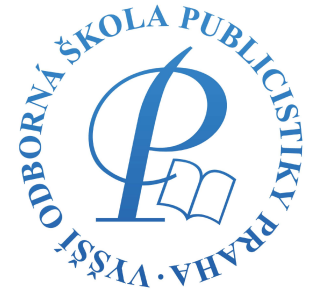




**VYŠŠÍ ODBORNÁ
ŠKOLA
PRIGO**



**Evangelikální
teologický
seminář**



KA 6

Návrh rozvoje dalšího vzdělávání na humanitních VOŠ

**Inovace VOV v odborné humanitní oblasti
CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_041/0008011**



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



**MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY**

Obsah

Předmluva.....	4
1. Rámec dalšího vzdělávání	5
1.1 Další vzdělávání v ČR.....	5
1.2 Odmítnutí zúženého pojetí dalšího vzdělávání.....	6
1.3 Další vzdělávání mimo ČR.....	7
1.4 Strategické dokumenty	7
1.5 Legislativa.....	10
1.6 Vztah dalšího vzdělávání a trhu práce	11
2. Průzkum současného stavu dalšího vzdělávání na humanitních VOŠ.....	13
2.1 SWOT analýza dalšího vzdělávání	17
2.2 Charakteristika oboru 61 – Filozofie, teologie.....	19
2.3 Charakteristika oboru 68 – Právo, právní a veřejnosprávní činnost.....	20
2.4 Charakteristika oboru 72 – Publicistika, knihovnictví a informatika.....	21
2.5 Charakteristika oboru 82 – Umění a užité umění	21
3. Analýza klíčových prvků dalšího vzdělávání.....	22
3.1 Motivace	22
3.1.1 Motivace školy a jejího vedení	22
3.1.2 Motivace pedagogů.....	25
3.1.3 Motivace zřizovatele	27
3.1.4 Motivace zaměstnavatelů.....	28
3.1.5 Motivace studentů.....	30
3.1.6 Finanční motivace.....	30
3.2 Lidské zdroje.....	30
3.2.1 Vedení školy	31
3.2.2 Koordinátor DV	31
3.2.3 Učitelé.....	33
3.3 Další vzdělávání pedagogických pracovníků VOŠ	34
3.3.1 Nástin metodiky pro DV v oblasti VOV	34
3.3.2 Metody práce s frekventanty DV	36
3.3.3 Odborníci z praxe	39
3.3.4 Vzdělávací média	40
3.4 Financování	43
3.5 Síť škol a partnerských organizací	46
3.5.1 Centrum vzdělanosti Libereckého kraje	47
3.5.2 Nefunkční síť spolupracujících VOŠ	48

3.5.3	Síť partnerských organizací	48
3.6	Produkt – konkrétní podoba DV	50
3.6.1	Kurzy DV a akreditované obory	51
3.6.2	Uznávání výsledků předchozího studia	52
3.6.3	Kredity a DV	53
3.7	Moduly	54
3.7.1	Vzdělávání ve třetím tisíciletí	54
3.7.2	Modulární programy	54
3.7.3	EQF 5	57
3.7.4	Praktická příprava modulu	58
3.8	Komunikace	59
4.	Návrh rozvoje dalšího vzdělávání na humanitních VOŠ	62
4.1	Východiska návrhu.....	62
4.2	Pět strategií dalšího vzdělávání	65
4.2.1	Nulová strategie: Škola DV nenabízí.....	65
4.2.2	Strategie A: Škola nabízí jednotlivé kurzy DV	66
4.2.3	Strategie B: Škola dlouhodobě nabízí více kurzů DV	67
4.2.4	Strategie C: Škola nabízí alespoň jeden modul DV	68
4.2.5	Strategie D: Moduly DV součástí akreditací VOV.....	69
4.3	Návrh organizačního zajištění	72
4.3.1	Role školy	72
4.3.2	Role státu	74
4.4	Návrh personálního zajištění.....	75
4.5	Návrh finančního zajištění	76
4.6	Návrh rozvoje – oborová specifika	79
4.6.1	Obor 61 – Filozofie, teologie	79
4.6.2	Obor 68 – Právo, právní a veřejnosprávní činnost	80
4.6.3	Obor 72 – Publicistika, knihovnictví a informatika	81
4.6.4	Obor 82 – Umění a užité umění	82
	Závěr	83
	Přílohy	84
	Příloha č. 1: Dotazník pro školy v rámci provedeného průzkumu.....	84
	Příloha č. 2: Příklad dotazníku zpětné vazby VOŠ ETS.....	84

Předmluva

Tato publikace vznikla díky finanční podpoře EU a ČR v rámci projektu na podporu inovací ve vyšším odborném vzdělávání (IVOV) jako jeden z požadovaných výstupů klíčové aktivity 6 (KA6) s registračním číslem: CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_041/0008011. Publikace obsahuje **Návrh rozvoje dalšího vzdělávání na humanitních VOŠ**. Tomuto návrhu předcházejí kapitoly popisující kontext dalšího vzdělávání, provedený průzkum současného stavu a analýzu klíčových prvků dalšího vzdělávání na VOŠ humanitního zaměření.

Děkujeme všem členům přípravného týmu za jejich přínos. Konečné znění publikace je dílem autorského týmu.

- Přípravný tým: Libor Duchek, Vladimír Piskáček, Miloš Poborský, Markéta Sedláková, Petr Uherka, Michaela Zoubková
- Autorský tým: Jan Valeš, Libor Duchek

1. Rámeček dalšího vzdělávání

1.1 Další vzdělávání v ČR

Příbuzné pojmy	Další vzdělávání je specifická část celoživotního učení (CŽU), resp. celoživotního vzdělávání (CŽV) – tedy konceptu vzdělávání jako nepřetržitého celoživotního procesu. Jde tak o CŽV, které udržuje úzký vztah k odborné profesi. Univerzita třetího věku (U3V) je oproti tomu vymezena jako zájmové, neucelené vzdělávání, určené především seniorům. Je zřejmé, že další vzdělávání (DV) nemůže být prostou obdobou formálního vzdělávání, ve kterém se učí děti a mladí dospělí. Člověk, který má zaměstnání a rodinu, nedisponuje takovými časovými možnostmi. Proto se zvláště v této oblasti uplatňují alternativní formy výuky s ohledem na co největší efektivitu a přizpůsobení individuálním požadavkům a možnostem školených.
Další vzdělávání	Další vzdělávání je ve strategických dokumentech ČR¹ definováno s ohledem na fázi, která mu předchází: „ <i>Část vzdělávání, která se odehrává po ukončení formálního vzdělávání, resp. po prvním nástupu do praxe.</i> “ To však není jediné hledisko. V profesích humanitních oborů, kterým je tato publikace věnována, je často na trhu práce vyžadováno vzdělání „středoškolské s maturitou“ nebo „vysokoškolské“, „vyšší odborné“ či „bakalářské“ apod. – zaměstnavatelé nesledují formální vzdělání , ale spíše přiměřenou vzdělanost . Jinými slovy je třeba rozeřídit profese, kterým předchází počáteční odborné vzdělávání, od těch, kde zaměstnavatel hledá humanitně vzdělaného člověka s celkovým rozhledem a schopnostmi na daném stupni . Tomu pak také odpovídá odlišný přístup k DV: Cílem není navázat tam, kde počáteční vzdělání skončilo. Obsah a zaměření si často stanovuje frekventant sám spíše než veřejná či odborná autorita. Zúčastněné je obtížné motivovat zvnějšku. Regulace může snadno přinést spíše překážky než pomoc.
Rysy DV	Pro potřeby humanitních oborů v jejich šíři definují DV tyto charakteristiky: <ul style="list-style-type: none">• je vymezeno strategickými dokumenty ČR,• odkazuje na předchozí (počáteční, formální) vzdělávání,• jedná se o profesně orientované studium,• je vymezeno potřebami na pracovním trhu,• uplatňují se v něm flexibilní formy studia,• reflektuje budoucí podobu práce.

¹ STRATEGIE CELOŽIVOTNÍHO UČENÍ ČR [online]. MŠMT, 2021 [cit. 2021-5-10]. Dostupné na: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/strategie-celozivotniho-uceni-cr>.

1.2 Odmítnutí zúženého pojetí dalšího vzdělávání

Rekvalifikace Ve státních koncepcích splývá často představa dalšího vzdělávání s rekvalifikačními kurzy. Tím ale dochází k určitému zúžení pojmu, který v sobě sice rekvalifikaci zahrnuje, nicméně zastřešuje také jiné formy a účely. Tato **redukce je nebezpečná** především proto, že by veškeré další vzdělávání podporované státem mohlo u rekvalifikací končit. Do popředí však stále zřetelněji vystupuje potřeba všech forem dalšího vzdělávání jak z mikroekonomického, tak i makroekonomického pohledu.

Šíře DV Další vzdělávání se dá členit do těchto kategorií:

- rekvalifikační kurz jakožto kariérní **přechod** do jiné profese,
- **prohloubení** či zkvalitnění znalostí a kompetencí ve stávajícího profesi, tzv. up-skilling: např. nová profesní role uvnitř profese (atestace u lékaře – dílčí specializace),
- **aktualizace** a ozřejmění poznatků v oboru (udržovací školení – hasiči, sociální pracovníci...) – povinné profesní vzdělávání,
- **adice** – přidání či rozšíření nové odbornosti či kompetence (teprve až sérii takovýchto rozšíření bude zaučovaný schopen pojmout nový obor),
- **adaptace** – např. na novou technologii, podmínky ve stejného oboru.

1.3 Další vzdělávání mimo ČR

Další vzdělávání zaujímá v různých evropských zemích odlišné postavení. Pro účely tohoto dokumentu uvedme, že záleží na tradici profesního vzdělávání v dané zemi.

Velká Británie	Further education (FE) ² ve Velké Británii zahrnuje jakékoliv studium po střední škole, které není součástí vyššího vzdělávání (tzn. není součástí akreditovaných vysokých ani vyšších škol).
Německo	Die Weiterbildung ³ – zde do dalšího vzdělávání patří především různé zaměstnanecké kurzy, které aktualizují jak znalosti, tak dovednostní bázi pro výkon práce.
Francie	La formation professionnelle continue ⁴ – tímto termínem se rozumí různé druhy vzdělávání, které umožňují člověku během aktivního života získat nové kompetence, aby si udržel zaměstnání nebo se do něj mohl vrátit. Zároveň sem spadají i rozmanité kurzy, které zajišťují nebo optimalizují kariérní dráhu.

1.4 Strategické dokumenty

Strategie celoživotního učení ČR	Strategie celoživotního učení ČR z roku 2007 „je základním dokumentem pro ostatní průřezové a dílčí koncepce a politiky v této oblasti a představuje ucelený koncept celoživotního učení, který byl schválen vládou ČR usnesením č. 761 ze dne 11. 7. 2007“. ⁵ Další vzdělávání naplňuje tento dokument především jako možnost zvýšení úrovně formálního vzdělání zejména v reakci na podmínky trhu práce.
----------------------------------	---

² srv.: Further education (FE) [online]. Gov UK, 2021 [cit. 2021-5-10]. Dostupné na: <https://www.gov.uk/further-education-courses>.

³ srv.: Nationale Weiterbildungsstrategie [online]. Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2021 [cit. 2021-5-10]. Dostupné na: <https://www.bmbf.de/de/nationale-weiterbildungsstrategie-8853.html>.

⁴ srv.: La formation professionnelle continue [online]. Réseau interrégional des Cariforef, 2021 [cit. 2021-5-10]. Dostupné na: <https://www.defi-metiers.fr/pages/quest-ce-que-la-formation-professionnelle-continue>.

⁵ Strategie celoživotního učení ČR [online]. MŠMT, 2021 [cit. 2021-5-10]. Dostupné na: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/strategie-celozivotniho-uceni-cr>.

Strategie vzdělávací politiky 2020	V roce 2014 vznikl dokument Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020 , ⁶ který navazuje na řadu předchozích strategických dokumentů, včetně Strategie celoživotního učení. Mimo jiné se zaměřuje na podporu dostupnosti a kvality dalšího vzdělávání, které je jednou z podporovaných oblastí.
Strategie vzdělávací politiky 2030	Na uvedený dokument navazuje Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030 . ⁷ Celoživotní vzdělávání (a s ním také DV) je výslovně součástí první strategické linie. Předložený návrh rozvoje obsahuje konkrétní kroky, které odpovídají kontextu stanovenému Strategii.
Strategický rámec spolupráce EU	Usnesení o strategickém rámci evropské spolupráce v oblasti vzdělávání a odborné přípravy s ohledem na vytvoření Evropského prostoru vzdělávání a další vývoj po jeho dosažení (2021–2030) ⁸ se zaměřuje na tyto priority: zlepšení kvality, rovnosti, inkluze a úspěchu pro všechny ve vzdělávání a odborné přípravě; celoživotní učení a mobilitu realitou pro všechny; posilování kompetencí a motivace v pedagogických povoláních; posílení evropského vysokoškolského vzdělávání; podporu ekologické a digitální transformace ve vzdělávání a odborné přípravě.
Dlouhodobý záměr vzdělávání	Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR je „zpracován v souladu s ustanovením § 9 odst. 1 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů“. ⁹ V současnosti platí dva dlouhodobé záměry (2015–2020 a 2019–2023), které se částečně překrývají. Zakotvují záměry, cíle a kritéria vzdělávací politiky vycházející ze Strategie 2020 a určují rámec dlouhodobých záměrů krajů.

⁶ Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020 [online]. MŠMT, 2021 [cit. 2021-5-10]. Dostupné na: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/strategie-vzdelavaci-politiky-2020-1>.

⁷ Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030 [online]. MŠMT, 2021 [cit. 2021-5-10]. Dostupné na: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/strategie-2030>.

⁸ Usnesení o strategickém rámci evropské spolupráce v oblasti vzdělávání a odborné přípravy s ohledem na vytvoření Evropského prostoru vzdělávání a další vývoj po jeho dosažení (2021–2030) [online]. MŠMT, 2021 [cit. 2021-5-10]. Dostupné na: https://sdv.msmt.cz/uploads/231/Dokumenty_o_dalsim_vzdelavani_a_celozivotnim_uceni/Usneseni_Rady_o_strategickem_ramci_evropske_spoluprace_v_oblasti_vzdelavani_a_odborne_pripravy_2021_2030_15.3.2021.pdf.

⁹ DZ ČR 2019-2023 [online]. MŠMT, 2021 [cit. 2021-5-10]. Dostupné na: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/dz-cr-2019-2023>.

Dlouhodobý záměr 2015-2020	V Dlouhodobém záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015–2020 ¹⁰ jsou záměry s dalším vzděláváním pojednány v části L. Kritickým tématem zvyšování dostupnosti DV je jeho strukturace do mikrokurzů a postupné skládání podle oborových profesních rolí (ve vazbě na dotváření NSK a NSP).
Dlouhodobý záměr 2019-2023	Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2019–2023 ¹¹ obsahuje v části K ve vztahu k dalšímu vzdělávání dva prioritní cíle: Podporovat a rozvíjet další vzdělávání v ČR a podporovat větší míru využití Národní soustavy kvalifikací širokou veřejností.
Strategie konkurenceschopnosti 2012-2020	Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti České republiky pro období 2012 až 2020 ¹² definuje opatření, jejichž realizace by měla posunout ČR mezi 20 nejvíce konkurenceschopných ekonomik světa. Mezi prostředky naplnění této ambice řadí mimo jiné optimalizaci vzdělávací soustavy a zvýšení flexibility trhu práce. Tento strategický dokument je z pohledu průzkumu zahraniční situace zřejmě nejzávažnější: budoucí dynamický pracovní trh poháněný prohlubující se digitální transformací celých odvětví představuje značnou výzvu pojetí dostatečnosti počátečního vzdělávání pro celoživotní produktivní pracovní uplatnění. DV a jeho provázání na stupně vzdělání a také na pojetí horizontální kvalifikace pro širší pracovní výzvy projektového typu bude přirozeným nástrojem pro zvládnutí změn na trhu práce.
Systémový rozvoj DV	Systémový rozvoj dalšího vzdělávání. Koncepční studie ¹³ vznikla v r. 2013 jako součást Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost. Cílem studie je navrhnout systémové prostředí pro oblast dalšího vzdělávání, a tím podpořit všechny potenciální účastníky dalšího vzdělávání, vzdělávací instituce i zaměstnavatele, kteří chtějí podporovat vzdělávání svých zaměstnanců.

¹⁰ Dlouhodobém záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015–2020 [online]. MŠMT, 2021 [cit. 2021-5-10]. Dostupné na: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/dlouhodoby-zamer-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy-3>.

¹¹ Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2019–2023 [online]. MŠMT, 2021 [cit. 2021-5-10]. Dostupné na: <https://www.msmt.cz/file/51673/>.

¹² Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti České republiky pro období 2012 až 2020 [online]. MŠMT, 2021 [cit. 2021-5-10]. Dostupné na: <https://www.msmt.cz/vyzkum-a-vyvoj/strategie-mezinarodni-konkurenceschopnosti-cr-pro-obdobi-let>.

¹³ Systémový rozvoj dalšího vzdělávání. Koncepční studie [online]. MŠMT, 2021 [cit. 2021-5-10]. Dostupné na: <http://www.nuv.cz/koncept/koncepce>.

1.5 Legislativa

V ČR neexistuje jednotný právní rámec, který by legislativně zastřešoval oblast vzdělávání dospělých. Právní úprava vzdělávání dospělých je rozptýlená do mnoha právních norem a její jednotlivé složky spadají do působnosti řady orgánů.

Školský zákon	Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). ¹⁴ Část 9, 10, 11 – umožňuje školám realizovat vzdělávání dospělých nejen v prezenčním studiu, ale i v podobě rekvalifikací a v poskytování dalších kurzů, a to i za úplatu. Důležitý je § 124, který jako hlavní činnost školy stanovuje realizaci akreditovaných programů. DV vždy zůstává vedlejší činností .
Zákon o uznávání výsledků DV	Zákon o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání ¹⁵ Tento zákon umožňuje právnickým i fyzickým osobám poskytovat kurzy a zkoušky podle Národní soustavy kvalifikací (NSK).
Zákon o zaměstnanosti	Zákon o zaměstnanosti ¹⁶ upravuje mimo jiné zabezpečování státní politiky zaměstnanosti. Vymezuje podmínky použití nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti – mezi nimi rekvalifikace (§ 108–110) a investiční pobídky na rekvalifikace nebo školení nových zaměstnanců (§ 111). Vymezuje také Národní soustavu povolání (§ 6f).
Zákon o vysokých školách	Zákon o vysokých školách ¹⁷ umožňuje vysokým školám (VŠ) uskutečňovat akreditované studijní programy a programy celoživotního vzdělávání (CŽV, § 60). VŠ mohou uznat zájemcům o studium kredity z CŽV až do výše 60 % kreditů nutných k absolvování vysokoškolského programu.

¹⁴ Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) [online]. MŠMT, 2021 [cit. 2021-5-10]. Dostupné na: <https://www.msmt.cz/dokumenty-3/skolsky-zakon-ve-zneni-ucinnem-od-15-2-2019>.

¹⁵ Zákon o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání. [online]. MŠMT, 2021 [cit. 2021-5-10]. Dostupné na: <https://www.msmt.cz/dokumenty-3/zakon-o-overovani-a-uznavani-vysledku-dal-siho-vzdelavani>.

¹⁶ Zákon o zaměstnanosti [online]. MPSV, 2021 [cit. 2021-5-10]. Dostupné na: https://ppropo.mpsv.cz/zakon_435_2004

¹⁷ Zákon o vysokých školách [online]. MŠMT, 2021 [cit. 2021-5-10]. Dostupné na: <https://www.msmt.cz/vyzkum-a-vyvoj-2/zakon-c-111-1998-sb-o-vysokych-skolach>.

1.6 Vztah dalšího vzdělávání a trhu práce

Dynamika pracovního trhu Pracovní trh se mění rychleji než kdykoliv předtím, proto se nadále jeví jako neudržitelné pojetí terciárního vzdělávání jako několikaletého kurzu, který člověk absolvuje na prahu dospělosti a jednou provždy je tak plně kvalifikován pro výkon své profese. Dynamické změny pracovního prostředí s sebou přinášejí nutnost rozvoje dané profese a dalšího vzdělávání odborníků. Dříve se výukou odborníků v ideálním případě zabýval mistr, který za svůj život nabyl nejen zručnosti, ale především zkušenosti. Ten se pak mohl odpoutat od výrobního procesu a plně se věnovat výchově nových generací. Při současném vývoji by však takový učitel záhy učil přístupům, které již neplatí.

Trendy v oboru

Jak tedy držet krok s dynamikou trhu? Sledovat trendy v oboru:

- navštěvovat odborné konference a progresivní pracoviště (v ČR i zahraničí),
- studovat příslušné odborné publikace,
- zvat odborníky do výuky,
- vypracovat flexibilní kurikulum,
- realizovat praxe v progresivních podnicích,
- cíleně sbírat zpětnou vazbu od zaměstnavatelů a absolventů,
- podporovat své pedagogy v dalším vzdělávání (posílat je na stáže),
- vytvářet kurzy DV na základě konkrétního zadání od zaměstnavatelů.

Profese v humanitních oborech

Příklady profesí, na které humanitní VOŠ připravují:

- **61 – Filosofie, teologie:** kazatel/pastor/farář, asistent duchovního,
- **68 – Právo, právní a veřejnosprávní činnost:** úředník, pracovník v administrativě, právní poradce,
- **72 – Publicistika, knihovnictví a informatika:** redaktor, novinář, moderátor, kameraman, střihač, mluvčí, knihovník, rešeršista,
- **82 – Umění a užité umění:** umělecký řemeslník, umělec, malíř, sochař, restaurátor.

Dva profesní segmenty

Z hlediska DV je třeba rozlišit dva profesní segmenty:

- **profese s regulovaným DV:** vzdělávání je vyžadováno zákonnou či oborovou normou a bez něho daný odborník nemůže ve své činnosti pokračovat – např. pracovník ve veřejné správě,
- **samostatné profese:** DV navazuje na počáteční humanitní vzdělání – rozvíjí kompetence, tříbí vlastní talent v kontaktu s ostatními odborníky, svou profesní dráhu si buduje každý sám – např. novinář či umělec.

2. Průzkum současného stavu dalšího vzdělávání na humanitních VOŠ

Průzkum probíhal dva roky (2019-21). V jeho rámci jsme oslovili všechny vyšší odborné školy humanitního zaměření v ČR (47 škol, tab. 1). **Data** jsme získávali z rejstříku školských právnických osob, ze stránek MŠMT, z webových stránek jednotlivých škol a registrů akreditovaných kurzů DV. Všechny školy jsme obeslali **dotazníkem** (vzor je uveden v příloze). Tam, kde byla ochota, proběhl nad dotazníkem osobní rozhovor s ředitelem. Jiné školy vyplnily jen dotazníky, někdy telefonicky, jindy e-mailem. Celkem se nám podařilo shromáždit 22 vyplněných dotazníků (tab. 2). Mnoho dat se také podařilo získat během částí projektu pořádaných u **kulatých stolů** a na setkáních **pracovní skupiny** pro rozvoj dalšího vzdělávání VOŠ. Využili jsme tak synergii s klíčovou aktivitou 7 (Místo dalšího vzdělávání v analýze situace a návrzích rozvoje VOV). Dále v práci expertních skupin, které připravovaly témata veřejných diskusí, jsme získali řadu podnětů od širšího spektra stakeholderů VOV. Poslední část průzkumu probíhala formou individuálních telefonických **konzultací** s řediteli vybraných škol ze všech čtyř oborových oblastí.

