povolání.
- **Periodické i neperiodické publikace a další informační produkty**, zejména:
  - *Kam na školu, Kam na VOŠ,*
  - informační bulletin *Odborné vzdělávání,*
  - *Zpravodaj Odborné vzdělávání v zahraničí,*
  - Technické aktuality a metodické rozhledy pro střední technické vzdělávání,
  - Rozhledy – časopis pro písemnou a elektronickou komunikaci,
  - webové stránky.

## 6. Nástroje (jak to má ústav dělat)

### 6.1 Organizační struktura

Organizační struktura vymezuje základní rámec pro všechny činnosti ústavu, jakož i pro zabezpečení základních komunikačních a řídicích vztahů vně i uvnitř ústavu. Podrobnosti organizačního členění, systém řízení, působnost a činnosti jednotlivých organizačních složek ústavu, jejich vzájemné vztahy včetně pravomocí a zodpovědnosti řídicích pracovníků vymezuje **organizační řád** ústavu. Základní organizační struktura ústavu je následující:

- **Ředitelství ústavu:**
  - ředitel
  - sekretariát
  - referát pro personální rozvoj pracovníků
  - asistent ředitele pro komunikaci s veřejností
  - informační středisko odborného vzdělávání.
- **Sekce ekonomická:**
  - náměstek ředitele
  - finanční a mzdové oddělení
    - referát pro projektové aktivity
  - oddělení hospodářské činnosti a zvláštních úkolů
  - oddělení logistiky
  - oddělení provozu informačních technologií.
- **Sekce pro koncepci odborného vzdělávání, analýzy a informace:**
  - náměstek ředitele
  - sekretariát
  - oddělení koncepce odborného vzdělávání
  - oddělení analýz potřeb trhu práce
    - referát pro koordinaci krajských aktivit
  - oddělení kariérového poradenství
  - oddělení pro mezinárodní spolupráci a evropskou integraci

- referát strukturálních fondů
- Národní centrum Europass
- oddělení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků
- oddělení „Státní těsnopisný ústav“.
- **Sekce pro kurikulum odborného vzdělávání:**
  - náměstek ředitele
  - sekretariát
  - oddělení metodiky tvorby vzdělávacích programů
  - oddělení pro vzdělávací programy oborů ekonomických a oborů služeb
    - referát Centrum fiktivních firem
  - oddělení pro všeobecně vzdělávací předměty a vzdělávací programy oborů společenskovedních, zdravotnických a uměleckých
  - oddělení pro vzdělávací programy technických oborů s fyzikálním základem
  - oddělení pro vzdělávací programy technických oborů s chemickým a biologickým základem a oborů zemědělských.

### 6.2 Komunikace uvnitř ústavu

Komunikace mezi pracovníky ústavu rozhodujícím způsobem ovlivňuje kvalitu práce i výsledných produktů. Pro efektivní komunikaci se využívá jak formálních nástrojů řízení, tak dalších formálních i neformálních metod. Používané formální nástroje řízení a komunikace jsou podrobně popsány v **organizačním řádu** ústavu, zde se jedná jen o stručné shrnutí:

- **Porady** jsou základním nástrojem řízení, komunikace je rozhodující aspekt jejich efektivity:
  - porady vedení (grémia) ústavu,
  - porady kolegia ředitele,
  - porady sekcí,
  - porady oddělení.
- **Ediční rada** ústavu.
- **Redakční rady** jednotlivých periodik a informačních aktivit.
- **Projektové týmy**, které se ustavují pro řešení konkrétních úkolů majících průřezový charakter, a které proto nelze řešit pouze v rámci standardní liniové organizační struktury.
- **Vnitřní informační systém** (intranet).
- **Vnitřní oponentury** umožňují, aby každý důležitý materiál a výstup měl v rámci ústavu konsenzuální charakter, umožňují rovněž uplatnění různých pohledů a přístupů k řešení složitějších otázek a problémů. Vnitřní oponentury mohou být následovány oponenturami vnějšími.
- **Ústavní semináře** (resp. kulaté stoly apod., vnitřní i pro externí partnery) podporují výměnu informací mezi pracovníky ústavu navzájem i s externími spolupracovníky a partnery o otázkách odborného vzdělávání. Zároveň vytvářejí prostor pro odborný růst pracovníků ústavu.

### 6.3 Komunikace vně ústavu

Komunikace s partnery je základním nástrojem dosahování cílů ústavu a posilování jeho postavení. Kromě pravidelné účasti na poradách MŠMT jsou zástupci ústavu členy rozmanitých orgánů zřizovaných pro monitorování a řízení dlouhodobých aktivit (např. řídicí výbor ISTP, poradní sbor ETF atd.), pracovních skupin pro řešení problémů se vztahem k odbornému vzdělávání a trhu práce (např. pracovní skupina pro zpracování Sektorového operačního programu rozvoje lidských zdrojů). K posílení a zefektivnění vnější komunikace jsou používány především následující nástroje:

- **sbor externích konzultantů ústavu** (složený z čelných představitelů partnerských institucí a z významných odborníků),
- **externí oborové skupiny,**
- **publikační a prezentační činnost,**
- **webové stránky.**

Standardní komunikační nástroje (rada ústavu, externí oborové skupiny) jsou popsány v organizačním řádu ústavu, koncepce dalších nástrojů (publikační a prezentační činnost, webové stránky) je rozpracována ve speciálních dokumentech.

### 6.4 Rozvoj lidských zdrojů ústavu

Kvalita práce a kvalita výstupů ústavu je rozhodující měrou určena kvalitou práce jednotlivých pracovníků. Proto ústav systematicky pečuje o rozvoj lidských zdrojů, a to zejména z následujících hledisek (podrobná koncepce rozvoje lidských zdrojů ústavu je řešena v rámci referátu pro personální rozvoj pracovníků):

- **Pracovní prostředí**
- **Odborný rozvoj pracovníků**, zejména se jedná o podporu v následujících oblastech a využívání následujících nástrojů:
  - odborná manažerská školení zaměřená na osobní a profesní rozvoj,
  - odborné znalosti a dovednosti:
    - výuka,
    - doktorské a postgraduální studium,
    - další odborné kurzy,
    - zahraniční stáže,
    - účast na odborných konferencích a seminářích,
    - studium odborné literatury,
    - přednášky a prezentace,
    - publikační činnost,
  - cizí jazyky,
  - využívání informačních a komunikačních technologií.
- **Motivační mechanismy**

Název souboru: 3A74C0CE.doc  
Adresář: C:\Documents and Settings\jan.velicky\Local  
Settings\Temporary Internet Files\Content.MSO  
Šablona: C:\Documents and Settings\jan.velicky\Data  
aplikací\Microsoft\Šablony\Normal.dot  
Název: KONCEPT ČINNOSTI  
Předmět:  
Autor: NUOV  
Klíčová slova:  
Komentáře:  
Datum vytvoření: 2.4.2008 7:56:00  
Číslo revize: 2  
Poslední uložení: 2.4.2008 7:56:00  
Uložil: voznicka  
Celková doba úprav: 0 min.  
Poslední tisk: 5.9.2008 11:41:00  
Jako poslední úplný tisk  
Počet stránek: 11  
Počet slov: 3 193 (přibližně)  
Počet znaků: 18 842 (přibližně)