Součástí průzkumu byla také komunikace se **zaměstnavateli** absolventů. Z rozhovorů vyšlo najevo, že školy své kontakty se zaměstnavateli chrání coby součást svého know-how, o které se nechtějí dělit. Přesto se podařilo určitě množství dat shromáždit.

Tab. 1 Seznam humanitních VOŠ

škola	kraj	obor	DVH
ART ECON - VOŠ	Olomouc	82 - umělecká	ne
AVE ART	Ostravský	82 - umělecká	ne
CEDUK VOPŠ	Praha	68 - právo	ne
ETS	Praha	61 - teologická	ano
VOŠ grafická	Praha	82 - umělecká	ano
Husův institut teologických studií VOŠ	Praha	61 - teologická	ano
MICHAEL SŠ a VOŠ reklamní a umělecké tvorby	Praha	82 - umělecká	ne
PB-VOŠ managementu, s.r.o.	Praha	68 - právo	ne
Scholastika	Praha	82 - umělecká	ano
Soukromá VOŠ filmová s.r.o.	Jihočeský	82 - umělecká	ne
Soukromá VOŠ umění a reklamy, s.r.o.	Praha	82 - umělecká	ne
SPŠ a VOŠ, příspěvková organizace	Chomutov	68 - právo	ne

Střední škola umění a designu a VOŠ Brno, příspěvková organizace	Jihomoravský	82 - umělecká	ano
SUPŠ a VOŠ Jablonec nad Nisou	Liberecký	82 - umělecká	ano
TRIVIS - VOŠ prevence kriminality a krizového řízení Praha, s.r.o.	Praha	68 - právo	ne
Veřejně správní akademie - VOŠ, s.r.o.	Jihomoravský	68 - právo	ano
VOŠ a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky	Zlínský	68 - právo	ano
VOŠ Brno, p. o.	Jihomoravský	72 - publicistika, knihovnictví, informatika	ano
VOŠ České Budějovice	Jihočeský	72 - publicistika, knihovnictví, informatika	ne
VOŠ grafická, s.r.o.	Jihlavský	82 - umělecká	ano
VOŠ Havířov s.r.o.	Moravskoslezský	68 - právo	ne
VOŠ herecká, s.r.o.	Praha	82 - umělecká	ano
VOŠ Hradec Králové	Královéhradecký	kybernetická	ne
VOŠ informačních studií	Praha	72 - publicistika, knihovnictví, informatika	ne
VOŠ Jaroslava Ježka	Praha	82 - umělecká	ne
VOŠ mediální tvorby	Ostravský	72 - publicistika, knihovnictví, informatika	ne
VOŠ MOST	Ústecký	68 - právo	ne
VOŠ MV Hrdlořezy	Praha	68 - právo	ano
VOŠ obalové techniky a Střední škola	Ústecký	82 - umělecká	ne
VOŠ oděvního návrhářství a SPŠ oděvní	Praha	82 - umělecká	ano

VOŠ Prigo	Ostravský	68 - právo	ne
VOŠ Publicistiky	Praha	72 - publicistika, knihovnictví, informatika	ano
VOŠ restaurátorská	Jihočeský	82 - umělecká	ne
VOŠ Šumperk	Olomoucký	82 - umělecká	ne
VOŠ textilních řemesel a SUŠ textilních řemesel	Praha	82 - umělecká	ne
VOŠ Turnov	Liberecký	82 - umělecká	ano
VOŠ umělecká a řemeslná	Praha	82 - umělecká	ano
VOŠ uměleckoprůmyslová a SUŠ	Praha	82 - umělecká	ne
VOŠ Václava Hollara	Praha	82 - umělecká	ano
VOŠ Varnsdorf	Ústecký	82 - umělecká	ne
VOŠ Varnsdorf	Ústecký	68 - právo	ne
VOŠ zdravotnická, managementu a veřejnosprávních studií, s.r.o.	Plzeňský	68 - právo	ne
VOŠ živnostenská Přerov, s.r.o.	Olomouc	68 - právo	ne
VOŠMT Kolín	Středočeský	61 - teologická	ano
Vyšší policejní škola MV	Jihočeský	68 - právo	ano
Zemědělská akademie	Královéhradecký	68 - právo	ne
Zlínská soukromá VOŠ o.p.s.	Zlínský	82 - umělecká	ne

Vysvětlivka: **DVH** – další vzdělávání v humanitní oblasti

Tab. 2 Seznam škol poskytujících humanitní DV

škola	zřizovatel	Dn/KS	dot.	rekv.	cert.	stud.	veř.	počet
ETS	církev	Dn/KS	ano	ne	ano	ano		20+
VOŠ grafická, s.r.o.	Praha	Dn	ano			ano	ano	1
Husův institut teologických studií VOŠ	církev	KS	ano	ne			ano	1
Scholastika	soukromá	Dn	ano			ano	ano	15+
Střední škola umění a designu a VOŠ Brno	soukromá	Dn	ano			ano		1
SUPŠ a VOŠ Jablonec nad Nisou	kraj	Dn	ano					3
Veřejně správní akademie - VOŠ, s.r.o.	soukromá	Dn/KS	ano	ano	ano		ano	5
VOŠ grafická, s.r.o.	soukromá	Dn/KS	ano	ne	ne	ano	ano	4
VOŠ MV Hrdlořezy	stát	Dn	ano		ano			20+
VOŠ Publicistiky	církev	Dn/KS	ano			ano	ano	2+
VOŠ Turnov	kraj	Dn/KS	ano			ano	ano	6+
VOŠ Václava Hollara	Praha	Dn	ano	ne		ano	ano	3
VOŠMT Kolín	církev	Dn/KS	ano				ano	1
VOŠ Brno, p. o.	soukromá	Dn	ne			ano	ano	2
VOŠ herecká, s.r.o.	soukromá	Dn	ne				ano	1
VOŠ oděvního návrhářství a SPŠ oděvní	Praha	Dn	ne			ano	ano	1
VOŠ umělecká a řemeslná	Praha	Dn	ne			ano	ano	5+
Vyšší policejní škola MV	MV	Dn	ne	ano	ano		ano	2
VOŠ a Jazyková škola s právem státní jazy.	Zlín	Dn	ne				ano	5+

Vysvětlivky: **Dn** – denní studium; **KS** – kombinované studium; **rekv.** – rekvalifikační kurz, **cert.** – certifikovaný kurz, **stud.** – kurz pro zájemce o studium, **veř.** – kurz pro širokou veřejnost, **#+** znamená více jak uvedený počet kurzů

2.1 SWOT analýza dalšího vzdělávání



Obr. 1 SWOT diagram (vlastní zdroje)

Ačkoliv je situace vyššího odborného školství v ČR velmi pestrá a jen těžko lze uplatnit stejné postupy a měřítko na jednotlivé humanitní obory, přece jen se dá mluvit o několika společných rysech charakteru DV v humanitní oblasti VOV. Mnoho škol se dalšímu vzdělávání nevěnuje vůbec, jiné jen okrajově. Nicméně školy, které se dalšímu vzdělávání soustavněji věnují, v něm spatřují zřejmé výhody. Ředitelé takových škol mluví jak o efektivní marketingové komunikaci vzdělávacích služeb školy (šíření povědomí o značce školy a o škole jako expertním centru znalostí pro profesní DV), tak o jednoznačných ekonomických výhodách soustavně uchopeného DV (jednotlivé kurzy tak významný efekt nepřinášejí).

Tři přístupy
k DV

Výsledky průzkumu lze na nejobecnější rovině shrnout do tří přístupů:

1. DV neposkytuje

- Zřizovatel nevidí potřebu ani možné přínosy DV.
- Výrazná většina učitelského sboru inklinuje pouze k primární formě vzdělávání.
- Vyučující nemají aktivní kontakt s praxí.
- Zaměstnavatelé od absolventů očekávají jen primární vzdělání.

2. Z nouze ctnost

- Potenciál DV není plně využit.
- Zřizovatel sice nebrání aktivním vyučujícím, ale potenciální přínos DV pro školu vlastně nevidí.
- Zřizovatel nevytváří prostředí, ve kterém by se DV dařilo.
- Zřizovatel sice vytváří prostředí, ale vyučující se brání.

3. Přidružená výroba

- Sleduje se jen potenciální ekonomický přínos.
- Vytvářejí se jen takové programy DV, které „se vyplatí“.
- Odborný a profesní rozvoj kmenových vyučujících není prioritou.

Finanční
a legislativní
rámec

Ukazuje se, že kritickým tématem poskytování DV v současné situaci VOV je slabé legislativně-finanční zázemí DV: ze zákona se jedná o vedlejší činnost; financování ze státního rozpočtu (normativ) nelze použít na DV.

Zahraniční
zkušenosti

Průzkum dále prokázal zatím nevyužitou zkušenost z jiných evropských vzdělávacích systémů profesního terciárního vzdělávání, zejména v propojení dílčího kvalifikačního vzdělávání do širších rámců a kvalifikací třeba až na úroveň EQF 5 či dokonce EQF 6.

Oborové
zakotvení

Z pohledu dostupných odborných kapacit na VOŠ představuje DV dle průzkumu přínos zejména ve své vysoce odborné, profesní poloze.

Vlivy	<p>Faktory, které významně ovlivňují fungování DV na škole:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kapacita (místnosti, personál), - chybějící flexibilita školy, která je primárním vzděláváním příliš vytížena, - komplexní náročnost oboru, ve kterém nemá smysl absolvovat jen dílčí část výuky, - zvláštní režim (policie apod.), - poptávka, komerční využití DV, konkurence, - vybavení (pro DV musí být někdy kvalitnější), - ekonomika (pro některé školy příležitost, pro jiné zásadní překážka), - situace v oboru (regulace DV, certifikační autorita, oborové zvyklosti).
-------	--

2.2 Charakteristika oboru 61 – Filozofie, teologie

V současné době se jedná o tři teologické školy zřízené církvemi. Jde o obory, na které se nelze připravovat na středních školách, ale jen v pomaturitním studiu. Církev se liší v tom, zda pro práci duchovních požadují ukončené vzdělání, resp. zda vyžadují vyšší odborné vzdělání či vzdělání vysokoškolské, které v České republice zajišťuje pět teologických fakult. Společenská poptávka po vysokoškolském vzdělání je zřejmá tam, kde duchovní vstupují do celospolečenského kontextu – požadované magisterské vzdělání kaplanů v armádě, silně doporučené v nemocnicích, předpokládané pro výuku náboženství na školách. Ani jedna škola nespolupracuje s úřady práce, což může patřit k charakteru oboru. Regionem každé z těchto škol je celá republika.

Další vzdělávání	<p>Cílová skupina DV je jasně vymezená – křesťané zapojení do církevní práce dobrovolnicky či v pracovním poměru v jedné církvi či v okruhu několika vnitřně spřízněných církví. Z hlediska pracovního poměru se v celé republice jedná o několik málo set pracovních míst. Církevní práce s sebou nese mimo jiné ten rys, že mezilidský vztah tvoří nedílnou součást profese. DV se tedy vždy dotýká také hodnotového zaměření jednotlivce a jeho osobnosti. Zřizovatelem těchto škol jsou církve, které jsou zároveň hlavními zaměstnavateli absolventů. Odlišnosti mezi církvemi vedou k tomu, že jednotlivé církve mají větší či menší potřebu kontroly nad vzděláváním svých pracovníků. Je proto přirozené, když škola své církvi zároveň plní roli školícího střediska. To však nevylučuje vzdělávání, ve kterém je přidanou hodnotou právě mezicírkevní platforma, takové poskytuje např. ETS VOŠ. Podmínky pro DV stanovují zaměstnavatelé interním systémem DV. Školy jsou jedním ze zdrojů, kde mohou pracovníci požadované DV získat. Dvě ze škol představují svým záběrem asi nejrozvinutější podobu DV v celé oblasti humanitních oborů.</p>
------------------	--

Příklady

- Na VOŠMT v Kolíně je DV provázané s akreditovaným programem tak, že větší celky DV (moduly) odpovídají částem studia VOŠ. Pro účastníky z oboru (ne všichni mají počáteční kvalifikační vzdělání) je sestaven modul Ezdráš, který se částečně překrývá s akreditovaným studiem.
- ETS VOŠ nabízí některé předměty VOV jako kurzy DV. Vedle toho však nabízí také kurzy „šité na míru“ potřebě zaměstnavatele, včetně kurzů navazujících na již ukončené vzdělání. Celky kurzů DV jsou sdruženy do několika modulů. Jednotlivé moduly vznikly vzájemnou interakcí školy, zřizovatele a dalších zaměstnavatelů. Prvotním impulzem byla iniciativa školy. Škola nyní připravuje již druhou akreditaci výrazně ovlivněnou zkušenostmi z DV.

Byť se jedná o konkurenční subjekty, jsou spolu obě školy v těsném kontaktu a není výjimkou, že DV jedné z nich se uskutečňuje ve spolupráci s učitelem školy druhé. V takovém případě však nejde o partnerství škol, ale o spolupráci učitele s více institucemi. DV plní důležitou propagační roli a přináší školám nové studenty.

2.3 Charakteristika oboru 68 – Právo, právní a veřejnosprávní činnost

Celkem se jedná o jedenáct VOŠ, které nabízejí alespoň jeden obor č. 68, pět z nich vytváří také kurzy DV. Do tohoto průzkumu se zapojilo šest škol, dvě z nich poskytují DV v humanitním oboru, další tři však nabízejí DV v jejich dalších oborech. Instituce veřejné správy v ČR zřetelně preferují vysokoškolské vzdělání. To staví absolventa VOŠ do nepříjemné situace: Celá řada pracovních příležitostí je podmíněna vysokoškolským vzděláním zaměstnance. Je-li vyšší odborné vzdělání dostačující, odpovídá mu mnohdy nižší finanční ohodnocení. Na druhou stranu zaměstnavatel může dát přednost levnější pracovní síle. Na úředníky ve správních úřadech a v územní samosprávě se vztahují požadavky počátečního i dalšího vzdělání podle zákona, kurzy DV akredituje MV. U dalších profesí, na které tyto VOŠ připravují, převažuje odlišná situace – počáteční vzdělání je doporučeno, DV nepovinné.

Další vzdělávání

VOŠ aktuálně nabízí kurzy kratšího rozsahu (např. 8 hodin) i soustavné vzdělávání v rozsahu 500 hodin ročně. Výsledkem rekvalifikačního kurzu může být oprávnění ke zřízení živnosti. Jen jediná veřejnosprávní VOŠ má některé kurzy DV pro úředníky akreditované při MV. Zazněl konkrétní důvod: „*Na počátku nám ujel vlak, nyní DV nabízí mnoho agentur a je tam velká konkurence.*“ Zkušenost z přípravy rekvalifikačního kurzu ukázala, že některé administrativní fáze se jeví jako zbytečná práce (např. dokládání odborné způsobilosti lektora, který je učitelem příslušného odborného předmětu). Ostatní školy nabízejí kurzy DV neakreditované při MV, většinou je výsledkem certifikát o absolvování kurzu podepsaný školou.

2.4 Charakteristika oboru 72 – Publicistika, knihovnictví a informatika

Odvětví žurnalistiky je charakteristické tím, že zaměstnavatelé si své pracovníky vybírají spíše na základě zkušeností a portfolia dosažených výsledků než na základě ukončeného vzdělání. Publicistika se mimo jiné vyznačuje tím, že mezilidský vztah je nedílnou součástí profese. I v knihovnictví platí, že knihovny a jejich zřizovatelé nejsou nuceni přijmout na pracovní pozici člověka s odborným středoškolským nebo vyšším odborným vzděláním. Absolventi knihovnictví se uplatňují také v jiných oborech zpracovávajících informace.

Další vzdělávání	DV se odehrává především na rovině pracovních týmů, příp. stáží, kde se jeden profesionál učí od druhého. DV obsahuje jak celky učiva akreditovaných oborů VOV, tak rozšiřující nebo specializační vědomosti, dovednosti či kompetence.
------------------	---

2.5 Charakteristika oboru 82 – Umění a užité umění

Do průzkumu se zapojilo deset škol ve výtvarných oborech a restaurátorství. Z hlediska DV je v uplatnění absolventů škol třeba rozlišit:

- regulovanou profesi restaurátora, VOV je požadovaným počátečním vzděláním,
- ostatní neregulované profese,
- mnozí absolventi pracují jako OSVČ.

Většina uměleckých škol nabízí kurzy, které připravují k talentovým zkouškám buď na samotnou VOŠ, nebo na výtvarnou VŠ. Některé obory se soustředí okolo velkých výrobních závodů (sklářství, ražba mincí) a školy s těmito výrobními závody úzce spolupracují. Zástupci jiných profesí jsou drobná studia nebo samostatně pracující výtvarníci (kresba, interaktivní grafika, hry), školy mají vytvořený okruh partnerských firem a osob. Není nijak výjimečné, že škola tvoří součást oborového sdružení. Školní ateliéry namnoze fungují jako odborné provozy – školy přijímají zakázky, na kterých se studenti pod vedením pedagogů učí vykonávat odbornou práci. Zúčastněné školy neposkytují DVPP. Dbají však na rozvoj svých pedagogů. Některé z nabízených kurzů jsou určeny pro žáky ZŠ a SŠ. K působení škol přirozeně patří různé akce pro veřejnost, výstavy a vernisáže.

Další vzdělávání	Funkci certifikátu plní dobré jméno garanta kurzu, příp. školy. Účastníky DV lze rozdělit do několika skupin: <ul style="list-style-type: none">• mladí: žáci ZŠ či SŠ, potenciální studenti, laičtí zájemci o umění z řad mladých lidí,• pracující v oboru: ať již zaměstnanci výtvarných a mediálních ateliérů apod., nebo samostatně působící umělci (OSVČ),• příznivci umění a laičtí umělci z řad dospělých všech generací.
------------------	---

Zkušenost ukazuje, že málokdo se prostřednictvím DV uměleckých škol requalifikuje na novou profesi. V kurzech jde především

o dovednosti a techniky, méně pak o informace. Mezi všemi humanitními VOŠ právě v oblasti umělecké nalezneme jediný případ školy, která vznikla jako středisko kurzů DV, z kterého se posléze stala VOŠ – Scholastika.

3. Analýza klíčových prvků dalšího vzdělávání

Tato kapitola detailně přibližuje klíčové prvky dalšího vzdělávání na humanitních VOŠ. Sleduje přitom jak současný stav věcí zjištěný pomocí průzkumu (viz kap. 2), tak návrh rozvoje dalšího vzdělávání na humanitních VOŠ předložený v kapitole 4.

3.1 Motivace

Z plošného průzkumu na školách, které DV realizují, i na těch, které ho neposkytují, stejně jako z rozhovorů s řediteli nám vyvstávala čím dál naléhavější otázka, co je **dostatečným impulzem**, který motivuje školu k tomu, aby další vzdělávání začala nabízet. Našli jsme hned několik zásadních podnětů:

- poptávka zaměstnavatelů,
- podnět zřizovatele,
- poptávka úřadů práce,
- motivovaná a schopná osoba mezi pedagogy, které stačí dát prostor,
- schopný organizátor má představu tématu, které je třeba vyučovat, a forma DV se jeví jako vhodná. Tou osobou je zpravidla ředitel, zástupce ředitele, vedoucí praxí. Pokud se kurzu nechce zhostit nikdo z učitelů, je možné s finanční podporou vedení školy získat vhodného externistu,
- poptávka na trhu (vypsání výběrové řízení),
- pro školu je přirozené své specifické know-how nabízet nejen svým studentům,
- nouze o studenty a z ní plynoucí potřeba investovat do publicity školy,
- úsilí o vyšší odbornost školy v partnerství se zaměstnavateli.

3.1.1 Motivace školy a jejího vedení

Iniciativa k zavedení DV na VOŠ zpravidla přichází ze čtyř možných zdrojů: **od zřizovatele**, **od vedení školy**, **od aktivních vyučujících** nebo **od zaměstnavatelů v oboru** (příp. úřadu práce). Je-li tedy návrh rozvoje DV předložen, musí škola velmi pečlivě zvážit různé faktory. Je zřejmé, že DV neušetří práci, kterou je škola povinna vykonat – představuje naopak práci navíc. Nejde o dobře dostupný finanční zisk, kterým by škola mohla dorovnávat chybějící finanční zdroje. Proč by tedy škola měla investovat do DV?

Motivace školy Na základě provedeného průzkumu zde předkládáme výčet hlavních zdrojů motivace pro DV:

- Některé školy mají DV jako součást svého zadání již od zřizovatele (viz Motivace zřizovatele). Ze školského zákona však DV mezi hlavní činnosti školy nepatří (§124).
- Kurzy DV slouží jako propagace školy a přispívají k přílivu studentů.
- Učitelé VOŠ vstupují do konkurenčního prostředí, v kterém může vyjít najevo jejich kvalita (viz Motivace pedagogů).
- Spolupráce s odborníky z praxe může vést k tomu, že v nich škola objeví své budoucí učitele (viz Lidské zdroje).
- Podpora DV za účelem sledování trendů v oboru (viz Profesní výzkum).
- Rozvinuté DV se může významnou měrou podílet na odborné kvalitě vyjádřené akreditacemi a zázemím školy (viz Koncepce DV).
- Rozvinuté DV je doplňkovým zdrojem financí.
- Organizace DV vyžaduje flexibilitu, která se poté kladně promítá také do realizace akreditovaných oborů.
- Zpětná vazba získaná skrze DV je součástí komplexního hodnocení činnosti školy.
- Celoživotní profesní vzdělávání je stále větší prioritou. Školám pomáhá skutečnost, že své absolventy provázejí v jejich profesní dráze po celý život.

Důležité faktory Než škola k DV přistoupí, musí důkladně zvážit, jaký produkt, komu a kde vlastně nabízí. Konkrétně je dobré mít na zřeteli tyto faktory ovlivňující životnost DV:

- atraktivnost oboru,
- ekonomický potenciál oboru,
- společenskou užitečnost oboru,
- specializaci školy nebo jasně definovanou podobu kurzu,
- regionální omezení a možnosti: role oboru v regionu, jméno školy, existující konkurence,
- nároky na vybavení školy.

Limity	<p>Z průzkumu vyplynulo, že mnoho VOŠ DV neposkytuje, případně se kurzy DV nacházejí ve stavu útlumu. Mezi zmiňované důvody patřily:</p> <ul style="list-style-type: none"> • relativně komplikované financování – nejsložitější jsou mzdy učitelů, které škola zaplatit musí, i když se kurzy DV z různých důvodů neuskuteční nebo odloží, • vysoce konkurenční prostředí DV, • obava, že DV bude tunelovat studium na VOŠ – lidé se zúčastní DV a již nepřijdou studovat VOŠ, • obava, že DV podlomí již tak dost vytižené personální administrativní kapacity školy, • nedostatečný zájem jak ze strany potenciálních frekventantů, tak zaměstnavatelů, • zřizovatel nemá zájem o DV.
Časté námitky	<p>Je tedy třeba najít adekvátní odpovědi na nejběžnější námitky proti DV:</p> <ul style="list-style-type: none"> • DV není v popisu práce, • standardní výuka je zcela vytěžující, • nedostatečný zájem o nejnovější trendy v oboru, • neznalost potřeb světa práce, nejasnost ve vlastní nabídce, • nedostatek finančních prostředků, • selhání předchozích pokusů, ztráta motivace, • nedostatečné personální a materiálně-technické zázemí pro nové technologie, • nezájem zřizovatele.
Profesní výzkum	<p>Tímto označením lze nadepsat cíle, které některé humanitní VOŠ cílevědomě sledují při partnerství se zaměstnavateli. Ředitel VOŠ publicistiky jmenoval tři aspekty:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. pracovní procesy v komplexních souvislostech provozu, 2. užívané technologie (zejm. digitální) a s nimi spojené dovednosti, 3. potřebné lidské kompetence. <p>Smyslem profesního výzkumu je držet tempo s vývojem oboru a přizpůsobovat mu formální i neformální kurikulum. Při přípravě akreditace si je škola vědoma skutečnosti, že první absolvent ze školy nevyjde dříve než za pět let. Akreditace se bude uskutečňovat dalších cca 5 let. Jen někteří zaměstnavatelé počítají s podobně dlouhodobými horizonty. Ať již profesnímu výzkumu školy říkají jakkoliv, má mnoho podob. DV v něm může hrát významnou roli. Pokud DV probíhá přímo na odborném pracovišti, je pro lektory mnohem snazší tyto tři oblasti sledovat a posléze zhodnotit, zda běžná výuka na škole těmto trendům, postupům a cílovým kompetencím odpovídá. Potřeba profesního výzkumu</p>

tak může být silným motivem pro rozvoj DV na odborných školách. Tato potřeba může být pro školu dlouhodobě natolik zásadní, že vedení školy bude DV podporovat, i když je mírně ztrátové.

Kruhové schéma

Při zahájení DV, ale konečně i při hodnocení přínosů se projevuje tzv. kruhové schéma (jakási obdoba hermeneutického kruhu – viz [obr. 4](#)). Jednoduše řečeno: to, co škola dává, se jí vrací a mění kvalitu toho, co dává. V případě DV se teprve v procesu ukazuje, které aspekty DV se mohou škole vrátit v kvalitnějším vyšším odborném studiu, a to především na dvou personálních úrovních:

- **odbornost učitelů** – učitelé spolupracují s externisty, jsou v těsném kontaktu s praxí, následně zařadí pilotní kurzy nebo celé moduly DV do akreditace, jehož zdrojem je profesní výzkum. Díky tomu je nová akreditace v těsném kontaktu s praxí zaměstnavatelů.
- **studenti VOŠ** – někteří účastníci DV získávají části počáteční kvalifikace a posléze nastoupí ke studiu VOŠ. Jiní účastníci počáteční kvalifikaci mají a díky DV získávají pokročilé kompetence. Výsledkem je, že více frekventantů načerpá osobní zkušenost se školou, z čehož plyne vyšší počet zájemců o studium VOŠ.

3.1.2 Motivace pedagogů

Zkušenosti škol získané průzkumem ukazují, že pokud má VOŠ inspirativní pedagogy nebo spolupracuje s předními odborníky z praxe, **o frekventanty DV není nouze**. Tento zjednodušený závěr má jinou podobu v umění a jinou ve správní či teologické oblasti. Jaká motivace vede pedagogy k DV?

Jedinou konstantou je „změna“

Vedení škol si uvědomuje potřebnost DV, ale často není připraveno nést riziko, které s sebou potřebné změny přinášejí. Někdy je nutné „zahýbat“ klimatem školy na úrovni vyučujících, protože stávající personál často není ochoten se na DV podílet – nemá ho v popisu práce a brání se jeho zařazení. Pak nezbyvá než sáhnout k personálním změnám. Jeden ředitel mluví o jakémsi „upgradu“ pedagogického sboru.

Vhodný
vyučující

Pokud škola DV nabízí pravidelně, může se v pracovní smlouvě některých učitelů tato kolonka výslovně objevit. Tato skutečnost je důležitým milníkem. V takové fázi již bude mít DV nejspíš i svůj „řádek“ v hospodaření školy. Běžná praxe probíhá tak, že škola nejprve začne nabízet kurzy DV pro zájemce o studium. To je pro mnoho učitelů srozumitelné, přijatelné, a tudíž motivující zadání. U kurzů pro uchazeče je velmi důležité, aby je vedly inspirující osobnosti, které dokážou přitáhnout a zaujmout studenty. Není třeba, aby se na DV podíleli všichni vyučující. Naopak vedení školy musí dbát na výběr lektorů, kteří jsou ochotni „jít s kůží na trh“, kteří umějí podat teorii lidem z praxe a zároveň mají dostatek pokory se od praktiků učit. DV vždy představuje něco navíc – příprava nového kurzu vyžaduje kreativitu a nasazení, aniž by bylo předem jisté, zda a kolikrát se kurz uskuteční.

Možnou motivaci pedagogů můžeme shrnout takto:

- předat část své odbornosti lidem přímo v praxi,
- získat podněty k vyučovanému předmětu od lidí z praxe,
- možnost učit kurz, který již na škole učí někdo jiný,
- možnost učit kurz, který se na škole vůbec nevyučuje,
- možnost učit pokročilý kurz, pro který na VOŠ není prostor,
- připravit a otestovat pilotní kurz, který se pak stane součástí akreditace,
- vydělat peníze navíc za učení již hotového kurzu pro novou skupinu.

Vhodný
odborník

Někdy je jednodušší na kurz DV najmout externího lektora – odborníka z praxe. To má řadu výhod (viz [Lidské zdroje](#)). DV umožňuje objevit odborníky, kteří by rádi své zkušenosti předávali dalším, a zároveň zjistit, kteří z nich opravdu **mají pedagogické nadání**.

3.1.3 Motivace zřizovatele

Motivace zřizovatele	<p>Zřizovatelé bývají většinou vedeni jednou z následujících motivací:</p> <ul style="list-style-type: none">• Zřizovatel je zároveň zaměstnavatelem, který požaduje DV od svých zaměstnanců.• Jedná se o obor, ve kterém DV vyžaduje zákon či jiná norma.• DV představuje relativně dostupný finanční zdroj.• V daném oboru je DV prestižní, bude o něj zájem.• DV představuje strategický potenciál odborného rozvoje učitelů školy.• Zřizovatel má zájem na tom, aby si škola rozšířila obzor a vstoupila do těsnějšího kontaktu s oborem.• DV je součástí strategie pěstování odborné úrovně školy a učitelů.
Důležitost zřizovatele	<p>Zřizovatel hraje při zavádění a plánování DV na škole často klíčovou roli. Zvláště pokud vezmeme na vědomí, že zavedení životaschopného a širokospektrálního DV znamená pro školu značné personální a finanční investice a riziko neúspěchu není zanedbatelné. Bez souhlasu či alespoň tolerance zřizovatele je DV ve větší míře nemyslitelné, bez jeho podpory nemá perspektivu. V souvislosti s profesním výzkumem bylo uvedeno, že škola může mít motivaci DV poskytovat, i když je ztrátové. Zaměstnavatel může sehrát důležitou roli dofinancování DV, pokud vidí profesní výzkum (a DV v jeho rámci) jako prioritu.</p>

3.1.4 Motivace zaměstnavatelů

Čtyři fáze vztahu Zatímco u pedagogů jsme narazili na jisté motivační překážky, u zaměstnavatelů je motivace zřejmá: mít průběžně školené zaměstnance. Vztah školy a zaměstnavatelů by se dal popsat ve čtyřech fázích, kde na jednom pólu z tohoto vztahu těží především škola a na druhém podnik, který je se vzděláváním na dané škole natolik provázán, že by jeho další rozvoj v oboru byl bez tohoto vztahu jen těžko představitelný.

- 1. fáze:** škola realizuje u zaměstnavatele odborné praxe
- 2. fáze:** na vzdělávání se podílejí oba partneři (odborníci z praxe i pedagogové ze školy)
- 3. fáze:** zaměstnavatel přednostně nabírá uchazeče z partnerské školy, škola poskytuje zaměstnavateli DV „šité na míru“
- 4. fáze:** komplexní partnerství (finanční, odborná podpora školy, stáže pedagogů, praxe)

Z průzkumu v humanitní oblasti vyplynulo, že jen málo škol dosáhlo 4. fáze spolupráce. Naopak zřetelně ukázal, že zaměstnavatelé v 25 % využívají ke vzdělávání vlastní školící střediska a v 50 % externí školící střediska. Někdy je to samozřejmě způsobeno příliš úzkým profilem jejich oboru, pro který neexistuje relevantní partner mezi VOŠ, nicméně daleko častěji je důvodem málo rozvinutý vztah se školami, které takový potenciál mají.

Motivace Také na straně zaměstnavatelů nemusí jít pouze o jeden typ motivace:

- Zaměstnavatel chce mít dobře proškolené zaměstnance, škola mu poskytne kurzy.
- Zaměstnavatel chce aktivně utvářet budoucnost oboru a kvalitní škola je k tomu vhodným partnerem.
- Zaměstnavatel má mezi svými pracovníky ty, kdo se starají o vzdělávání – škola je pro ně vhodným partnerem.
- Zaměstnavatel sponzorsky investuje do budoucnosti oboru – škola je vhodným prostředkem.

Vhodný zaměstnavatel Na druhou stranu je třeba říci, že ne všechny podniky jsou vhodné ke spolupráci – jejich vedení není ke školám vstřícné, a především nereprezentují budoucí podobu praxe či dokonce skomírají. V případě, že si zaměstnavatel stěžuje na nepřipravenost uchazečů z konkrétní VOŠ, je na místě jej motivovat, aby poskytl vlastní odborníky pro vzdělávání a díky tomu se partnerství mohlo rozvíjet požadovaným směrem.

Finance nebývají problém	Průzkum mezi řediteli VOŠ a zaměstnavateli potvrdil, že tam, kde je nabídka DV pro zaměstnavatele zajímavá, pomůže-li např. firmě k lepší konkurenceschopnosti, finance nebývají problém.
Vyšší kvalita školy	Závěrem tohoto oddílu je zjištění, že školy, kterým se podařilo navázat partnerství s vhodným zaměstnavatelem, dlouhodobě získávají další studenty, lepší finanční zázemí, a především vyšší odbornou kvalitu.

Škola, která usiluje o DV ve svém oboru, mívá z pohledu zaměstnavatelů tyto charakteristiky:

Delší časový horizont	Škola se na DV dívá očima ucelené přípravy pracovníků v oboru formou tří až čtyřletých akreditovaných studijních programů. V tom se liší od školících středisek a dalších poskytovatelů kurzů DV, kteří počítají s kratším časovým úsekem. Škola nepřipravuje pracovníky pro tento rok, ale s výhledem 3–8 let (délka studia, platnost akreditací). Zajímají ji tedy trendy a možná budoucnost oboru, dlouhodobé kořeny a rysy odbornosti, musí vyučovat to, co bude mít hodnotu i za deset let.
Vedlejší činnost	Není realistické očekávat od spolupráce se školou rychlou a bezprostřední změnu – hlavní činností školy je ze zákona uskutečňování studijních oborů, nikoli DV.
Rozhled	Na škole je třeba učit konkrétní dovednosti, ale také ucelené kompetence a odborné hodnoty a postoje – škola rozvíjí studenty v mnoha oblastech, navíc mnozí z absolventů budou pracovat v jiných oborech.
Konzervativní	Škola bývá konzervativnější prostředí. Na druhou stranu není na DV existenčně závislá a má vlastní motivaci, proč do DV investovat větší úsilí.
Vhodná osoba	Spolupráce se školou je setkáním dvou odlišných světů – je vhodné pověřit komunikací se školou člověka, který je připraven objevovat svět školství a který je ochoten se učit novým věcem.
Win-win	Taková je situace, kdy někdo ze zaměstnanců ocení „benefit“ příležitosti učit na škole: zaměstnavatel poskytne škole „svého člověka“, škola získá pedagoga se silnou vazbou na provoz.
Budoucnost oboru	Zaměstnavatel má příležitost se sponzorsky podílet na dalším rozvoji oboru. Může si vybrat, která škola splňuje jeho očekávání v této oblasti; může takto podporovat několik škol a následně spolupráci vyhodnotit a vybrat si tu nejlepší.

3.1.5 Motivace studentů

Jaké výhody plynou studentům akreditovaného studia ze skutečnosti, že škola rozvíjí DV? Na první pohled by se mohlo zdát, že škola tím své kmenové studenty zanedbává. Když má však vedení DV dobře nastavené, může i jim přinést řadu benefitů. V prvé řadě je to zkvalitňování obsahu a metody výuky. Pilotní kurzy DV nebo celé moduly se mohou stát součástí nové akreditace. Užší kontakt s profesí zajistí, že studenti budou lépe připraveni na praxi, do které se pak zapojí. V druhém kroku účastníci DV získávají povědomí o škole, šíří její dobré jméno, obohacují pedagogy vlastními zkušenostmi a někteří z nich nastoupí do běžného studia. Vzniká tak jakési kruhové schéma (viz **obr. 4**), které celou školu posouvá dopředu.

- | | |
|--------|---|
| Výhody | <ul style="list-style-type: none">• Pedagogové rozšiřují svou kompetenci vyučováním lidí z praxe.• Rozvinutá spolupráce s odborníky se může promítnout do běžné výuky (např. úpravou akreditace).• Škola je lépe financována a díky tomu i vybavena.• Škola může poskytnout slevy na DV pro své studenty.• Škola může některé kurzy DV s výukou propojit, čímž obohatí obě skupiny studujících.• Studenti mají povědomí o DV na škole a později ho třeba sami využijí nebo minimálně doporučí. |
|--------|---|

Absolventi	Za zmínku stojí také spolupráce školy s absolventy. Především je třeba v dnešní době o profesním vzdělávání uvažovat v rámci celého života – škola tedy formou DV provází své absolventy na jejich odborné dráze. Nezanedbatelným přínosem je spolupráce s absolventy, kteří se v oboru osvědčili a rádi se školou spolupracují.
------------	--

3.1.6 Finanční motivace

Průzkum ukázal, že DV může být doplňkovým finančním zdrojem školy. Tato skutečnost může být motivací škol, jejichž rozpočet je napjatý. DV je doplňkovou činností školy, výuka zůstává činností hlavní. Z tohoto pohledu není možné, aby bylo DV dlouhodobě dotováno z hlavní činnosti školy. Na druhou stranu je na místě uvést, že finanční limity jsou opakovaně uváděny jako důvod, proč školy DV neposkytují nebo jej nabízejí pouze v omezené míře.

3.2 Lidské zdroje

Z průzkumu vyplývá, že zajistit DV rozhodně vyžaduje nemalé úsilí školy. Kolik personálních a finančních kapacit musí škola této činnosti věnovat, závisí především na tom, jak hodlá DV uchopit.

Z personálního hlediska je vhodné rozlišit tři úrovně zajištění.

3.2.1 Vedení školy

Těžko si lze představit rozvoj DV bez podpory vedení školy, tedy ředitele, školské rady, příp. zřizovatele. Ať už přijde podnět k rozvoji DV odkudkoliv, vedení ho musí dostatečně podpořit.

Pět modelů	<p>Z průzkumu a rozhovorů s řediteli VOŠ vyvstalo pět aktuálních modelů DV:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Škola se DV nevěnuje.2. Kurzy pro zájemce o studium – realizované jen při dostatečném počtu zájemců, propagované jen na webu/nástěnce školy, případně doporučované během úvodních konzultací. Někdy škola umožňuje veřejnosti navštěvovat běžnou výuku.3. Pokud to obor umožňuje, DV se obsahově kryje s akreditovanou výukou s tou výjimkou, že si za něj frekventanti platí. Někde si po přihlášení do běžného studia mohou nechat tyto kurzy plně uznat. Škola chce tímto krokem získat nové studenty.4. DV je určeno především pracovníkům v oboru, kteří si z různých důvodů potřebují doplnit své předchozí vzdělání. Kurzy se musí samostatně připravit. Velmi často se na výuce podílejí externisté. Realizují se i přímo na pracovišti, obvykle v několikahodinovém až v několika-denním bloku.5. Škola je ve svém oboru zavedeným školitelem. Organizaci se věnuje zvláštní oddělení školy, do výuky se zapojují pedagogové i externí lektori, vyučuje se také u zaměstnavatelů, investuje se do propagace a vztahu se zaměstnavateli. <p>Je pochopitelné, že poslední dvě pojetí vyžadují vybudování v podstatě celého oddělení školy, které se problematikou zabývá.</p>
Osoba ředitele	<p>Zapojení ředitele odpovídá důležitosti DV pro danou školu. Např. na škole Scholastika, která z kurzů DV vzešla, dodnes s uchazeči o DV i účastníky kurzů osobně jedná ředitel, byť se na organizaci kurzů podílí jeho zástupce a další pedagogové.</p>

3.2.2 Koordinátor DV

Již model DV 2 a 3 vyžaduje vyčlenění malého úvazku pro koordinátora kurzů DV, s rostoucím počtem kurzů samozřejmě stoupá i finanční a administrativní zátěž. Koordinátor DV má dvojí roli, a to připravovat a kontrolovat odborný obsah kurzů a organizačně či administrativně zajišťovat jejich realizaci. Mállokdy bude schopen či vybaven natolik, aby sám hlídal obě tyto složky, a proto je vhodné, aby zodpovědnost za kvalitu příslušných kurzů převzal odborný pedagog. Ten má nejvíce práce při vytváření kurzu; ve fázi, kdy kurz již opakovaně běží a systém zpětné vazby je správně nastaven, míra jeho zapojení ztelně klesá. Chod zajišťuje administrativní pracovník, přičemž i jeho vytíženost je často nejvyšší předtím, než se kurz

rozběhne. „Odborným vedením a výukou v kurzu bývá pověřen konkrétní pedagog školy. Organizace kurzu je prováděna ve spolupráci se sekretariátem školy.“ (ředitelka VOŠ Jablonec n. N.)

Náplň práce Lze vydělit dva okruhy činnosti koordinátora. Přesné rozdělení rolí se může lišit:

1. Odborné úkoly:

- mapovat trendy v oboru
- komunikovat se zaměstnavateli
- být v úzkém kontaktu s pracovníkem zajišťujícím odborné praxe
- stanovovat obsah, rozsah a úroveň
- kontrolovat obsah a kvalitu kurzů
- vyhodnocovat zpětné vazby s dotyčným lektorem

2. Spíše administrativní a organizační úkoly:

- propagovat kurzy
- zjišťovat poptávku po kurzech
- komunikovat se zájemci
- koordinovat lektory, hlídat tandemové zajištění kurzů
- domlouvat termíny
- zajišťovat administrativní asistenci externistům
- dbát na potřebné zázemí kurzů (pomůcky pro lektory)
- hlídat kapacitu učeben
- hlídat akreditaci a certifikace kurzů
- administrativně podporovat zpětné vazby od účastníků DV
- evidovat plánované a realizované kurzy
- být v úzkém kontaktu s ekonomem školy (sledovat rentabilitu kurzů)
- v průběhu pedagogických rad věnovat DV náležitý prostor

Pro rozvoj DV je ideální, pokud postupně vzniká tým hned několika pracovníků, jejichž úvazky věnované DV rostou organicky s tím, jak se rozšiřuje agenda.

Zkušenost některých škol mluví jasně: *Vhodný pracovník v roli koordinátora DV nám chybí a je to náš největší limit.*

Financování koordinátora DV V ideálním případě je zisk z kurzů takový, že jeho práci zaplatí. Nicméně tato situace nastává až s dostatečně rozvinutým DV. Pro ranější fáze může být stěžejní podpora zřizovatele či dotace ze strany zaměstnavatelů či jiných subjektů. Tento jev je potvrzen mimo jiné v průzkumu, kde rozvinutým DV disponovaly především školy, které tak plnily konkrétní poptávku zřizovatele nebo zaměstnavatelů, a díky tomu měly na tuto činnost vyhrazené pracovníky a rozpočet.

3.2.3 Učitelé

Vedení školy může ledačos naplánovat, ale bez ochotných učitelů či lektorů DV realizovat nelze. Ať už se vedení rozhodne pro jakýkoliv model DV, je potřeba mít připravené lektory. V zásadě škola může sáhnout do vlastních pedagogických řad, nebo si najmout externisty. Z dat, která jsme získali průzkumem, vyplývá, že v podmínkách našich VOŠ není myslitelný rozvoj DV bez dalšího rozšiřování stávajícího pedagogického sboru. Analýzou lze pedagogický potenciál školy rozdělit na 4 typy:

- kmenoví učitelé,
- učitelé na dohody,
- dlouhodobě spolupracující externí učitelé,
- hostující vyučující.

Zapojení externích a hostujících vyučujících klade velké nároky na jejich flexibilitu. To je dáno tím, že kmenoví učitelé mají zpravidla už tak dost práce se zajištěním standardní výuky.

Výhody a nevýhody blíže analyzuje následující tabulka:

	pedagogové školy	externisté
Výhody	<ul style="list-style-type: none"> • Administrativně jednodušší (již je zaměstnancem školy, má přístup do IS, zná vybavení a pomůcky). • Administrativa DV bude odpovídat standardu školy (docházka, hodnocení, práce s IS školy). • Propagace domovských osobností školy. • Know-how získané v DV učitel snadno přeneseme do akreditovaného studia VOŠ. • Minimální výdaje navíc. • Škola tím může získat finance na pedagoga, který má tento školní rok nižší počet odučených hodin. 	<ul style="list-style-type: none"> • Může se jednat o osobnost, která přitáhne zájem. • Taková osobnost zdobí jméno školy. • Takto lze testovat kurzy, které se škola teprve chystá zařadit do akreditace. • Kurz může připravit studijní opory, které škole zůstanou. • Dobře obsazený kurz bude finančně výhodný. • Z externisty se časem může stát učitel školy.
Nevýhody	<ul style="list-style-type: none"> • Ne každý pedagog VOŠ dokáže přitáhnout zájemce o kurz DV. • Není snadné motivovat vlastní zaměstnance k práci navíc. • Učitelé dost možná nemají žádnou reálnou kapacitu navíc. • Je třeba vše s předstihem dojednat a zahrnout do pracovní smlouvy. 	<ul style="list-style-type: none"> • Osobnost v oboru často potřebuje asistenta z řad pracovníků školy na běžnou administrativu kurzu (další mzdové výdaje). • Jak přenést kvalitu z DV do akreditovaného studia? Hrozí nebezpečí dvou nespojených světů – DV a akreditovaný obor. Extrémní příklad: Student raději absolvuje kurz DV, který si pak školou nechá uznat, než obsahově týž předmět s pedagogem školy.

Dva modely budování pedagogického sboru	<p>V českém prostředí rozeznáváme dva převládající modely budování pedagogického týmu VOŠ. Na nich pak závisí kapacity škol v DV.</p> <p>První je blízký školské praxi na ostatních stupních vzdělávání – omezený počet odborníků na plný úvazek: Pedagogické jádro školy je budováno kolem bývalých expertů oboru (nebo i současných – např. v uměleckých oborech, které oborovou praxi při výuce nevyklučují), kteří jsou schopni zabezpečit většinu klíčových činností odborného vzdělávání (z hlediska přípravy, realizace a vyhodnocení výuky a další podpory studentů) a doplňují je hosté z oboru, praktikující experti. Garanti oboru jsou tak v zprostředkovaném kontaktu s praxí jednak prostřednictvím kolegů, jednak prostřednictvím vedení studentských prací a praxí. Druhý model je založený na trvalém angažmá praktiků v oboru, musí se ovšem spokojit jen s jejich částečnými úvazky. Takto budovaný pedagogický tým je většinou plně vytížen hlavní zodpovědností pedagogů VOŠ v denním a kombinovaném studiu akreditovaného vzdělávacího programu. Navíc vyžaduje významnou podporu administrativního týmu a podvazuje flexibilitu školy: rozvrh musí být budován především podle časových možností pedagogů, pro nabídku DV většinou nezbyvá místo.</p>
Zbytková kapacita	<p>Oba modely předpokládají jen zbytkovou kapacitu pro DV (v čase, který zbývá po realizaci hlavní výukové činnosti).</p>

3.3 Další vzdělávání pedagogických pracovníků VOŠ

3.3.1 Nástin metodiky pro DV v oblasti VOV

Nelze očekávat, že ve třetím tisíciletí po desítkách let intenzivního výzkumu v oblasti andragogiky existuje jediná nejosvědčenější metoda vzdělávání. Každá má své výhody a nevýhody, možnosti a podmínky využití. Při volbě konkrétní metody je třeba vycházet především z těchto hledisek:

- cíl vzdělávání,
- složení a charakter účastníků výuky,
- charakter obsahu výuky,
- charakter formy výuky,
- znalosti, dovednosti a preference lektora,
- časové, místní a finanční dispozice.

Zároveň se ukazuje, že při výuce je výhodné učební metody střídat, aby se zastavila křivka nebezpečně klesající pozornosti.

Pedagogické formáty pro DV

Klasické frontální vzdělávání ve třídě s přednášejícím lektorem a tabulí či novějšími prezentačními nástroji už dávno není jedinou a ani nejvyužívanější metodou vzdělávání dospělých.

V současné době se prosazují trendy, které by se daly řadit do třech kategorií – rozvoj samostudia, individualizace a týmovost:¹⁸

Samostudium – mnoho práce a času lektorů se ušetří dobře nastaveným samostudiem. Jedná se tedy v první řadě o distanční formu studia, kdy jsou studenti na určitý, či dokonce někdy plný čas studia fyzicky odděleni od svých lektorů. Tento přístup však neznamená jen menší či větší množství doporučené literatury a předepsaných úkolů, jejichž nastudování lektori následně kontrolují. S rozvojem moderních technologií a jejich dostupnosti se otevírají pestré možnosti, jak učinit samostudium mnohem efektivnější a vrstevnatější než dříve. Využívání celé škály moderních technologií se v andragogice shrnuje pod název e-learning. V podstatě se jedná o multimediální podporu vzdělávání, realizovanou zpravidla pomocí počítačů či jiných zařízení přes internet. Velkou výhodou je nejen široká dostupnost (student se může učit kdekoliv, kde má k dispozici počítač či tablet a dostatečné internetové připojení), ale především časová flexibilita. Student má zpravidla možnost se ke kurzu připojit, kdy a na jak dlouho chce. Již na tomto příkladu vidíme mnohem otevřenější přístup k individuálnímu tempu a časovým možnostem toho kterého studenta. Mezi nově rozvíjené oblasti e-learningu patří využívání virtuální (VR) a rozšířené reality (AR), m-learning a chatbot.

Individualizace – zatímco na základních a středních školách stále dominuje masová edukace, kdy učitel musí přizpůsobit tempo a náročnost látky celé třídě, tak ve vyšších stupních, a především ve vzdělávání dospělých, se ukazuje jako nutnost, aby studium bylo přizpůsobeno nejen talentu a schopnostem studenta, ale hlavně jeho časovým možnostem. Těmto dvěma požadavkům vychází vstříc následující metody:

- **Koučink** – slovo pochází z angličtiny – coach (trénovat, vést). Kouč nemá mít primárně vědomostní či dovednostní převahu, ale má umět najít a rozvíjet potenciál ve svém svěřenci. Koučování tedy není předávání, ale spíše proces, v průběhu kterého spolu kouč se svým svěřencem hledají řešení a nejlepší způsob, jak dosáhnout kýženého výsledku. Student tedy ví, kam chce dojít, a kouč mu v nastoupené cestě pomáhá, ale sám „do bazénu“ nemusí vůbec vstupovat. Není to jeho role. V takto pojatém přístupu trénovaný sám zodpovídá za výsledky svého úsilí.
- **Mentoring** – slovo pochází od bájného řeckého hrdiny Mentóra, jehož Odysseus pověřil výchovou svého syna Telemacha. U mentoringu je zásadní autorita mentora a důvěra svěřence (mentee). Mentor předává svému svěřenci zkušenosti a dovednosti. Zpravidla se tento přístup uplatňuje na pracovišti, například když mistr ukazuje učedníkovi, jak správně obrábět tu kterou součástku. Nicméně i v duchovní oblasti můžeme velmi často narazit na tuto praktiku, kdy duchovní vůdce (opat, biskup, duchovní učitel) pomáhá na cestě ke zralosti mladším učedníkům. Mentor nemá jen předat své zkušenosti, ale i rozpoznat jedinečnost talentu u svého svěřence a pomoci mu jej rozvinout.
- **Personalizace** – v tomto bodě se jedná o obecný trend, kdy se učební metody, náročnost látky mění podle aktuálních pokroků studenta. Pedagogika rozpoznává několik základních způsobů přijímání informací, přičemž málokdo využívá pouze jeden z nich (grafický, vizuální, audiální, praktický, mimetický atd.). I přes tuto skutečnost zůstává

¹⁸ Následná klasifikace vychází z přednášek a skript: DVOŘÁČKOVÁ, Miroslava, *Technologie vzdělávání dospělých*, Olomouc 2013, ISBN 978-80-244-3580-0.

pravdou, že určité způsoby učení jsou dle našich osobních potřeb nejefektivnější. V individuálním přístupu, jaký nabízí personalizace učení, se široce otevírá možnost přizpůsobení. K tomu v moderní době napomáhají i tzv. chytré aplikace.

Týmovost – na první pohled by se mohlo zdát, že se jedná o jakýsi protiklad předešlým přístupům nebo snad o jakousi alternativu pro jiný typ výuky. Dlouhodobě se ukazuje, že pro úspěch na pracovním poli nejsou zásadní pouze individuální schopnosti a znalosti, získané ve školách či různých kurzech, ale ve velké míře také sociální dovednosti, schopnost spolupráce, efektivní komunikace. Dobře propojený, stmelený tým je schopný mnohem lepších výsledků než jednotlivec, byť třeba geniální. K budování těchto vztahů a dovedností slouží tzv. teambuilding a outdoor training.

- **Teambuilding** – vědomá a cílená práce ve skupině vedená tak, aby každý člen našel během procesu své uplatnění, které napomůže celé skupině ke splnění cíle. Tým se naučí vážit si jedinečnosti a přínosu každého svého člena.
- **Outdoor training** – školení mimo prostory organizace, kde se vedle běžného vzdělávání pracuje i s tzv. zážitkovou pedagogikou (kromě exkurzí do vináren apod. se zařazují zpravidla i různé hry). Cílem je mimo jiné rozvinout neformální vztahy na pracovišti.

3.3.2 Metody práce s frekventanty DV

Předchozí kapitola stručně představila trendy ve výuce a rámce, nicméně výukových metod v dnešní době existuje celá řada. Pro získání alespoň hrubé představy na tomto místě ve stručnosti představujeme možné klasifikace.

Z pohledu obsahu vzdělávání lze mluvit o metodách:¹⁹

- teoretických,
- teoreticko-praktických,
- praktických.

Je samozřejmé, že při postupu od teorie k praxi se zvyšuje aktivní podíl studentů a zároveň klesá obecný vhled do problematiky. Mění se i výukové metody, a to od přednášky přes diskusní semináře, modelové situace až ke stážím a rotaci na pracovišti.

Dalším faktorem, užívaným především ve firemním prostředí, je místo edukace:

- on the job (na pracovišti),
- off the job (mimo pracoviště).

V prvním případě se zácvik realizuje během výkonu práce, a tomu odpovídají i používané metody (instruktáž při výkonu práce, koučink, mentoring, counselling, asistování, pověření, úkolem, rotace práce, pracovní porady). V druhém případě se výuka realizuje mimo podnik, ať už na výjezdním školení, či v nějaké škole, a také zde s místem konání korespondují zvolené metody (přednáška, přednáška s diskusí, seminář, demonstrování, případové studie,

¹⁹ srv: MAŇÁK, Josef a Vlastimil ŠVEC. *Výukové metody*. Brno: Paido, 2003. ISBN 80-7315-039-5.

workshop, hraní rolí (manažerské hry), exkurze, stáže, assessment centre, development centre, brainstorming a jiné aktivizační metody, outdoor training, vzdělávání pomocí počítačů, e-learning).

Poslední klasifikace zohledňuje hledisko, jak se nejčastěji v DV podporují účastníci:

- výstižným, sevřeným předáváním informací,
- facilitací systematického učení, např. s využitím mind-mappingu aj.,
- metodami kritické myšlení.²⁰

Zde opět podobně jako u teoreticko-praktického členění postupně klesá aktivní účast školitele, a naopak stoupá aktivita frekventantů, přičemž lektor stále méně autoritativně zasahuje do procesu edukace.

Transferové výukové metody

- **Frontální výuka**²¹ – asi nejznámější a nepoužívanější metoda napříč státním školstvím. Nejčastěji má formu přednášky, kdy lektor vysvětluje látku, organizuje a prezentuje, typicky až v závěru lekce poskytuje zlomek času k otázkám. Tato metoda je časově velice efektivní – lze předat velké množství látky, především teorie, ve velmi krátkém čase za účasti velkého množství účastníků. Klade relativně velké nároky na dovednost řečníka zaujmout a jasně a smysluplně prezentovat učivo. Tato metoda na druhou stranu naráží na časté přehlížení potřeb a schopností studentů, kteří velmi rychle ztrácejí pozornost a z přednášky si pamatují jen zlomek, ačkoliv látka byla řečníkem předána v plném rozsahu.
- **Přednáška s diskuzí**²² – nabízí účastníkům více prostoru. Studenti mohou snadno doplnit nejasnosti či mezery. Tento rozměr samozřejmě klade větší nárok na moderátorské schopnosti lektora. Diskuse může mít také podobu tzv. panelovky, kdy je k dispozici hned několik odborníků, kterých je možné se ptát. Případně lze posluchače rozdělit do skupin a zadat jim téma k diskuzi.
- **Názorná výuka (demonstrace)** – zatímco při přednášce se především mluví, při názorné ukázce se daná problematika demonstruje na konkrétním předmětu či situaci. Lze při ní samozřejmě využít i předem připravené audiovizuální médium – ukázku z filmu, hudební či zvukový záznam apod. Velkou výhodou je, že při demonstraci se atakují i jiné smysly než rozum, což u mnoha studentů vede k lepší zapamatovatelnosti.
- **Instruktaž**²³ – lektor nejdříve ukazuje, posléze navádí a následně nechá studenty procvičovat. Můžeme si představit například lukostřelbu, kdy lektor nejprve střílí sám, pak

²⁰ viz: ZORMANOVÁ, Lucie. *Výukové metody v pedagogice: tradiční a inovativní metody, transmisivní a konstruktivistické pojetí výuky, klasifikace výukových metod*. Praha: Grada, 2012. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4100-0. s. 113nn.

²¹ ROHLÍKOVÁ, Lucie a Jana VEJVODOVÁ. *Vyučovací metody na vysoké škole: praktický průvodce výukou v prezenční i distanční formě studia*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4152-9. s. 47nn.

²² ROHLÍKOVÁ, Lucie a Jana VEJVODOVÁ. *Vyučovací metody na vysoké škole: praktický průvodce výukou v prezenční i distanční formě studia*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4152-9. Tamtéž.

²³ viz: KOLÁŘ, Zdeněk. *Výkladový slovník z pedagogiky: 583 vybraných hesel*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3710-2. s. 151.

zpomaleně ukazuje každý detail přípravy – upozorňuje na roli dechu, přivření oka, odhad větru apod. Znovu vystřelí, a pak s každým jednotlivým studentem provádí střelbu a kontroluje, jak pochopil instruktáž. Odstraňuje nedostatky, a teprve když se každý z účastníků trefí do terče, každý získá správnou techniku, je spokojený. Instruktáž je velmi vhodná, pokud je třeba předat senzomotorické dovednosti. Může být časově náročná a vzhledem k nutnosti individuální péče, ji lze realizovat jen při zvládnutelném počtu studentů. Lektor si nevystačí jen s know-how, ale musí být sám dostatečně zručný.

Facilitační metody

Následující metody patří mezi tzv. facilitační – aktivní role lektora tvoří ideálně 20 %, zatímco z 80 % se student učí v podstatě sám. Výrazným momentem těchto metod je důraz na prožití a následnou reflexi. Ačkoliv je účinnost tohoto přístupu vysoká, klade to značné časové i organizační nároky na lektora, co se týče dohledu nad procesem vzdělávání a jeho koordinace.

- **Situační metoda**²⁴ – lektor vymodeluje situaci (konfliktní, analytickou, incidentní, detektivní), přidělí role zúčastněným a sleduje, jak se se situací vyrovnají. Velkou výhodou je, že si studenti v bezpečném, řízeném prostředí vyzkouší třeba nebezpečné či emocionálně náročné situace, získají vzájemnou zpětnou vazbu, případně mentoring lektora. Nevýhodou je vysoký nárok na lektora, který musí situaci velmi detailně připravit a být s metodou dobře obeznámen. Navíc modelová situace v praxi nakonec nemusí nikdy nastat nebo proběhne zcela odlišně.
- **Inscenační metoda**²⁵ – je v podstatě jen extrémnější variantou metody situační. Mnohem větší důraz než na situaci samou je kladen na osoby a jejich role, které ve skupině nemusí být zprvu zřejmé. Zatímco situační metoda akcentuje především analytické dovednosti, zde se frekventanti učí pracovat především se svými emocemi a rétorickými schopnostmi. Výhody a nevýhody jsou stejné jako u metody předešlé.
- **Projektová výuka**²⁶ – velmi oblíbená metoda v českých alternativních školách a na Západě. Lektor zadá projekt, který může být v mnoha rysech podobný reálným projektům v pracovním prostředí, a dohlíží na jeho realizaci. Skupina dostane termín a nárys požadovaného výsledku. Sama si rozděluje role a úkoly. Vytváří si harmonogram. Lektor jen kontroluje, zda jde vše hladce, v případě nutnosti poradí. Projektová výuka se obvykle koncipuje na delší časový úsek, například pololetí, ale třeba i týden. Velmi se oceňuje mezipředmětovost a zapojení celé skupiny. Velkou nevýhodou je samozřejmě čas, tento přístup není také vhodný pro předávání teoretických či obecných znalostí. Na druhou stranu přináší obrovská pozitiva pro schopnosti kooperace a time managementu.

²⁴ viz: ZORMANOVÁ, Lucie. *Výukové metody v pedagogice: tradiční a inovativní metody, transmisivní a konstruktivistické pojetí výuky, klasifikace výukových metod*. Praha: Grada, 2012. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4100-0. s. 209nn.

²⁵ viz: ZORMANOVÁ, Lucie. *Výukové metody v pedagogice: tradiční a inovativní metody, transmisivní a konstruktivistické pojetí výuky, klasifikace výukových metod*. Praha: Grada, 2012. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4100-0. s. 50nn.

²⁶ viz: ŠAFRÁNKOVÁ, Dagmar. *Pedagogika*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5511-3. s. 204nn.

- **Diskuse**²⁷ – může mít samozřejmě různé formy, ale v čisté podobě se jedná o rozvíjení schopností diskutovat – tj. především umět komunikovat s druhými: vypracovat si přípravu, umět naslouchat oponentovi a analyzovat jeho podněty, umět jasně a krátce formulovat hlavní myšlenky a dohodnout se na kompromisu. Prvořadým cílem této metody tedy není zvládnout nějakou problematiku, ale umět o ní diskutovat.
- **Workshop** – neboli dílna je název, který se ujal pro pracovní setkání v menší skupině účastníků, kteří mají pracovat na konkrétním problému. Oproti běžným poradám, kde několik jedinců představí problematiku a ostatní se pasivně vnoří do role obecně, je zde kladen důraz na aktivní účast. I tato setkání by měla mít moderátora, ten by však neměl být poslední autoritou, co se týče výběru řešení, natož aby byl posledním, kdo mluví. Workshop je dílna, kde se společně něco vytváří. Analyzuje se problém, vytyčí se cíl a nejčastěji pomocí brainstormingu se navrhne hned několik řešení. Tým pak jedno vybere a zpracuje tak, aby bylo realizovatelné. V případě výukové metody se lektor vtěluje do role moderátora, aniž by sám přispíval k nápadům a zvoleným řešením.

3.3.3 Odborníci z praxe

Pro terciární vzdělávání je více než kde jinde potřebné, aby odborníci z praxe přicházeli do výuky, případně ji měli celou na starost. Jejich odborný vhled je nenahraditelný. Na druhou stranu výuka může trpět nedostatečnou pedagogickou kompetencí lektorů. Existuje několik osvědčených metod, **jak tyto nedostatky omezit:**

Pedagogická průprava	Předně je dobré, aby si odborník prostudoval pedagogické příručky, ²⁸ případně zhlédl kvalitní online materiály, aby nevyučoval pouze intuitivně, nečerpal jen ze své zkušenosti, která může být až desítky let za současným vývojem a trendy v pedagogice. Nemluvě o tom, že mnoho návyků a metod učitelů používaných v minulosti je dnes přes zdánlivou účinnost přinejmenším pochybných, někdy dokonce patologických.
Supervize	Je dobrou praxí, že nově vyučující odborník je zastřešen supervizí zkušenějšího pedagoga. Tomu se může svěřovat se svými pochybnostmi, hledat s ním optimální rozvržení hodiny, zkusit pod jeho vedením efektivnější metodu, a především získat povzbuzení, když je to nejvíce potřeba.
Shadowing	Nový lektor sleduje zkušeného kolegu při výuce a práci se studenty, aniž by se aktivně zapojoval. Minimálním požadavkem je sledování celého vyučovaného bloku, ideálem pak stínování celého pololetí.

²⁷ viz: KOLÁŘ, Zdeněk. *Výkladový slovník z pedagogiky: 583 vybraných hesel*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3710-2. s. 81.

²⁸ viz PRŮCHA, Jan. *Moderní pedagogika*. Šesté, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1228-7. s.272nn.

Tandem	Probíhající projekt „šablony“ podpořil účinný model tzv. tandemové výuky, kdy je v hodině přítomen odborník spolu s pedagogicky zdatnějším kolegou, který mu poskytuje zpětnou vazbu a pomáhá mu k lepší pedagogické efektivitě. Kromě času na hodině samé se počítá s následným rozbohem, případně předcházející spoluprací na přípravě a stanovení cílů hodiny.
Pedagogická praxe	Vždy je dobré, aby učitel věděl, co má dělat a jak to má dělat, tedy aby měl teoretickou představu. Nicméně toto poznání samo o sobě nestačí k lektorské dokonalosti – zásadní je praxe. Teprve kontinuální praxí získá lektor cit pro správné tempo, adekvátní metodu a obecně jasnou představu o tom, co je reálně dosažitelný cíl pro konkrétní skupinu studentů v konkrétním čase.

3.3.4 Vzdělávací média

E-learning	VOŠ si pomocí a uvnitř DV pedagogických pracovníků mohou účinně vybudovat další základnu svého působení v propracovávaných systémech e-learningu, které lze nabídnout i širšímu trhu s předpokladem získání finančních zdrojů pro školu. Současná veřejnost si už v ČR navykla zaplatit za kvalitní webinář, webcast a jiné metody online vzdělávání. Existuje celá škála platforem, které se dají k tomuto účelu použít, např. Moodle, Zoom, Mahara, MS Teams. Pro účely naší studie se podrobněji zaměříme pouze na MOOC.
MOOC	Nejnáročnějším nástrojem v oblasti vzdělávacích médií je patrně rozvinutý MOOC, který představuje samostatný program, multimédium, pokud možno automatizované a připravené k přijetí až několika tisíc studentů v jejich optimalizovaném soukromém čase (přístup just-in-time). MOOC – Massive Open Online Course – vzdělávací kurz s neomezeným počtem účastníků, ke kterým se přistupuje pomocí webu. Jde o e-learningovou platformu, jejímž cílem je zpřístupňovat zajímavé poznatky široké veřejnosti.
Formát MOOC	Většina kurzů probíhá ve formě videozáznamů, které jsou doplněné dalšími materiály, například odkazy na zajímavé články a publikace či různé infografiky, úkoly, testy a podobně. Velmi nápomocná jsou i diskuzní fóra. Po splnění podmínek účastník získá certifikát o absolvování kurzu. Podmínky mohou mít různou podobu: vyplnění testů, splnění úkolů, jako je psaní esejí, tvorba projektů apod.

Příklad MOOC Jako **příklad využití MOOC kurzu** v dalším vzdělávání lze uvést MOOC na téma „Vzdělávání pedagogů VOŠ s použitím IT ve výuce“, jehož realizace je jedním z výstupů KA 6 tohoto projektu. Kurz je určen na jedné straně pedagogům VOŠ, kteří podle průzkumu nejsou zvyklí nebo neumějí vzdělávat dospělé. Nejčastěji proto, že na VOŠ jsou zaměstnáni jako odborníci z praxe, kteří, byť se ve svém oboru pohybují dlouho, nemají zkušenost s výukou (maximálně se svou vlastní školní). Na druhé straně budou před katedrou zejména účastníci kurzů dalšího vzdělávání, tedy posluchači, kteří ukončili vzdělání, vstoupili na pracovních trh, nejsou zvyklí se koncentrovat na výklad apod. Často bývají netrpěliví, chtějí jít přímo k věci a vyžadují velkou efektivitu vzdělávacího procesu. Proto je při jejich výuce žádoucí zařadit specifické vyučovací metody. Zároveň je třeba volit vzdělávací metody, které reflektují současné sociokulturní podmínky a možnosti frekventantů. Například dnešní typický pracovník má velmi omezené časové možnosti, častěji dojíždí do zaměstnání, nemá pevně stanovenou pracovní dobu, je zvyklý mít „vše hned“, informace získává díky médiím bez bariér apod. Kurz také zohledňuje skutečnost, že vybavenost ICT běžné populace se velmi rychle vyvíjí a umožňuje takřka všem přístup k mobilnímu telefonu s připojením k internetu.

Moduly
MOOC

MOOC „Vzdělávání pedagogů VOŠ s použitím IT ve výuce“ pro další vzdělávání pedagogů má rozsah 1 ECTS a obsahuje šest lekcí:

Modul 1: Vymezení pojmů ve vzdělávání dospělých
Absolvent modulu bude schopen: vysvětlit specifika vzdělávání dospělých oproti jiným vzdělávacím přístupům.

Modul 2: Vyjednání cíle tréninku, příprava anotace předmětu
Absolvent modulu bude schopen: komplexně připravit vzdělávací aktivitu v oblasti dalšího vzdělávání a sepsat přehlednou anotaci předmětu s vytyčením cíle a rámcového obsahu.

Modul 3: Formáty digitálního vzdělávání, princip vzdělávání s využitím digitálních technologií
Absolvent modulu bude schopen: vybrat a pro svůj záměr vhodně využít dostupnou digitální technologii.

Modul 4: Příprava scénáře vzdělávací aktivity
Absolvent modulu bude schopen: kompletně sestavit minutový i detailní scénář školcích aktivit, vhodně vybrat a seřadit jednotlivé aktivity v tréninku.

Modul 5: Vyhodnocení vzdělávací aktivity
Absolvent modulu bude schopen: nastavit adekvátní hodnotící a evaluační systém školcích aktivit, případně připravit znalostní test odpovídající zkušební metodice.

Modul 6: Blended learning
Absolvent modulu bude schopen: nastavit základní systém tzv. blended learningu, propojení vícero vzdělávacích metod, jako jsou prezenční studium, živý e-learning a samostudium podporující individuální vzdělávání vlastní rychlostí.

3.4 Financování

Vedlejší činnost	Z pohledu školského zákona je DV vedlejší činností k činnosti hlavní, kterou je uskutečňování akreditovaných oborů. Tak to vnímají i školy. Je-li , s přihlédnutím k účetní závěrce, provoz DV ztrátový , bude muset vedení školy učinit nepříjemné rozhodnutí. Vzácně se objeví případy, kdy externí subjekt sám od sebe poptá u VOŠ DV. Obecně pak z analýzy průzkumu mezi VOŠ vynikla skutečnost, že v ČR chybí motivačně orientovaný systém financování DV . Ten by všechny zainteresované strany směřoval k účelnému, produktivnímu a úspornému poskytování DV, které by zvyšovalo kvalifikační i aspirační úroveň odborných pracovníků napříč profesemi.
Počáteční náklady	Je třeba rozlišit finanční náklady průběžné, kdy již DV na škole delší dobu funguje, od nákladů počátečních. Tuto skutečnost ostatně prokázal i průzkum, a to zjištěním, že počáteční finanční náklady jsou často právě tou překážkou, kvůli které škola DV nakonec nerealizuje. „ <i>Nedovedu si představit, že škola rozjede DV bez nemalých počátečních nákladů.</i> “ (ředitel VOŠ Scholastika) Je sporné, zda lze DV nazývat investicí. Její návratnost totiž nespočívá ve finančním zisku, kterým by škola mohla financovat svou hlavní činnost. Návratnost je komplexní, jak vyplývá z motivace, kterou vedení školy k DV může mít (viz Motivace vedení školy). Teprve ve chvíli, kdy jsou ve školním rozpočtu volné peníze, přichází do úvahy investice do rozvoje DV, a pokud se ho podaří správně nastavit, mohou se stát příjmy z DV významným, byť doplňkovým zdrojem financování provozu školy. To se bohužel nestává příliš často.
Průběžné financování	Pokud se škole podaří zvládnout počáteční fázi, přijde na řadu průběžné financování. Následuje přehled současných možností financování DV:
Státní rozpočet	Od 1. 1. 2020 se novelou školského zákona zásadním způsobem změnil způsob financování veřejných mateřských, základních, středních škol, konzervatoří a školních družin. Normativ na žáka byl nahrazen normativem na pedagogického pracovníka. Tato novela se netýká ZUŠ, VOŠ, všech církevních a soukromých škol. U ZUŠ a VOŠ zůstává zachován normativní způsob financování , ²⁹ pouze s tím rozdílem, že normativy (na žáka/studenta) jsou od ledna 2020 stanovovány Ministerstvem školství,

²⁹ viz: REPUBLIKOVÉ NORMATIVY ŠKOL A ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ ZŘIZOVANÝCH ÚZEMNÍMI SAMOSPRÁVNÝMI CELKY NA ROK 2019 [online]. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

nikoliv [jednotlivými krajskými úřady](#).³⁰ Specificky normativně ovšem není DV pokrýváno.

Soukromé školy³¹ a školská zařízení dostávají dotaci na financování neinvestičních výdajů souvisejících s výchovou a vzděláváním a běžných provozních neinvestičních výdajů ze státního rozpočtu prostřednictvím krajů na základě smlouvy uzavřené s krajským úřadem na příslušný školní rok. Zpravidla také vybírají školné. **Církevní školy** a školská zařízení získávají dotaci podle stejných [normativů](#)³² jako školy soukromé přímo od Ministerstva školství.

VOŠ jsou tedy bez ohledu na zřizovatele kategoricky omezeny státním normativem, zatímco veřejná vysoká škola může na celoživotní vzdělávání použít i prostředky státního příspěvku,³³ konkrétně např. při vzdělávání seniorů (U3V). „Část příspěvku poskytovaná na základě žádosti veřejné vysoké školy na tzv. univerzitu třetího věku je určena na pokrytí nákladů souvisejících s uskutečňováním programů celoživotního vzdělávání zaměřených na vzdělávání seniorů prostřednictvím univerzit třetího věku, a také na náklady spojené s jejich přípravou a rozvojem nových programů.“³⁴ VOŠ tuto možnost zcela postrádají.

Rekvalifikační kurzy

Tato možnost DV je financována z různých zdrojů. Nezaměstnaným, kteří jsou evidovanými uchazeči o zaměstnání, je hradí úřad práce v plné výši, kromě toho může hradit i náklady na dopravu, ubytování a stravování, a to z finančních prostředků přidělených ze státního rozpočtu na aktivní politiku zaměstnanosti. Částka vydaná na rekvalifikaci se trvale zvyšuje. Individuální zájemci si mohou rekvalifikační kurzy hradit sami. Pokud rekvalifikaci organizuje podnik pro vlastní zaměstnance, hradí náklady zaměstnavatel, v případě dohody s úřadem práce se úřad může na jejím financování spolupodílet. Rekvalifikace je poměrně dobře ukotvena v zákoně a je jasně strukturovaná její nabídka i financování.

ČR, 2021 [cit. 2021-5-10] dostupné na: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/ekonomika-skolstvi/republikove-normativy-skol-a-skolskych-zarizeni-zrizovanych-10>

³⁰ EURYDICE, European Commission, 2021 [cit. 2021-5-10] dostupné na: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/funding-education-21_cs.

³¹viz ZÁKON Č. 306/1999 SB., O POSKYTOVÁNÍ DOTACÍ SOUKROMÝM ŠKOLÁM, PŘEDŠKOLNÍM A ŠKOLSKÝM ZAŘÍZENÍM, VE ZNĚNÍ ZÁKONA Č. 562/2004 SB. [online]. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, 2021 [cit. 2021-5-10] dostupné na: <https://www.msmt.cz/dokumenty-3/zakon-c-306-1999-sb-o-poskytovani-dotaci-soukromym-skolam>.

³² více na [NORMATIVY SOUKROMÝCH ŠKOL NA ROK 2019](#) [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2021 [cit. 2021-5-10] dostupné na <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/ekonomika-skolstvi/normativy-soukromych-skol-na-rok-2019>.

³³ viz: Zákon o vysokých školách, část pátá, § 60.

³⁴ Česká-republika: Financování vzdělávání a odborné přípravy dospělých [online]. EURYDICE EU, 2021 [cit. 2021-5-10]. Dostupné na: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/adult-education-and-training-funding-21_cs.

Ovšem je na místě zopakovat, že DV neznamena jen rekvalifikaci (viz [kap. 1](#)), a upozornit, že legislativní rámec pro DV v podstatě neexistuje. V průzkumu humanitních VOŠ jsme nenašli školu, která by ve větší míře realizovala rekvalifikační kurzy. Zkušenosti některých jsou smíšené.

Evropské fondy

S využíváním evropských finančních zdrojů alespoň z části souvisejí dynamické změny a masivní nárůst nabízených kurzů DV v uplynulých letech. Vliv těchto finančních toků se projevil v množství a částečně i v kvalitě nabídky. Na druhou stranu nelze pominout nadměrnou administrativní zátěž evropských projektů a specifickou spolupráci s oprávněnými orgány, která nemá pozitivní dopad na zamýšlený a z evropských fondů podporovaný rozvoj DV. V tomto segmentu není problémem nedostatek financí, ale proces jejich využití.

„Pro programové období 2014–2020 bylo pro Českou republiku alokováno 23,96 miliard EUR (cca 650 mld. Kč) rozdělených do 11 tematických cílů. Z celkové částky je 8 % (1,96 mld. EUR) směřováno k naplnění tematického cíle Zkvalitnění systému vzdělávání, 11 % (2,51 mld. EUR) je určeno pro cíl Investice do výzkumu, vývoje a inovaci pro praxi a 6 % (1,38 mld. EUR) pro cíl Zvyšování zaměstnanosti a kvalitní pracovní síla. Konkrétní programy pro programové období 2014–2020 byly vymezeny usnesením vlády ČR č. 867 ze dne 28. listopadu 2012. Pro kontext vzdělávání dospělých jsou relevantní především Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání (alokace 2,8 mld. EUR), Operační program Zaměstnanost (2,1 mld. EUR) nebo Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (4,6 mld. EUR).“³⁵

Evropský sociální fond

ESF představuje pro další vzdělávání v ČR finanční zdroj velkého významu. Z ESF je hrazena mimo jiné část rekvalifikací i velký objem vzdělávání ve firmách. Značné prostředky ESF byly investovány i do vzniku systémových nástrojů jako například [NSK](#) a [NSP](#). Aktuální projekt na podporu DV, který je spolufinancován z ESF jako součást Operačního programu [Zaměstnanost](#) a státního rozpočtu ČR a ze kterého lze momentálně čerpat finance, nese název: [Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců](#)³⁶ (POVEZ II). Zaměstnavatel může získat příspěvek na vzdělávání svých zaměstnanců, a to až 85 % z ceny kurzu a refundace mezd po dobu školení. Příspěvek je možné čerpat na otevřená školení i na uzavřená firemní školení (realizace vzdělávání přímo na pracovišti zaměstnavatele, a to včetně praktické přípravy).

³⁵ Dotace EU [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2021 [cit. 2021-5-10]. Dostupné na: <https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/2014-2020>.

³⁶ Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců [online]. Úřad práce ČR, 2021 [cit. 2021-5-10]. Dostupné na <https://www.uradprace.cz/podpora-odborneho-vzdelavani-zamestnancu-ii>.

- Kurzovné Podle [vyhlášky o vyšším odborném vzdělávání](#)³⁷ může být vzdělání na VOŠ poskytováno za úplatu, která je příjmem právnické osoby, která vykonává činnost školy. Výši úplaty v jednotlivých oborech vzdělání vyšších odborných škol zřizovaných státem, krajem, svazkem obcí nebo obcí stanoví ředitel školy. Vyhláška určuje také podmínky pro splatnost úplaty, možnost snížení nebo osvobození od úplaty a nejvyšší možnou úplatu. Projdeme-li další příslušnou legislativu, zjistíme, že úplata za vzdělání se z veřejných regionálních škol týká pouze mateřských škol a VOŠ.
- **Soukromé** vyšší odborné školy fungují podle pravidel upravujících soukromé regionální školství. Zřizovatelem VOŠ jsou např. fyzické osoby, akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným, spolky (dříve občanská sdružení), nadace apod. Školné si školy určují samy podle materiální a technické náročnosti oboru, pohybuje se zpravidla mezi 10 až 30 tisíci za pololetí.
 - **Církevní** vyšší odborné školy vybírají školné podobně jako školy soukromé. Částky se pohybují spíše okolo dolní hranice školného na soukromých školách.

Z uvedeného vyplývá, že podmínky financování škol ze strany státu jsou poněkud nesourodé a rozhodně nejsou motivující pro VOV. Zdá se, že vyšších odborných škol se netýkají ani [vhodné dotační programy MŠMT](#).³⁸

- Výnosy školy Škola může DV financovat také ze svých výnosů – zisků z pronájmu učeben, prodeje materiálu, sponzorských darů apod.

3.5 Síť škol a partnerských organizací

Když jsme uvažovali o konceptu rozvoje DV ve vyšším odborném školství, narazili jsme na krásný příklad regionální spolupráce vzdělávacích institucí.

³⁷ Vyhlášky o vyšším odborném vzdělávání [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2021 [cit. 2021-5-10]. Dostupné na: <https://www.msmt.cz/file/43487/>.

³⁸ viz: Dotace podle oboru školy [online]. Dotace EU 2021 [cit. 2021-5-10]. Dostupné na: <https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/2014-2020>.

3.5.1 Centrum vzdělanosti Libereckého kraje

Podoba sítě	Projekt Centra vzdělanosti Libereckého kraje , příspěvková organizace, (dále jen CVLK) nebyl sice zaměřený přímo na samostatnou problematiku DV na VOŠ, ale poskytuje zajímavou inspiraci integrující zájmy zaměstnavatelů, úřadů práce, hospodářské komory, municipalit a studentů SŠ a VŠ, absolventů a dalších uchazečů o vzdělání i pedagogů. CVLK existuje od roku 2005 a pomáhá pedagogům a široké veřejnosti v profesním růstu a celoživotním učení.
Cíl projektu	Cílem projektu bylo vytvořit (organizační, ekonomickou, ale i provozní) platformu spojující vzdělávací nabídku institucí, poptávku po vzdělání směřující ke kvalifikaci a kvalitní zaměstnavatele (ti vystupují i jako objednatelé DV svých pracovníků). Projekt zastřešuje síť místních center 27 středních škol Libereckého kraje a smysluplně propojuje potřeby a požadavky škol a zaměstnavatelů v Libereckém kraji s cílem přizpůsobit se aktuální situaci na trhu práce.
Organizace a ekonomie	Projekt je zajímavý především svými organizačními a ekonomickými mechanismy zajišťujícími samostatný a do budoucna udržitelný chod systému CVLK. Podmínkou bylo vytvoření kvalitního managementu organizace, který bude schopen dále rozvíjet činnost CVLK, ale také zvolení nejvhodnějšího modelu financování jeho činnosti s ohledem na široké spektrum poskytovaných služeb. S tím souvisela i správná volba formy právní subjektivity koordináčního článku CVLK.
Nabídka a spolupráce	CVLK je dále unikátní způsobem vytvoření kvalitní vzdělávací nabídky a vytvořením systému spolupráce se sociálními partnery, který bude zajišťovat pevnou vazbu mezi teorií a praxí v podobě monitoringu kvalifikačních potřeb trhu práce, definování požadavků na vzdělávání, vytváření podmínek pro realizaci praxe účastníků vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávacího procesu.
Materiální podmínky	Důležitým aspektem úspěšnosti projektu bylo rovněž zajištění adekvátních podmínek pro kvalitní přípravu školitelů a odpovídajících materiálních podmínek pro kvalitní fungování Sítě CVLK. Tento cíl byl zaměřen na přípravu školitelů schopných vzdělávat dospělou populaci a využívání nejmodernějších metod výuky a práce se studenty.

3.5.2 Nefunkční síť spolupracujících VOŠ

Příčiny nedostatečné spolupráce	<p>Již v základech tohoto projektu existovala myšlenka regionální spolupráce, jakou představuje např. CVLK. Teprve z rozhovorů s řediteli a z plošného průzkumu vyšlo najevo, že takový koncept by byl v současných podmínkách utopií. Hlavní příčiny jsou tyto:</p> <ul style="list-style-type: none">• Regionem některých VOŠ je celá republika či několik krajů. Pro kraj není motivační je podporovat.• Školy si zpravidla velmi konkurují, především mezi sebou zápasí o studenty a jméno.• Mnoho oborů vede k OSVČ, což zase navyšuje konkurenci.• Školy si hájí své know-how.• Školy si žárlivě střeží své vztahy se zaměstnavateli.
Družstva, klastry, aliance	<p>Je tedy spolupráce mezi školami zcela nemožná? Má smysl, aby se školy vzhledem ke konkurenčnímu boji jakkoliv podporovaly? Zřejmě ne celorepublikově, ba ani v jakýchkoli oborových sdruženích. Ale u škol z různých oborů je taková spolupráce docela dobře představitelná. Nejsnazším přístupem k vzájemné podpoře mezi školami je projektová, časově omezená svépomocná podpora mezi školami, které si mohou barterově uhradit vzájemné služby: podpoří se v tom, co sami umějí a pro co mají zdroje atd. Tento „družstevní“ přístup umožňuje rychlou dohodu a nekomplikovanou přípravu společných aktivit. Další možností je tvorba „klastřů“, tedy stále ještě volného uskupení několika VOŠ, které mohou i navenek v marketingových aktivitách vystupovat pod jednou značkou, poskytovat si regionální kapacity atd. Specifickým modelem je pak vytváření širších aliancí, kde tvoří oblast DV jen jedno z mnoha zájmových témat a VOŠ by tak měly možnost si vzájemně vypomoci i v jiných společných agendách.</p>

3.5.3 Síť partnerských organizací

Podoba sítě	<p>Jako nejsmysluplnější se nakonec jeví to, aby školy dále rozvíjely svou již probíhající činnost, a sice vytváření sítě spolupracujících organizací. Vyšší odborné školy mohou velmi dobře spolupracovat se středním školstvím, se zaměstnavateli v oboru, s odbornými sdruženími, podílet se na konferencích apod. Nicméně i u škol ve stejném oboru lze mluvit o pomoci právě konkurencí. Duch pradávného evropského agonismu může pobídnout školy ke zlepšení kvality výuky, posilování vztahů se světem praxe, a především v nutnosti udržování dobrého jména školy a její propagace. Spolupráce dává smysl, jen bude-li „oboustranně výhodná“ (ředitelka VOŠ Jablonec). Ředitelé, kteří jsou otevření ke</p>
-------------	---

spolupráci, jsou připraveni „vést rozhovory o možné podobě spolupráce“ (ředitel VOŠ Hellichovka).

Vhodná partnerská organizace

Školy, které jsou plně dotovány státem, nejsou tlačeny k hledání nových zdrojů a příležitostí tolik jako školy soukromé a církevní. Pokud školy nenabízejí vysoce poptávaný obor, nemohou se ani spolehnout na zdroj financí od studentů. Nabízí se tedy oboustranně výhodná možnost vyhledat partnerskou organizaci. Jaké podmínky by takový partner měl splňovat:

- absolventi právě u něho nalézají zaměstnání,
- je možné u něj realizovat praxe,
- má zájem o DV na partnerské škole,
- ve svém oboru udává trend,
- je ochoten poskytovat své odborníky do výuky,
- ideálně se stane členem rady školské právnické osoby (ŠPO),
- má propojení na zahraniční partnery v oboru,
- má finanční zázemí, ze kterého je schopen školu podporovat,
- má zájem o budoucnost školy.

Budování vztahu

Pokud se podaří vhodnou partnerskou organizaci najít, je potřeba rozvíjet vztah tak, aby byl pro obě instituce co nejpřírodnější. Škola přináší zvyšování kvality výuky, organizaci kvalifikovanější zaměstnance, případně rozvoj výzkumu v oblasti.

Budování důvěry

Požadavky školy

- Studenti na praxích skutečně získávají vyšší kvalifikaci a lepší vhled do oboru (určený pracovník se jim ve firmě cíleně věnuje).
- Odborníci z firmy dodržují domluvené termíny výuky a jsou schopni své know-how předávat (nejen odborník, ale i lektor).
- Firma předává adekvátně informace o DV svým frekventantům.
- Firma plní své sliby ohledně finanční a mediální podpory školy.

Požadavky firmy

- Škola připravuje své studenty podle potřeb zaměstnavatele.
- Škola sleduje trendy v oboru a podle toho upravuje akreditaci.
- Škola je připravena ad hoc připravit kurz pro zavedení nové technologie.

- Škola je ochotna přizpůsobit se požadovaným termínům.
- Škola se drží dohodnutých podmínek spolupráce.
- Škola dostatečně komunikuje své plány a rozhodnutí (ideálně nabídne místo v radě školy někomu z vedení firmy).

Výzkum

Samostatnou kapitolou je potenciální spolupráce na společném výzkumu. Ten může mít buď podobu rozsáhlého mezinárodního šetření, nebo jen jednoduchého průzkumu mezi odběrateli, v obou případech je však přínos oboustranný: zaměstnavatel získá data, student praxi ve vedení výzkumu. Škola pak může výzkumem zvyšovat svou prestiž v očích široké i odborné veřejnosti.

3.6 Produkt – konkrétní podoba DV

Čtyři typy kurzů DV

V současné praxi VOŠ lze rozlišit 4 typy kurzů DV:

- **Rekvalifikační kurz** podle zákona 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.
- **Odborné kurzy požadované** zákonem či vyhláškou nebo zaměstnavatelem, event. svazem zaměstnavatelů. Kurzy je třeba akreditovat u certifikační autority (např. Ministerstva vnitra u kurzů ve veřejné správě). Poptávka je jasně definovaná.
- Odborné kurzy **pro zájemce o studium na VOŠ**, příp. v uměleckých oborech také jako příprava k talentovým zkouškám na VŠ. Certifikát zpravidla nehraje roli.
- Zájmové **kurzy pro odbornou veřejnost** musí být velmi atraktivní, aby o ně byl zájem, vyžadují dobrou propagaci.

Každá z těchto forem má svá specifika, co se týče obsahu, kvalifikace lektora, akreditace apod. Výhody a nevýhody shrnuje následující tabulka, čísla značí vzestupně náročnost:

typ	finance	propagace	akreditace	administrativa
rekvalifikace	1	1	4	3
požadované kurzy	2	2	3	4
pro zájemce o studium	3	3	2	1
pro odbornou veřejnost	4	4	1	2

Tato tabulka ukazuje převažující tendence, ne však absolutní stav. V okamžiku, kdy má škola konkrétní program DV dostatečně etablovaný, náročnost jeho administrace výrazně klesá. Obecně je nejnáročnější DV rozjet či připravit nový koncept. Velmi také záleží na množství kurzů, lektorů a frekventantů.

Propagace Při propagaci musí mít škola jasně definované, jaká je její cílová skupina, jakým komunikačním kanálem je dosažitelná, jaké informace případní frekventanti potřebují, kdo bude za činnost odpovídat. Všechny tyto otázky musí mít v patrnosti koordinátor DV (viz kap. Lidské zdroje).

Potřeby oboru Školy užívají různé strategie v reakci na zjištěné potřeby v oboru:

- škola sama připraví kurz a následně zjišťuje zájem (úspěšně takto funguje Scholastika),
- škola spolupracuje se zaměstnavatelem a kurz připraví na míru (Někdy zaměstnavatel přesně ví, co chce, nicméně mnohem častěji si vybere z nabídky školy a kurz se jeho potřebám přizpůsobí – např. ETS.),
- v reakci na poptávku na trhu (např. Hořice).

3.6.1 Kurzy DV a akreditované obory

U odborných kurzů se může jednat o dvojí vztah k akreditovanému studiu na VOŠ:

- Kurzy, které účastníkům přinášejí části počátečního kvalifikačního vzdělávání. Tyto kurzy a moduly jsou přímo propojeny s akreditovaným studiem na VOŠ.
- Navazující DV, u kterého účastníci musí splňovat předpoklad ukončeného počátečního studia v oboru.

Výukové materiály Většina škol se shoduje, že v DV využívají materiály připravené lektory kurzů. V případě, že se DV svým obsahem kryje s částí akreditovaného studia, adaptace materiálů pro účely DV zvyšuje kvalitu pomůcek užívaných při akreditované výuce.

3.6.2 Uznávání výsledků předchozího studia

Nejen za účast	K flexibilnímu, účinnému a úspornému systému DV nutně patří uznání dříve získané kvalifikace. To předpokládá, že kurz DV stanovuje kromě účasti ještě jiný požadavek pro získání certifikátu.
Kvalifikace	Zatímco školní diplomy osvědčují završení nějaké etapy vzdělávání, kvalifikace spočívá v prokázání schopnosti pracovního výkonu, který kvalifikuje k profesní praxi. K posouzení kvalifikace slouží zejména profesně orientované výstupy z učení – konkrétní a měřitelné, nebo alespoň poměřitelné, znalosti, dovednosti, schopnosti, které by si student měl během studia osvojit. Odbornost je „vidět při díle“, tj. ukazuje se nejen ve výsledku práce, ale i v přístupu k práci, v přípravě pracovního prostředí, v týmové spolupráci nad pracovním úkolem, v praktickém pochopení důležitosti řízení práce, v pochopení měřítek kvality pracovního výkonu atd.
Práce s portfoliem	<i>Národní systém kvalifikací</i> definuje ověřování kvalifikace odbornou zkouškou. Pro ověření již získané kvalifikace účastníka DV je v humanitních oborech zřejmě nejlepší metodou portfolium, v kterém účastník mapuje svou dosavadní odbornou činnost. Např. v uměleckých oborech dotyčný přinese portfolio svých výtvorů, v žurnalistice portfolio mediálně zpracovaných námětů a žánrů. Přezkoumání již dosažené kvalifikace má pak podobu rozhovoru nad portfoliem.
Rozšíření kvalifikace	DV umožňuje rozšiřovat kvalifikaci o další roli, kterou je specialista schopen zastat v jedné profesi. Např. novinář si kromě napsání vlastního textu ještě natočí reportáž, namluví self-promotion pořadu atd. DV tak může podporovat přesahy do jiných profesních rolí, a to i mezi jednotlivými profesemi v oboru.
Kompetenční model	Výchozím bodem pro určení vstupní a výstupní úrovně DV může být kompetenční model, který patří mezi nejpoužívanější koncepty v zaměstnavatelské praxi HR. Jde o systém provázaných: <ul style="list-style-type: none">• znalostí či vědomostí, např. aplikovaná znalost účetních předpisů,• dovedností, např. schopnost zacházet se softwarem,• přirozených předpokladů („talenty“), např. schopnost soustředěné práce,• profesních postojů, internalizovaných hodnot, např. pečlivost účetního.

DV může cíleně doplňovat některé dovednosti či znalosti a přispívat k dobře vybudovanému jádru kompetence. Škola spolupracuje se zaměstnavatelem na vymezení vstupních a výstupních kompetencí účastníků DV.

Neblahá kauza Pokud jde o uznávání již získané kvalifikace absolventů VOŠ, kteří se hlásí do bakalářského studia téhož oboru, je třeba vzpomenout neblahou kauzu „plzeňských práv“ z roku 2009. Tehdy se nepodařilo ani odborné veřejnosti vysvětlit rozdíl mezi odsouzením hodným „rychlostudiem“ a mezi náležitým uznáním již získané kvalifikace. Vysoké školy musely plošně hlásit počty studentů, kteří vystudovali v době kratší než standardní. To zapříčinilo současnou praxi neuznávání vzdělávání z VOŠ. Přitom jedním z pilířů boloňského procesu je právě prostupnost systému vzdělávání, ke kterému uznávání již získané kvalifikace neodmyslitelně patří.

3.6.3 Kredity a DV

ECTS V praxi škol se již řadu let uplatňuje evropský systém přenosných kreditů (ECTS) zavedený v rámci boloňského procesu. VOŠ jej běžně aplikují v akreditovaných studijních oborech. Jeden kredit ECTS je definován třemi faktory:

- vstupní požadavky na účastníka, tj. počáteční kompetence,
- počet tzv. studentohodin, tj. hodin práce účastníka vzdělávání, přičemž nezáleží na tom, zda jde o čas s lektorem či o samostudium,
- profil absolventa, tj. výstupní kompetence.

Proč je tomu v DV jinak V prostředí DV však i nadále převažuje praxe, ve které je rozsah kurzu určen počtem hodin strávených v učebně s lektorem. Této praxe se drží také akreditační komise MV v kurzech DV pro úředníky. Již **Strategie celoživotního učení** z roku 2007 však mluví o potřebě zavést kredity (ECTS) také v oblasti DV.³⁹ Důvody pro jejich zavedení jsou u DV podobné těm, na základě kterých boloňský proces zavedl kredity v počátečním profesním vzdělávání na školách, mezi jinými také podpora uznávání již získané kvalifikace (viz výše). To je potřebná inovace DV.

³⁹ Strategie celoživotního učení ČR [online]. MŠMT, 2021 [cit. 2021-5-10]. Jde zejména o strategický cíl *Uznávání, prostupnost*. Dostupné na: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/strategie-celozivotniho-uceni-cr>.

3.7 Moduly

3.7.1 Vzdělávání ve třetím tisíciletí

Trend ve vzdělávání	V současnosti již málokdo prochází po maturitě jen jedním oborově vymezeným studiem. Čím dál častěji studenti při škole pracují, absolvují jiné paralelní kurzy, studují v zahraničí, navštěvují různé stáže, případně studují více škol najednou.
Modulární koncept	Modulárně koncipované programy celoživotního vzdělávání mají této tendenci vycházet vstříc. V ČR i v zahraničí můžeme sledovat pokusy zhodnotit i neformální a informální učení studentů. Bylo by plýtváním času, financí a osobního nasazení, pokud by byl student nucen absolvovat celé studijní programy bez toho, aniž by mu bylo uznáno předchozí studium.
Uznávání praxe	Podobně může být ověřena a zhodnocena i profesní praxe – od úvodních stáží a náslechnů přes různě pokročilé stupně vedených praxí až po ty supervidované, tedy po téměř samostatnou odbornou praxi při výkonu některé profese či profesní role.
Uznávání studia	Pochopitelně je žádoucí, aby měl student možnost realizovat jen dílčí část nabízeného studia. Mimo jiné z důvodu možných limitujících časových nároků.

3.7.2 Modulární programy

Torzovitost DV	Jako jedna ze slabin DV může být vnímána jakási torzovitost, izolovanost a neucelenost jednotlivých kurzů. Zatímco u akreditovaného studia je student postaven před hotovou několikaletou akreditací, tedy před předměty a kurzy, u kterých v lepším případě tuší jejich užitečnost, v horším případě jen marně tápe nad smyslem jejich zařazení, má účastník DV obvykle jasnou představu o důvodem svého studia – ví, co získá pro svou praxi. Jeho motivace je natolik silná, že je mnohdy ochotný si DV sám financovat. Vybírá-li si kurz DV účastník sám pro sebe, jasně si pojmenuje, jakou dovednost, znalost chce získat. Pak se může stát, že škola bude nabízet jen takovéto vysoce poptávané kurzy. Ale kdybychom ve školách vycházeli vstříc jen poptávce, z našich košatě vybavených oborů by nezdědky zbyly jen kostlivci. Dobrý odborník však ví, že nestačí konkrétní technika, jedna teoretická průprava, ale že je potřeba projít vícestanným školením, aby zaměstnanec mohl ve svém oboru vyrůst.
----------------	---

Modul	<p>Modul DV je v této publikaci vymezen takto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Soubor několika jinak samostatných kurzů DV. ● Jejich celkový rozsah přesahuje 5 kreditů ECTS. Na druhou stranu jsme se nesetkali s příkladem modulu, který by přesahoval 60 kreditů (tj. objem ročního studia). ● Splnění všech požadovaných částí modulu je završeno certifikátem, který představuje přidanou hodnotu, ne pouhý součet jednotlivých kurzů. ● Je třeba počítat s tím, že ne všichni účastníci nakonec certifikát modulu získají. Řada z nich skončí „jen“ s několika certifikáty kurzů. <p>V oblasti DV je taková nabídka širších vzdělávacích celků ojedinělá. Moduly představují onu potřebnou inovaci.</p>
Výhody	<p>Modulárně koncipované programy celoživotního učení umožňují studium strukturovat do menších celků, které jsou pro pracovníky v oboru akceptovatelné.</p> <p>Modul umožňuje nabídnout přijatelnou a srozumitelnou formou i komplexní odbornou dovednost.</p> <p>Sestavení modulu z více samostatných částí podporuje uznávání různých typů studia a praxe.</p> <p>V neposlední řadě modul umožňuje studium dle potřeby přerušovat a znovu na něj navazovat – přizpůsobit tak tempo a časovou náročnost možnostem studenta, a tím docílit většího počtu kvalifikovaných absolventů pro měnící se nároky světa práce.</p>
Příklady	<p>Následují tři příklady modulů uplatňovaných na konkrétních školách:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Modul se zřetelně skládá z dílčích kurzů. ● Rozsah modulu zdaleka přesahuje rámec jednoho školení. ● Jak je vidět, ani jeden z nich (zatím) nepracuje s možností volitelných součástí modulu – zde je prostor pro další inovace.

VSA Brno Veřejně správní akademie v Brně nabízí roční programy dalšího vzdělávání: **Veřejnosprávní činnost a Personální řízení**. Každý modul je vlastně jednou ze samostatných částí akreditovaného studia. Seznam dílčích kurzů je srozumitelně uveden na webových stránkách školy. Např. modul **Veřejnosprávní činnost** sestává z následujících kurzů:⁴⁰

- Ekonomie,
- Environmentální problémy,
- Sociální komunikace,
- Sociologie,
- Státověda,
- Teorie práva,
- Občanské právo hmotné,
- Cizí jazyk,
- Pracovní a živnostenské právo,
- Základy práva EU.

V případě následného studia, budou úspěšně uzavřené předměty školou uznány.

ETS Praha Jiným příkladem je modul **Hudba v církvi**,⁴¹ který probíhá během jednoho školního roku formou sobotních setkání a počátečního a závěrečného víkendového soustředění. Rozsah modulu škola neuvádí v kreditech (ETCS), ale v hodinách strávených s lektorem podle předem stanoveného rozvrhu.

Modul je sestaven z následujících kurzů:

- Teologie chvály I-II (přednáška + kolokvium),
- Hudební teorie I-II (seminář),
- Intonace a sluchová výchova (seminář),
- Hlasová výchova, zpěv, přednes (seminář),
- Hudební liturgika (přednáška),
- Obecenství I-II,
- Skládání písně + textování (kreativní dílna),
- Souhra v kapele (kreativní dílna),
- Nahrávání a míchání zvuku (seminář).

Tento modul byl již dvakrát odzkoušen v praxi. Nyní jej škola v přípůsobené formě začlenila do připravované žádosti o akreditaci VOV.

⁴⁰ Kurz Veřejnosprávní činnost [on-line]. VSA, 2020 [cit. 2021-5-10]. Dostupné na: <https://vsa.cz/kurzy/featured-article>.

⁴¹ Hudba v církvi [on-line]. ETS, 2021 [cit. 2021-5-10]. Dostupné na: <https://etspraha.cz/cs/fulltext/article/13812>.

VOŠ Varnsdorf Jde o příklad partnerství privátní a státní sféry – škola nabízí vzdělávací program **Cisco Networking Academy Program (NetAcad)**. „Cílem programu je přispět k profesní přípravě specialistů pro potřeby budování informační společnosti. Součástí NetAcad je systém podporující e-learningově orientované vzdělávání.“⁴² Vzdělávání probíhá různou formou – popis je převzat ze stránek kurzu:

- „online studium a přístup k multimediálnímu studijnímu materiálu přes portál na internetu,
- systém průběžného testování znalostí pro podporu procesu vyhodnocení úspěšnosti osvojování obsahu,
- režim zpřístupnění testů je řízen lektorem a studentům je umožněn přístup v daném čase prostřednictvím internetu,
- praktické cvičení v laboratoři na reálných zařízeních simulujících provoz v sítích s cílem získat praktické zkušenosti s konfigurací, instalací, údržbou síťových prvků a také návrhem designu pro síťová řešení,
- individuální nebo skupinové konzultace v průběhu studia s cílem vytvořit prostor pro vyhodnocování úspěšnosti studia závěrečný test, který představuje souhrnné ověření znalostí problematiky,
- úspěšně ukončené studium je možné rozšířit o celosvětově akceptované certifikační zkoušky společnosti Cisco Systems.“⁴³

3.7.3 EQF 5

Není ojedinělé, když škola nabízí dílčí části studijních programů formou DV. Během průzkumu však vyšlo najevo, že některé školy připravují modul DV zaměřený na komplexní dovednost, specializaci, která je však „jen“ dílčí kompetencí, nikoli samostatnou profesí.

Evropská kvalifikační soustava (EQF) skýtá možnost stupně 5, který je v České republice zatím v přípravě. Pokud praxi odpovídá ucelený soubor znalostí, dovedností a kompetencí, je vhodné vytvořit modul odpovídající EQF 5:

- „Rozsáhlé a specializované faktické a teoretické **znalosti** v oboru práce nebo studia a uvědomování si hranic těchto znalostí.
- Rozsáhlá škála kognitivních a praktických **dovedností** požadovaných při rozvíjení tvůrčích řešení abstraktních problémů.
- **Kompetence** řídit a kontrolovat pracovní či vzdělávací činnosti, při nichž dochází k nepředvídatelným změnám, posuzovat a rozvíjet své vlastní výkony a výkony ostatních.“⁴⁴

⁴² Cisco Networking Academy Program (Netacad) [on-line]. Škola VDF, 2021 [cit. 2021-5-10]. Dostupné na: <http://www.skolavdf.cz/obsah/cisco-networking-academy-program-netacad>.

⁴³ Tamtéž.

⁴⁴ EQF 5 [on-line]. NÚV – Národní ústav pro vzdělávání, 2011-2021 [cit. 2021-5-10]. Dostupné na: <http://www.nuv.cz/eqf/uroven-eqf-5>.

Např. teologická škola HITS zvažuje modul Asistent duchovního. VOŠ publicistiky si je vědoma nově vznikajících specializací v žurnalistice. V oblasti umělecké tvorby je takto možné uvažovat o specializaci zaměřené na používání některých starších výtvarných technologií (řemesel). To vše jsou příklady specializací, které svým rozsahem nevyžadují samostatné studium VOŠ, v některých případech ani není odborné počáteční studium nutným předpokladem takové specializace.

Z pohledu Národní soustavy kvalifikací (NSK) by se školy mohly stát uznávacími orgány NSK. Takto připravený modul by poskytoval „přidanou hodnotu“ získaného osvědčení k výkonu dané kvalifikace.

3.7.4 Praktická příprava modulu

Podmínkou zdárné praktické přípravy modulu DV jsou pedagogičtí pracovníci, kteří umějí tvořit kurikulum, byť kratšího rozsahu než akreditovaných oborů VOŠ.

Následující odstavce shrnují základní poznatky, které se mohou stát východiskem pro další vzdělávání pedagogů pověřených přípravou modulů.

Podmínky
dobře nastave-
ného modulu

- Jednotlivé kurzy jsou jasně označeny, je zřejmé, ke kterému modulu náleží.
- Vstupní a výstupní podmínky kurzů jsou jasně definovány.
- Jednotlivé kurzy lze absolvovat v různých institucích (celorepublikový, mezinárodní rozsah).
- Modul může využívat kreditového systému až do rozsahu ročního studia (tj. max. 60 kreditů ECTS).
- Uzavření modulu je určeno formou certifikace či akreditace.
- Modul může odpovídat úrovni vzdělání EQF 5 (viz výše).
- Moduly flexibilně reagují na měnící se způsob vzdělávání a získávání praxe.
- Kontrola kvality je řádně zajištěna (kvalifikace lektorů, kvalita obsahu, získané dovednosti absolventů).

Poptávka po
modulech

Na základě předběžné analýzy i rešerše z otevřených zdrojů informací vnímáme vzrůstající poptávku po takto strukturovaném vzdělávání, které vyžaduje i pružné a nápadité způsoby poskytování vzdělávání, včetně alespoň minimální metodické podpory. Bude třeba přizpůsobit, respektive rozšířit škálu metod, jak učit dospělé účastníky.

- Kroky k přípravě modulu
- **Příprava:** Je vhodné jmenovat alespoň dvoučlenný tým, který připraví modul způsobem obdobným přípravě akreditace VOV (celkový rozsah např. 2 strany A4): profil absolventa modulu, kompetence a uplatnění absolventa, profil účastníka (cílová skupina), obsah kurikula v blocích vyjádřených kredity, volitelné a povinné části kurikula, průběh přijímání uchazečů, hodnocení výsledků vzdělávání, personální a hmotné zabezpečení. Dále je přínosné analyzovat nabídku dostupných vzdělávacích programů v oboru a definovat prostupnost.
 - **Certifikace:** Na základě analýzy oborové praxe navrhnout postup a formu certifikace, která zajistí kvalitu modulu spolu se zájmem a důvěrou zaměstnavatelů.
 - **Finanční rozvaha:** K „akreditační“ přípravě je třeba připojit finanční rozvahu výnosů a nákladů.
 - **Partnerství:** K takto připravenému modulu je vhodné přizvat partnera, který může zajistit účastníky DV, financování nebo jiné potřebné zdroje.
 - **Spuštění:** Vše projednat s týmem lektorů, instruovat studijní oddělení, spustit propagaci.

Dobře připravený modul

Znakem dobře připraveného modulu je dostatečná poptávka jak ze strany frekventantů, tak ze strany zaměstnavatelů příslušného oboru, kteří modul oceňují a mají k němu důvěru (to by měl zajistit mimo jiné proces akreditace/certifikace).

Přesah do akreditací VOŠ

U modulárního vzdělávání se předpokládá, že ho navštěvují ve srovnání s denním studiem VOŠ spíše zkušenější frekventanti, kteří již mnohdy v oboru pracují. Tato provázanost s praxí se pak může promítnout jednak do akreditace, jednak do samotné realizace DV – účastníci modulů mohou absolvovat některé kurzy společně se studenty denního studia. Všechny školy v procesu akreditace programů VOV obhajují společenskou prospěšnost daného oboru – je na místě od škol výslovně očekávat, že uvedou podněty získané z profesního výzkumu (viz výše).

3.8 Komunikace

Propagace

I sebelépe připravené kurzy DV, domluvení lektorů, zajištěný kvalitní obsah, vypracovaný systém zpětné vazby atd. nejsou zárukou úspěchu, pokud o programu nikdo neví. Škola musí vypracovat alespoň základní strategii, jak bude produkt DV propagovat.

Zájemci, zaměstnavatelé	<p>Jak jsme zmínili již vícekrát, situace ve vyšším odborném školství, a v humanitní oblasti zvláště, je velmi různorodá. Přesto se zde pokusíme, byť velmi obecně, nastínit několik základních kroků, jak postupovat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ujasnit si cílové skupiny, • definovat vhodné komunikační kanály každé cílové skupiny, • pro každou skupinu formulovat, co jim vlastně chceme sdělit a v jakém čase: co jim DV přinese (případně jaký bonus přináší oproti konkurenci); jaké jsou nároky konkrétního kurzu (čas, peníze, místo, poměr teorie a praxe apod.). <p>Dobré prezentaci pomůže získání garance výstupu od autority v oboru (certifikát či dobrozdání zaměstnavatelů).</p>
Různé situace	<p>V dnešní době si lze těžko představit školu, která se nějakým způsobem neprezentuje na internetu, která nemá své vlastní webové stránky. Je proto logické, že jedním z prvních kroků bude umístění alespoň základních informací o nabízeném DV právě tam. Dále je vhodné, aby řízením komunikace byla pověřena konkrétní osoba (koordinátor DV). Nicméně to neznamená, že ona jediná má veškerou komunikaci realizovat. Někdy je výhodné využít dobrých vztahů jiné osoby (ředitel, lektor, absolvent aj.). Zároveň však zůstává zodpovědností koordinátora, aby stanovil vhodné termíny různých propagačních výstupů. Propagaci směřuje na místa, kde se cílová skupina nachází, příp. na sociální sítě, které potenciální frekventanti používají. Konkrétní podoba komunikace a propagace DV se bude velmi lišit podle toho, pro jaký koncept DV se škola rozhodla (<u>viz kap. 3.6</u>).</p>
Rekvalifikace	<p>Pokud škola nabízí DV v podobě rekvalifikace, stává se vhodným komunikačním kanálem úřad práce. Zde je nutná velmi pevná spolupráce s úřadem, aby kurz odpovídal všem potřebným náležitostem. Propagaci na webu úřadu práce lze doplnit i plakátem či letáky.</p>

Povinné kurzy	<p>U požadovaných kurzů se zdá, že je propagace takřka zbytečná, jelikož je klienti jednoduše potřebují. Tak tomu však není, propagace jen nabývá jiné podoby. Zásadní roli zde hraje přípravná část, kdy koordinátor DV domluví vše se zaměstnavatelem tak, aby výstupy nabízených kurzů, jejich délka, cena a zajištění odpovídaly jeho požadavkům. Důležité je také dohodnout vyhovující termíny a prostory. Všechny tyto smluvené náležitosti pak musí být srozumitelně předány frekventantům kurzu.</p> <p>Složitější situace nastává ve chvíli, kdy požadovaný kurz nevyjednává přímo zaměstnavatel, ale zaměstnanci si ho mají najít sami. V tomto případě je vhodné domluvit se alespoň na možné propagaci v podniku či nabídce kurzů v oborových periodikách či na webových stránkách.</p>
Zájemci o studium	<p>Mnoho škol realizuje DV v podobě kurzů pro zájemce o studium. Kromě dobrého umístění a vhodné grafiky na webu školy propagaci napomůže i aktivní přístup konkrétních lektorů, a především vedení školy. Lze si představit, že na dni otevřených dveří budou učitelé nabízet případným uchazečům propagační letáky, kde budou uvedeny potřebné informace o možnosti studia přípravných kurzů. Vedle webových stránek může škola využívat také Facebook či jiné sociální sítě s dostatečnou návštěvností cílové skupiny.</p>

4. Návrh rozvoje dalšího vzdělávání na humanitních VOŠ

V této kapitole leží jádro publikace – komplexní návrh rozvoje DV, který bude využitelný ve všech humanitních oborech VOŠ. Díky provedenému průzkumu odpovídá současnému stavu vyššího odborného vzdělávání (kap. 2). Detailní rozbor klíčových prvků DV obsahuje předchozí kapitola č. 3, na kterou tento návrh opakovaně odkazuje.

Pět strategií	Předložený návrh rozvoje DV stojí na rozlišení pěti možných strategií. Každá z nich je sama o sobě pro naše školy vhodná a realizovatelná . Novým prvkem však je jejich uvědomění a následné zveřejnění spolu s limity a potenciálem každé z nich.
Zajištění	Dále následuje, stále ještě na rovině všech humanitních škol: <ul style="list-style-type: none">• návrh finančního zajištění,• návrh personálního zajištění,• návrh organizačního zajištění.
Oborová specifika	V závěru je třeba ukázat, v čem se liší možnosti rozvoje DV v jednotlivých humanitních oborech.

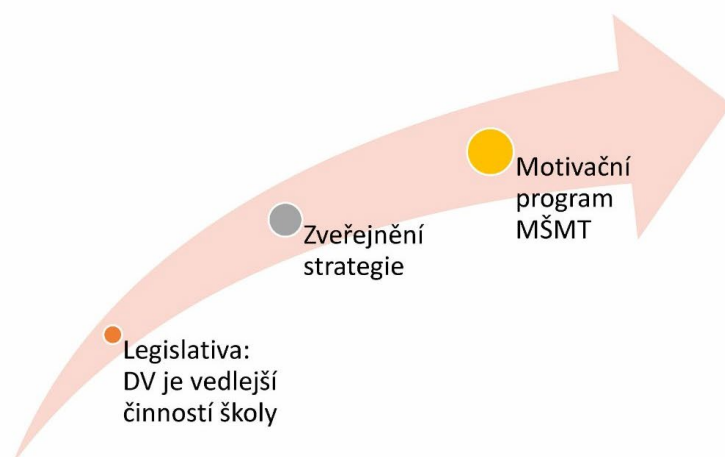
4.1 Východiska návrhu

Hlavní a vedlejší činnost	Návrh rozvoje DV vychází ze skutečnosti, že „ <i>hlavní činností je poskytování vzdělávání podle vzdělávacích programů</i> ” (§124, odst. 1 školského zákona 561/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů). DV zůstává na půdě VOŠ vždy činností doplňkovou, nejen v ekonomickém smyslu. <ul style="list-style-type: none">• Školy nesmějí být nuceny DV poskytovat nebo být trestány za skutečnost, že DV nenabízejí.• Skutečnost, že škola neposkytuje DV, nemusí znamenat, že zaostává po odborné stránce. Jednotlivé obory se od sebe z hlediska prostředí vhodného pro DV významně liší.
Východisko	<i>DV může významně přispět ke stabilitě a odborné kvalitě školy. Má smysl motivovat školy, aby se o DV pokoušely.</i>
DV a rozvoj školy	Škola ke svému dlouhodobému dobrému fungování potřebuje: <ul style="list-style-type: none">• dostatek studentů,• kvalitní pedagogy,• dostatek financí a hmotného zázemí,• co nejvyšší odbornou kvalitu.

DV může pozitivně přispět k rozvoji všech zmíněných oblastí.

Deformace prostředí	Pokud není prostředí deformované, lze předpokládat, že dobří pedagogové a odborná kvalita přilákají studenty a finance. Jak však vyplývá z tohoto projektu (zejména KA 7), prostředí VOŠ deformované je, proto je třeba pragmaticky volit takovou strategii DV, která škole pomůže získat studenty a finance, nejen odbornou a pedagogickou kvalitu.
MŠMT	Pokud by MŠMT dospělo k závěru, že by se DV mělo stát povinnou součástí činnosti školy, je třeba nejprve v tomto smyslu upravit školský zákon a financování škol. ⁴⁵
Zřizovatel školy	<p>Role zřizovatele je v dalším vzdělávání nezastupitelná:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Může zadat analýzu potřeb a podmínek DV (viz kap. <u>Koncepce, situace B</u>). • Jedině zřizovatel může identifikovat motivaci, kterou k DV má (viz kap. <u>Motivace</u>). • Kolik prostředků je zřizovatel připraven poskytnout pro DV? (viz kap. <u>Finance</u>). • Kdy padne rozhodnutí zřizovatele o formě a rozsahu DV? (viz Koncepce níže). • Zřizovatel dlouhodobě poskytuje strategickou podporu DV a sleduje jeho přínos pro hlavní činnost VOŠ. • Zřizovatel se podílí na rozvíjení partnerství se strategickými stakeholdery v oboru.
Koncepce	<p>Návrh rozvoje předkládá následující postup (viz obr. 2):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nic neměnit na současnou legislativní úpravě, která pojímá DV jako vedlejší činnost školy. 2. Ve stávajícím rámci pojmenovat 1+4 strategie škol ve vztahu k DV. Škola zveřejní, jakou strategii uplatňuje. 3. Připravit motivační program MŠMT, jehož cílem bude zvýšit počet škol, které se rozhodnou pro státem preferovanou strategii. Motivační program minimálně zahrnuje vytvoření normativu DV a pozice pracovníka DV.

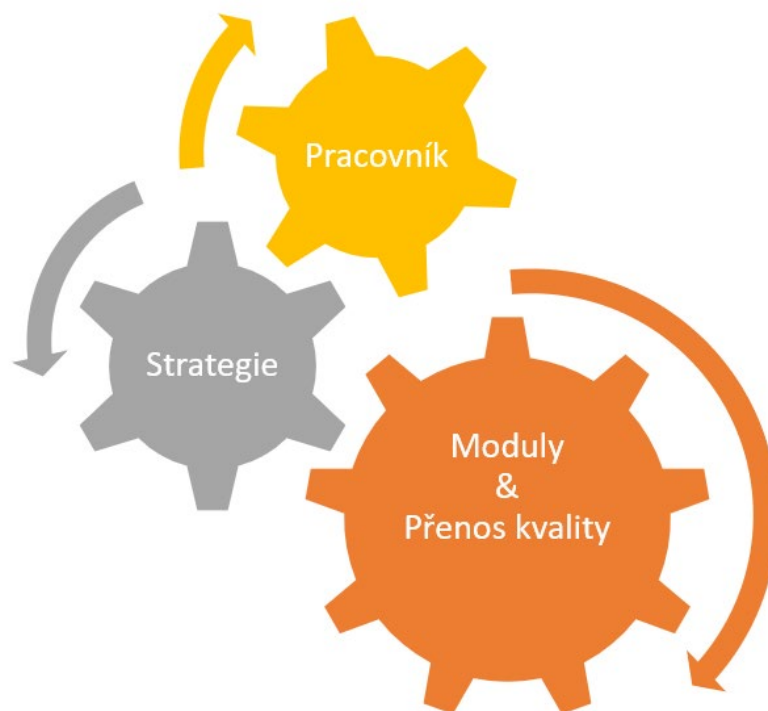
⁴⁵ **Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030** na příslušném místě říká: “MŠMT bude v rámci své gesce podporovat zejména střední a vysoké školy v jejich roli poskytovatele dalšího vzdělávání a dále rozvoj kariérového poradenství.” VOŠ byly vynechány omylem či záměrně. Online dokument, MŠMT, 2021, s. 39 [cit. 2021-5-10]. Dostupné na: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/strategie-2030>.



Obr. 2 Návrh rozvoje DV na VOŠ (vlastní zdroje)

Inovace

Hlavními inovacemi je **tvorba modulů**, organizační zajištění **pracovníkem DV**, volba vhodné **strategie** a **přenos kvality** z DV zpět do akreditovaných programů VOV (viz. obr. 3).



Obr. 3 Inovace DV na VOŠ (vlastní zdroje)

4.2 Pět strategií dalšího vzdělávání

Uvedené strategie vycházejí z příkladů dobré praxe škol, které DV nabízejí.

4.2.1 Nulová strategie: Škola DV nenabízí

- | | |
|---|--|
| Příprava školy na DV | Pokud by škola uvažovala o vstupu do oblasti DV, zjistí, že některé běžné školní procesy s DV blízce souvisejí a čím lépe bude škola tyto procesy vykonávat, tím snadněji může začít DV nabízet: |
| Uznávání dříve získaného vzdělání | <ul style="list-style-type: none">• Kolika studentům škola v uplynulém roce uznala nějakou studijní povinnost na základě předchozího vzdělání či zkušeností? Jak velká je vstřícnost pracovníků studijního oddělení? Podle jakých interních zásad uznávání postupují učitelé? Kde škola kvůli uznávání přichází o finance — uznání může zkrátit studium, tím i přijaté státní dotace? A kde naopak díky uznávání finance získává či uspoří — vstřícnost v uznávání může přilákat větší počet studentů? |
| Kombinované studium pro zájemce z oboru | <ul style="list-style-type: none">• Příprava studijních opor pro studenty kombinovaného studia přirozeně nutí učitele k využití takových pedagogických přístupů, které odpovídají potřebám DV. |
| Partnerství | <ul style="list-style-type: none">• Připravovat DV spolu se zaměstnavateli může být velmi výhodný postup, neboť zaměstnavatel do kurzu přivede účastníky nebo poskytne vhodného vyučujícího. Navázat lze na partnerství v oblasti odborných praxí. |

Když jsou uvedené aspekty naplňovány dobře, považujeme je za známku kvality školy. Z toho vyplývá, že již úvahy o zavádění kurzů DV mohou školu podnítit k vyšší kvalitě v některých oblastech.

4.2.2 Strategie A: Škola nabízí jednotlivé kurzy DV

Potíže při zavádění DV	Průzkum identifikoval problematické fáze zavádění DV – organizační, personální, kapacitní, finanční, zvláštní oborová hlediska. Popsány byly v předchozích kapitolách.
Silné stránky	<ul style="list-style-type: none">• DV představuje využitou příležitost. Takové příležitosti čas od času přicházejí a strategií školy může být tyto spíše jednorázové příležitosti využívat:<ul style="list-style-type: none">○ Motivovaný pedagog dostane prostor.○ Škola najde způsob, jak spolupracovat s výraznou osobností v oboru, která je ochotná pro školu něco udělat.○ Zaměstnavatel řeší jednorázově potřebu školení.○ DV přinese finanční prostředky.• I jednorázový kurz DV má pro vyučujícího a účastníky význam.• Zpětná vazba poskytne řadu podnětů jak vyučujícímu, tak vedení školy.• Malé finanční riziko při pořádání jednoho kurzu.• Tato strategie je použitelná i pro školy, které nemají kapacitu DV dále rozvíjet.• Povedený kurz DV může přivést nového studenta, kontakt na potenciálního vyučujícího nebo jednorázový finanční přínos.
Hrozby	<ul style="list-style-type: none">• Je důležité nevynechat zpětnou vazbu. Nejběžnější formou je dotazník pro účastníky kurzu (viz příloha). Je důležité, aby pracovník školy (studijní oddělení, ředitel, zástupce apod.) projednal výsledek zpětné vazby s vedoucím kurzu.

4.2.3 Strategie B: Škola dlouhodobě nabízí více kurzů DV

Analýza potřeb DV	<p>Snaze posunout se od situace A do situace B napomůže analýza (detailně viz předchozí kapitoly):</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Potřeby v oboru</i> může škola čerpat z úřadů práce, výběrových řízení, od zaměstnavatelů.• <i>Personální možnosti školy</i>: Potenciál pedagogů školy pro DV. Kontakty školy na odborníky, kteří přilákají zájemce.• <i>Motivace k DV</i>: Jakou motivaci má zřizovatel? Jakou motivaci má management školy, učitelé? Jakou motivaci mají partneři školy?• <i>Financování</i>: Kolik peněz do DV vloží zřizovatel? Jakou finanční částku může do rozjezdu investovat škola? Jaká témata jsou aktuálně finančně dotovaná (granty, nadace)? Má škola další partnery, kteří se mohou na DV finančně podílet? Co je finančně nejv(y)hodnější postup?
Podklad pro vedení školy	<p>Je důležité, aby analýza nebyla vypracována samoúčelně, ale aby posloužila jako podklad pro vedení školy, ať již na rovině managementu, rady ŠPO, nebo při jednání se zřizovatelem. Na základě analýzy je možné rozvíjet různé typy DV, které se vzájemně nevylučují ani nepodmiňují.</p>
Silné stránky	<ul style="list-style-type: none">• Škola se naučí využívat příležitosti, zúročit partnerství, motivovat své učitele.• Tato doplňková činnost může být pro školu finančně přínosná.• Čilé kontakty se zaměstnavateli a veřejností se podílejí na příchodu nových studentů do oborů VOV i nových učitelů, kteří posílí pedagogický sbor.• Škola se učí flexibilitě – snaží se kurzem DV rychleji reagovat na aktuální zjištěnou poptávku.
Hrozby	<ul style="list-style-type: none">• Udržet DV v běhu stojí energii, která by jinak mohla být věnovaná hlavní činnosti. To hrozí zejména v případech, kdy vše stojí na aktivitě ředitele. Koordinací DV je třeba pověřit jiného pracovníka školy. Řediteli obvykle zůstane role iniciátora nových kroků.• Zvláště je-li VOŠ přidružena k dalším školám, může být nejasná organizace zdrojem zmatků a konfliktů. Jmenovat koordinátora a jasně vymezit jeho kompetence nebude snadné, ale zajistí se tím možnost dlouhodobého fungování DV.• Škole se nedaří odborné podněty přenášet z kurzů DV do akreditovaného studia.• Finanční stránka DV není řešená koncepčně a účastníci procesu na tuto nekonceptnost opakovaně narážejí.• Vyčlenění koordinátora DV je finančně náročné a tato investice se pravděpodobně během prvního roku nevrátí.

4.2.4 Strategie C: Škola nabízí alespoň jeden modul DV

Od kurzů k modulům	Disponuje-li škola širším portfoliem DV, je namíste zvážit, jak spojit jednotlivé kurzy DV do větších celků, které přinášejí přidanou hodnotu. Mezi více moduly se může rozvinout výhodná synergie, např. společný základ. Průzkum identifikoval náročná místa procesu DV. Jedním z nich je přechod od jednotlivých kurzů k ucelnému programu DV, který sleduje odbornou kompetenci, nové profesní role apod. (viz kap. <u>Moduly</u>).
Role školy	Je to škola, kdo má takový modul připravit a aktivně nabízet. Záleží však na zaměstnavatelích, zda se pro tuto náročnější formu DV nakonec rozhodnou.
Silné stránky	<ul style="list-style-type: none">• Ve školách, kde se daří kurzy DV organizovat, mluví ředitelé jak o efektivní marketingové komunikaci vzdělávacích služeb školy (šíření povědomí o značce školy a o škole jako expertním centru znalostí pro profesní DV), tak o jednoznačných ekonomických výhodách soustavně uchopeného DV (jednotlivé kurzy tak významné efekty nepřinášejí).• Řada odborných potřeb přesahuje svým rozsahem možnosti jednotlivého kurzu DV.• V průzkumu zazněla konkrétní námitka, že obor vyžaduje komplexní kompetence, které nelze převést do jednorázového kurzu DV. Sestavení modulu kurzů DV je možnou odpovědí na tento problém.• Teprve modul DV odpovídá potřebám některých zaměstnavatelů.• Modul motivuje pracovníky v oboru i zaměstnavatele tím, že představuje širší perspektivu jejich rozvoje. <p>Teprve modul DV má potenciál kvalitativně posunout akreditované studium na vyšší úroveň. Jednotlivé kurzy studium obohacují, zatímco modul DV se může stát impulzem k hlubším změnám na rovině akreditací.</p>
Hrozby	<ul style="list-style-type: none">• Je třeba počítat s tím, že jen někteří účastníci nakonec dokončí celý modul.• Škola investuje nemálo energie do přípravy modulu, ten se však nakonec pro nezáměr zaměstnavatelů neuskuteční vůbec nebo se uspořádá pouze jednou. Stále se může jednat o kvalitní a potřebný modul. Zároveň však tato situace může značit, že modulu schází důležitá kvalita (personální, organizační, odborná).

- Modul DV je sice úspěšný a žádaný, ale jeho vztah k akreditovaným oborům VOŠ je nepřímý. Škola se může ocitnout na rozcestí, zda akreditované obory přiblížit modulu DV, nebo zda bude třeba modul přiblížit oborům VOŠ.

4.2.5 Strategie D: Moduly DV součástí akreditací VOV

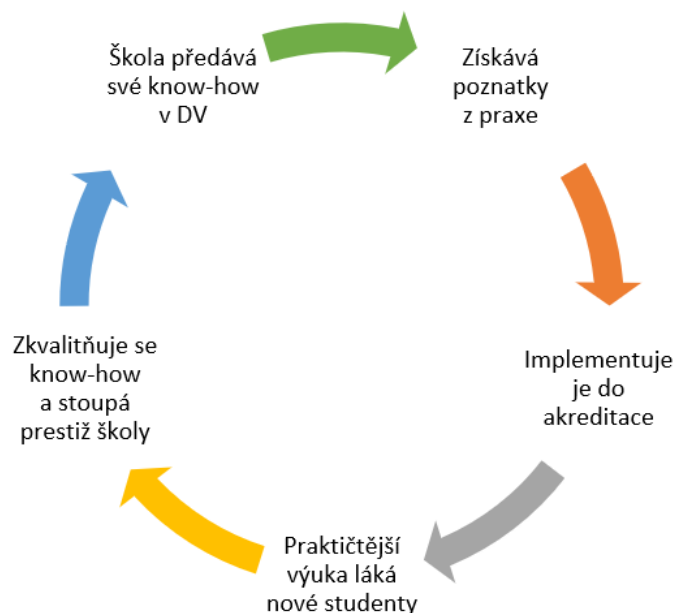
Hlavní činnost školy Z hlediska školy je konečným cílem promítnout přínosy DV do akreditovaného programu, do dostatečného počtu studentů a kvality učitelů, do finančních zdrojů pro chod školy. Doplňková činnost podporuje činnost hlavní. Kruh se uzavírá, škola nabízí kvalitu, která přináší dlouhodobou stabilitu celé instituce - viz kruhové schéma na následující straně.

DV přispívá k odborné kvalitě Mnohé již zaznělo o tom, jak DV může přispět k odborné kvalitě školy.

Zde jsou jednotlivé body uceleně shrnuty:

- Pokud je lektor zároveň **učitelem** VOŠ, přirozeně přeneše podněty a osvědčené části DV do výuky akreditovaných předmětů.
- Cenným zdrojem inovací je **zpětná vazba** v kurzech DV.
- Učitel VOŠ může získat důležité podněty pro výuku pomocí metody **shadowing** u externího lektora kurzu DV. Jinou možností je tandemová výuka s odborníkem z praxe.
- Kurz DV může být **pilotním kurzem** pro připravovanou akreditaci VOV.
- Mezi externími lektory DV si škola najde **budoucí pedagogy**.
- DV umožňuje **profesní výzkum** (viz výše).
- **Modul** DV ušitý na míru potřebám zaměstnavatele se může stát kurzem či skupinou kurzů v příští akreditaci VOV, volitelným zaměřením studia, základem nové akreditace apod.
- Díky DV může škola udržet **větší počet učitelů** – kladem je zastupitelnost v případě nemoci, pestřejší tým vyučujících, větší celková kapacita školy.
- Pokud to podmínky umožňují, získají denní studenti VOŠ **spojením výuky s kurzem DV** významnou zkušenost setkávání s lidmi z oboru a světem praxe.
- Partnerství se zaměstnavateli přispívá k vybavenosti **školního zázemí**.
- V průběhu DV je možné učit i **pokročilé kurzy**, jejichž vstupním předpokladem je uzavřené vyšší odborné vzdělání.

Prostřednictvím DV se prohlubuje odborná kvalita školy – pedagogů i akreditovaných oborů. Díky této kvalitě přicházejí do akreditovaných oborů noví studenti.



Obr. 4 Kruhové schéma (vlastní zdroje)

Nesnadná rozhodnutí

Škola se dostává na rozcestí, jelikož z kapacitních i jiných důvod nelze jít všemi cestami:

- **Síť škol:** Žádná ze sledovaných škol není součástí sítě, která by představovala regionální či odbornou síť DV. Vznik takové sítě škol vyžaduje zdroje, které školy buď nemají, nebo je zaměřily jiným směrem. Otázkou také zůstává, zda lze vytvořit funkční síť ze škol, které zvolily „pouze“ strategii A, nebo B.
- **Dlouhodobý odborný zájem školy:** Jde o vymezení oblastí, ve kterých chce být škola na špici profesního vývoje nebo dokonce přispívat k rozvoji oboru. Takových odborných oblastí může být jen omezený počet. Předpokládají cílenou investici personální i dalších zdrojů po řadu let.
- **Certifikace:** Škola se díky své odborné kvalitě může dostat do bodu, kdy by se mohla aktivně podílet na certifikaci vzdělávání ve svém oboru. Stát se certifikační autoritou vyžaduje kontinuální investici. A je otázkou, zda se škole

toto úsilí vrátí v dostatku studentů, odborném růstu nebo finančních zdrojích.

- *Samostatné vzdělávací centrum:* V jiném právním rámci (např. s.r.o. nebo z.ú.) se DV bude moci stát hlavní činností. Zřizovatel může založit vzdělávací centrum, které bude se školou těsně spolupracovat (tak školy Scholastica a ETS).

Silné stránky

- Vztahy se zaměstnavateli jsou partnerské – zaměstnavatel poptává, ale také se podílí, podobně škola nejen žádá, ale také nabízí.
- DV je prostorem pro profesní výzkum, přináší podněty k dlouhodobému odbornému rozvoji školy. Akreditace školy také díky tomu odpovídají aktuální situaci oboru. Školy dokonce mohou v některých aspektech předjímat další vývoj.
- Škola snáze hledá nové učitele, na které může klást nejvyšší odborné nároky.
- Dodatečné finanční příjmy a hmotné zázemí přispívají ke stabilitě školy.
- Škola má nástroje, které jí umožňují reagovat na nové podněty v řádech týdnů a měsíců. Zároveň je dokáže dlouhodobě integrovat do akreditovaných oborů.
- Flexibilita VOV: Úpravy platných akreditací lze uskutečnit již během 12 měsíců. Novou akreditaci lze připravit během 2 let (přes akreditační proces až po včasné získávání studentů).
- Škola se může stát partnerem Národní soustavy kvalifikací (viz kap. EQF 5).

Slabé stránky

- Takto rozvinuté pojetí DV je nesmírně náročné – personálně, finančně, organizačně. Vyžaduje vhodné oborové i regionální podmínky, shodu vedení školy a zřizovatele, letitou investici.
- Ne každý zaměstnavatel může nebo chce být partnerem takto nastavené školy.
- DV může začít žít svým životem do té míry, že se stane přítěží a limitem práce školy.

4.3 Návrh organizačního zajištění

4.3.1 Role školy

- Volba strategie** Základním kamenem návrhu dalšího rozvoje je rozhodnutí školy pro konkrétní strategii DV. V úvahu přichází pět strategií popsaných v tomto návrhu rozvoje DV.
Navrhujeme, aby volba strategie proběhla na dvou rovinách:
- prosté pojmenování strategie, která nejlépe vystihuje současnou praxi školy,
 - kvalifikovaný odhad ředitele školy, zda škola zvažuje změnu strategie.
- Pracovník DV** Zpracovaný návrh navazuje na zkušenosti z praxe – organizačním zajištěním DV je třeba pověřit vhodnou osobu. Možná překvapivě nejde nutně o pedagoga, ale především o dobrého organizátora. Těch je na trhu práce nedostatek a není snadné je najít a získat. Je třeba počítat s tím, že získání takového pracovníka bude představovat zátěž pro rozpočet školy (viz [Návrh finančního zajištění](#)).
- Partnerská síť** K dobrému chodu DV významně přispívá síť spolupracujících organizací – zaměstnavatelů, oborových sdružení, regionálních partnerů apod. (viz [Síť škol](#)).
Partnerská síť není důležitá jen pro DV. Její budování a udržování je úkolem nejen pro pracovníka DV, ale především pro ředitele, členy rady ŠPO a učitele.
- Komunikace** Nesmírně důležitou součástí DV je účinná komunikace v rámci partnerské sítě a také se zájemci o další vzdělávání.
Samostatná kapitola obsahuje návod, jak v této oblasti postupovat (viz [Komunikace](#)).
- Výukové materiály** Průzkum ukázal, že školy ve velké míře využívají stejné materiály jako při výuce studentů v akreditovaných oborech VOV. Často se jedná o autorské materiály pedagogů.
Některé z nich již existují i v elektronické podobě. Nicméně v této oblasti je třeba investovat hodně energie a odbornosti, aby školy pracovaly způsobem, který odpovídá potřebám DV a současné doby.
- Moduly** Na pomezí organizační a odborné činnosti je spojování kurzů DV do větších celků, modulů (viz [Moduly](#)).
Návrh na rozvoj DV předložený v této publikaci považuje za jednu z důležitých inovací právě vytváření modulů, které umožňují předávání komplexních dovedností, které nelze předat v jediném kurzu.

Dceřiná společnost	V některých případech se ukazuje jako účelné, aby DV převzala dceřiná společnost. Např. může jít o další subjekt založený týměž zřizovatelem, v případě soukromých škol může DV zajišťovat přímo zřizovatel, např. společnost s ručením omezeným nebo spolek.
Milníky rozvoje DV	<ul style="list-style-type: none"> • Škola je aktivní v uznávání předchozího formálního i informálního vzdělání. • Škola aktivně využívá pedagogické metody vhodné k DV, zejm. v kombinované formě studia. • Dobrá vzájemná zkušenost se zaměstnavateli v odborných praxích. • Kurz určený potenciálním studentům. • Škola je schopna upravit DV na základě zpětné vazby účastníků a partnerů. • Existují důvody k přehodnocení současné strategie DV? Pomůckou může být porovnání SWOT analýzy v této publikaci se situací školy. • Identifikace hlavní motivace vedení školy, pedagogů, zřizovatele, hledání dalších pramenů motivace. • Výzkum vzdělávacích potřeb v oboru. • Nalezení učitelů motivovaných k DV. • Pověření pracovníka školy koordinací DV. • Dosavadní dobré zkušenosti v oblasti DV. • Je vhodná chvíle pro analýzu potřeb a podmínek DV? (viz Strategie B) Výstup analýzy DV, byť jen částečné, slouží jako podklad pro rozhodování vedení školy. • Stanovisko zřizovatele k rozvoji a rozsahu DV: Volba strategie A až D (viz Východiska návrhu rozvoje). SMART formulace priorit přínosů DV: dostatek frekventantů, kvalita učitelů, finanční a hmotné zázemí, odborná kvalita. • DV v návrhu rozpočtu školy na další rok. • Partnerství – spolupráce na některém aspektu DV se zaměstnavatelem, úřady práce, jinou školou, partnerskou organizací (viz kap. Sít škol). • Finanční samostatnost DV. • Vytvoření modulu DV, který sestává z více částí. • Zapracování podnětů DV do akreditace programů VOV.

4.3.2 Role státu

Prostupnost
do EQF 7

Nefungující prostupnost do EQF 7 pro absolventy VOŠ je velkým problémem na jejich cestě zvyšování kvalifikace. Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030 ve strategickém cíli podpory potřebných kompetencí stanovuje: „Zajistíme lepší návaznost a provázanost jednotlivých vzdělávacích stupňů i vyšší míru propojování formálního a neformálního vzdělávání.“⁴⁶

V současnosti jsou VOŠ slepým ramenem EQF 6. To platí zejména v oborech 61, 68 a 82. Jelikož je situace oborově specifická, jsou konkrétní podklady či návrhy zahrnuty níže v návrhu rozvoje jednotlivých humanitních oborů.

MŠMT

- Nejdůležitějším organizačním krokem je zavedení normativu DV a podpora vzniku pracovních míst koordinátorů DV (viz Finanční zajištění).
- Ministerstvo začne po školách žádat informaci o tom, jakou strategii v oblasti DV aktuálně uplatňují, příp. zda zvažují změnu této strategie.
- Podniknout kroky vedoucí k zavedení ECTS také v DV, např. při akreditaci kurzů DV při Ministerstvu vnitra pro pracovníky veřejné správy.
- Finančně a jinak podpořit sdílení know-how mezi školami, od těch, které rozvinuly DV více, směrem ke školám, které o rozvoj usilují.
- Koordinovat komunikaci krajů, zaměstnavatelů a dalších stakeholderů, které hledají školu, která by zohlednila jejich potřeby.
- Ocenit, když VOŠ či VŠ aktivně uznává jinak získanou kvalifikaci. Odstranit překážky, které tomu v současnosti brání.

⁴⁶ Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030 [online]. MŠMT, 2021, s. 18 [cit. 2021-5-10]. Dostupné na: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/strategie-2030>.

Akreditační
komise VOV

- Akreditační komise VOV může při schvalování akreditačních žádostí aktivně zohlednit, zda návrh obsahuje inovace, které vznikly z podnětu DV (toto očekávání se může promítnout do metodických materiálů AK).
- Důležitou inovací je přenos odborné kvality z DV zpět do akreditovaných programů VOV. Je možné vypsát grant, jehož cílem bude příprava nové akreditace obsahující prvky, které se osvědčily v DV.

Je na místě poznamenat, že podmínkou zápisu nového akreditovaného oboru je soulad s **Dlouhodobým záměrem vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR**.⁴⁷

4.4 Návrh personálního zajištění

Této otázce se věnuje samostatná kapitola (viz výše). Zde proto uvádíme jen koncepční závěry.

Ředitel	Jak vyplývá z průzkumu, DV představuje natolik svébytnou součást činnosti některých škol, že se neobejde bez osobní účasti ředitele (<u>viz Motivace vedení školy</u>). Často je to právě ředitel, kdo rozvoj DV iniciuje. I tam, kde je DV již rozvinuté činností předchozích ředitelů, je třeba, aby současný ředitel pečoval o další rozvoj.
Pracovník DV	Škola potřebuje pracovníka DV (toto je klíčová inovace navržená v této publikaci). Jeho pracovní náplň sestává ze dvou oblastí – odborná stránka a organizační či administrativní stránka (<u>viz výše</u>). Konkrétní podoba se liší dle profilu školy. Jeho finanční zajištění je největší výzvou pro školy, které s DV teprve začínají.
Pedagogové	Dostupnou motivací pedagogů se zabývá samostatná kapitola (<u>viz Motivace pedagogů</u>). Lektoři kurzů DV se rekrutují buď z řad učitelů školy, nebo z řad spolupracujících odborníků (<u>viz Lidské zdroje</u>). Ne všichni učitelé školy se pro DV hodí (a všichni jej také nemusí vykonávat), ne všichni dobří odborníci z praxe správně uchopí roli pedagoga. Ruku v ruce s rozvojem DV musí jít také DVPP (<u>viz kap. DVPP</u>). Jako součást tohoto projektu vznikl také modelový MOOC kurz (<u>viz výše</u>).

⁴⁷ DZ ČR 2019-2023 [online]. MŠMT, 2021 [cit. 2021-5-10]. Dostupné na: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/dz-cr-2019-2023>.

4.5 Návrh finančního zajištění

Okolnosti Současná podoba DV na VOŠ odpovídá nedostatečnému finančnímu zajištění (viz Financování). Přesněji řečeno, pokud se sejde vhodný obor, regionální postavení školy, dobrá vůle zřizovatele, jasné rozhodnutí ředitele a příznivá finanční situace školy, daří se DV již za současných podmínek. Tato souhra však není častá.

Navržené opatření Aby napříště kvalitní DV nebylo ponecháno souhře okolností, navrhujeme balíček opatření, jehož cílem je zvýšit počet škol, které DV nabízejí.

Navržené opatření má tři složky:

1. Pracovník Vznik pracovní pozice koordinátor/administrátor DV: Jak průzkum ukázal, stěžejní organizační, personální i finanční výzvou je zajištění pracovníka zodpovědného za organizaci a rozvoj DV. Jde hlavně o jednorázovou, počáteční finanční podporu školám, které se rozhodnou investovat do DV.

- Škola obdrží prostředky na mzdu na jeden školní rok. Podle našeho odhadu jde přibližně o poloviční úvazek, ale situace se v různých regionech může lišit.
- Na úrovni krajů probíhají školení těchto pracovníků.
- Pokud v průběhu roku škola získá nárok na normativ v předem stanoveném počtu kurzů (splní požadavky zjednodušené akreditace), finanční podpora potrvá ještě druhý rok. Tímto krokem škola dostane reálnou možnost dostatečně rozjet kurzy DV, aniž by je musela financovat z prostředků určených na hlavní činnost.

Financování by mohlo proběhnout např. formou operačních programů. Následující příklady jsou vzaty z aktuálně probíhajících výzev:

- OP J. A. Komenský by mohl být použitelný, pokud by specifický cíl "Podporovat celoživotní učení..." (č. 2.4) byl rozšířen také na další vzdělávání a mezi cílové skupiny byly zařazeni vedle pracovníků VŠ také pracovníci VOŠ.
- Integrované regionální operační programy (IROP) pro daný kraj, konkrétně oblast *Vzdělávací infrastruktura*, by mohl být použitelný, pokud by do ní bylo vedle zájmového a celoživotního zahrnuto také další vzdělávání a pokud by prostředky bylo možné využít k uhrazení mzdových nákladů.

2. Normativ Na základě výkazu počtu kurzů a kurzistů škola obdrží normativ, který jí umožní financovat přípravu DV i v případě, že by se kurz konal jen jednou.
- Normativ se týká jen kurzů, které splní ministerstvem vyhlášené podmínky (zjednodušený akreditační proces).
 - Stát spolu se zaměstnavateli pečlivě zvažuje, v kterých oborech je vhodné DV finančně podpořit formou normativu.
- Čím kvalitněji bude komise rozhodující o podporovaných oborech, školách a kurzech poskládána z pracovníků veřejné správy a zaměstnavatelů, tím účinnější motivační balíček bude.
3. Investice Samostatně je třeba pojmout dotace na nákladné vybavení (např. umělecké školy řeší dostupnost pece na vypalování keramiky, ta by však zároveň mohla sloužit vícero školám). Takové investice je možné koordinovat na úrovni kraje.
- Znevýhodnění škol Na námitku, že dotace škol povede k deformaci trhu nabídek DV, lze odpovědět výčtem znevýhodnění, kterým na tomto poli školy čelí: **Prostory** vhodné pro DV jsou předně užívány k výuce a v případě kolize dostane pochopitelně přednost hlavní činnost. Obdobně je tomu s dalším odborným a technickým **vybavením** školy. Především však škola na základě zákona o pedagogických pracovnících musí mít **zaměstnance**, kterým hradí mzdu i v případě, že se kurzy nakonec neuskuteční.
- Strategie školy Jedním z výstupů motivačního balíčku se má stát veřejné rozhodnutí školy na úrovni zřizovatele, kterou z výše uvedených strategií A, B, C nebo D a v jakém časovém horizontu zvolila.
- Podklady pro rozhodnutí mohou být:
- analýza potřeb DV (viz Strategie B),
 - dosavadní úspěchy a neúspěchy v DV,
 - charakteristiky oboru, regionu, pedagogického sboru a hmotného zázemí školy,
 - stanovisko zřizovatele.
- Riziko zneužití Při zvažování rizik možného zneužití a neúčinnosti motivačního balíčku je třeba vzít v potaz následující:
- DV i nadále zůstane vedlejší činností, i nadále půjde o „práci navíc“. Finanční přínos nevyváží rizika a problémy spojené s DV.
 - Stát získá možnost posílit DV v oborech, ve kterých je to komerčně nevýhodné.
 - Nebude snadné, aby se školy staly flexibilním poskytovatelem DV ve svém oboru. Ani přes finanční motivaci se na některých školách DV nerozvine.

Partnerské
organizace

Motivační opatření by měla finančně ocenit, pokud škola na DV účinně spolupracuje se zaměstnavateli a dalšími partnerskými organizacemi.

4.6 Návrh rozvoje – oborová specifika

Konečnou podobu návrhu jsme konzultovali s jedním či dvěma spolupracujícími řediteli v každém oboru. Rozhovory potvrdily, že předložený návrh rozvoje realisticky navazuje na současný stav VOV a inspirujícím způsobem ukazuje cestu dalšího rozvoje.

Samostatně je však třeba uvést možnosti, které se týkají jen některého či některých oborů.

4.6.1 Obor 61 – Filozofie, teologie

Podle výše uvedených strategií se VOŠ nacházejí přibližně v situacích B až D. Jejich zkušenost potvrzuje, že jednotlivé kurzy DV je účelné sestavit do větších celků. Takto pojaté DV se po nějaké době projeví v kvalitě akreditovaného programu.

Průchodnost EQF 6 a 7	<p>Velkou prioritou je, aby absolvent VOŠ měl možnost pokračovat v dalším studiu. V otázce požadovaného vzdělání sice postupují zaměstnavatelé (církve) individuálně, obor teologie jako celek však stojí před jednoznačnou společenskou poptávkou vysokoškolského vzdělání zaměstnanců církve: Pro výuku náboženství na školách je vysokoškolské vzdělávání důležitým předpokladem. V některých oblastech služby se vysokoškolské vzdělání výslovně vyžaduje (např. kaplanská služba v armádě i jinde).</p> <p>V oboru teologie je na místě rozlišovat profesně a akademicky zaměřené studium úrovně EQF 6. Vytvořit z VOV slepé rameno bez prostupnosti do další úrovně je pochopitelný zájem VŠ, z hlediska zájmů celé společnosti je to však krok nesmyslný a nevhodný.</p> <p>Praxe ukazuje, že mnozí z těch, kterým teologická VOŠ nabízí DV, již dosáhli magisterského titulu, a tak již nyní VOŠ poskytují DV na úrovni EQF 7.</p>
Certifikační autorita	<p>Školy certifikát o absolvování podepisují vlastním jménem, případně akreditací mezinárodní instituce. Veřejná certifikační autorita není v tomto oboru potřeba. Současná situace je vyhovující.</p>
Přenos kvality DV do akredit. oborů	<p>Žádoucím výstupem DV je taková podoba VOV akreditací, které odpovídají současným potřebám v oboru. Situace a potřeby církví se v české společnosti poměrně rychle proměňují a pracovníci církví potřebují na tyto změny reagovat. Školy připravují duchovní pro stav, který bude odlišný od toho současného.</p>

4.6.2 Obor 68 – Právo, právní a veřejnosprávní činnost

Podle výše uvedených strategií se VOŠ nacházejí v situacích A až C. Následující oblasti rozvoje jsou specifické pro obor 68.

Průchodnost EQF 6 a 7	Velkou prioritou je průchodnost absolventů VOŠ do bakalářské či magisterské úrovně studia. Z hlediska evropské klasifikace EQF odpovídají VOŠ spolu s bakalářskými programy úrovně 6. Absolvent VOŠ však nemá možnost pokračovat do EQF 7 (magisterské studium). Třileté studium VOŠ svým rozsahem odpovídá tříletému studiu bakalářskému. Pro absolventa VOŠ představuje získání bakalářského diplomu až dva roky dalšího studia. Proč tedy není studium VOŠ koncipováno na jeden, max. dva roky? Proč jsou VOŠ jediným typem škol, který je slepým ramenem českého školství bez možnosti pokračovat na vyšším stupni? Jednou možností je, aby absolventi VOŠ měli možnost cestou DV získat bakalářský diplom a mohli pokračovat v kvalifikaci na stupni EQF 7. Jinou variantou je uznání již získané kvalifikace VŠ v rámci bakalářského studia.
Akreditace kurzů	V oblasti veřejné správy jsou podmínky vhodné k tomu, aby se také VOŠ zapojily do DV požadovaného zákonem. Rizika jsou malá, potenciál naopak velký – propagace školy, finanční přínos, možnost získání nových vyučujících, profesní výzkum a odborný růst školy viz kapitola <u>Motivace</u> . Pro správně nastavený rozjezd si VOŠ mohou objednat školení od některé ze škol a školících středisek, které tyto kurzy poskytují viz výše v kapitole <u>Sítě škol a partnerských organizací</u> . Pakliže se VOŠ akreditují jako instituce pro DVPP, mohou ve skupině oborů 68 nabízet vysoce kvalitní kurzy školského managementu, školského práva, správního práva se zaměřením na školství apod.

Integrovaný model profesních stupňů ve veřejné správě

Oblast veřejnosprávní svým charakterem odpovídá oborům, jako je zdravotnictví, sociální služby nebo pedagogika, které patří k veřejným službám s regulační funkcí státu.

Tento stav plně reflektuje jednotný přístupný systém profesních stupňů v systému EQF úrovně 4–8:

Úředník EQF 4	SOŠ s maturitou	DV nabízí přístupnost do úrovně EQF 5
Samostatný úředník EQF 5	specializační kurz možno získat absolvováním části studia EQF 6 v rozsahu 60 ECTS	DV nabízí přístupnost do úrovně EQF 6

Referent EQF 6	vzdělání na úrovni EQF 6 (VOŠ nebo bakalářské studium) v rozsahu 180 ECTS	DV je nutné k udržení odbornosti
Rada EQF 7	magisterský titul v oboru	DV je nutné k udržení odbornosti
Odborný rada EQF 8	specializační vzdělání nebo doktorát	DV je nutné k udržení odbornosti

EQF 5 Evropský systém kvalifikací (EQF) stanoví úroveň, která je vyšší než SŠ s maturitou (stupeň 4) a nižší než programy VOŠ a bakalářský (stupeň 6). EQF 5 je definován pomocí znalostí, dovedností a kompetencí. V ČR se budou krátké vzdělávací programy tohoto stupně teprve vytvářet. DV by se tak mohlo odehrávat na stupni EQF 5 tam, kde obor umožňuje definovat ucelený soubor znalostí, dovedností a kompetencí. Takovýto ucelený modul (specializační kurz) může tvořit část akreditovaného programu VOŠ. Zkušenost Veřejně správní akademie VOŠ doporučuje rozsah 60 ECTS.

Přenos kvality DV Žádoucím výstupem DV je taková podoba VOV akreditací, které odpovídají současným potřebám v oboru. Navržená koncepce ukazuje, jak může DV pomoci odborné kvalitě a stabilitě školy.

4.6.3 Obor 72 – Publicistika, knihovnictví a informatika

Podle výše uvedených strategií se VOŠ nacházejí přibližně v situacích A až B.

Pro rozvoj DV v tomto oboru je použitelná zde navržená koncepce. Následující oblasti rozvoje jsou specifické pro obor 72.

Profesní výzkum rychle se rozvíjejícího oboru žurnalistiky Média patří mezi obzvláště rychle se rozvíjející odvětví. Školám se snadno může stát, že za vývojem ustavičně zaostávají. Aktivní partnerství se zaměstnavateli v oboru je v takové situaci vhodnou strategií, jak držet krok s vývojem oboru – škola díky němu může identifikovat nové rodící se specializace. Jelikož však v oboru žurnalistiky probíhá DV především formou stáží a vzájemného učení se mezi profesionály, není partnerství školy se zaměstnavatelem vůbec samozřejmé. Náhradní příležitosti k profesnímu výzkumu je tak příprava mediálních výstupů pro zaměstnavatele, kteří nepůsobí v oboru mediální práce.

Novinářská etika	<p>Samostatně je třeba zmínit otázky novinářské etiky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Novinářská etika má celospolečenské dopady. • Vyžaduje hlubší akademickou erudici v oblasti etiky (filozofické, teologické). • Téma je vhodné jako DVPP na základních a středních školách. • Vyšší míra informovanosti je v zájmu celé společnosti. <p>Škola vedle odborné přípravy studentů představuje instituci, od které se očekává kultivace oborového prostředí. Ale krátké programy DV nejsou vhodné pro internalizaci profesních hodnot, modul je vhodnější nástroj.</p>
EQF 5	<p>„<i>Torzovitost je největším problémem DV v našem oboru.</i>“ (ředitel VOŠ publicistiky) Jednotlivé technologické postupy nebo dovednosti je možné si osvojit různými přístupy. Odbornému růstu pracovníků by prospělo, kdyby DV pokrývalo spolu s dovednostmi také větší tématické celky včetně etických otázek. Poptávce po takovéto podobě DV by mohlo pomoci její zařazení do stupně EQF 5. Kurzy na této úrovni by přirozeně tvořily součást akreditovaného studia, např. jako volitelná specializace. S ohledem na charakteristiky oboru musí být součástí DV uznávání již získaných vědomostí, dovedností a kompetencí. Osvědčuje se např. práce s portfoliem dosažených výsledků a zkušeností, které dotýčný u zkoušky obhájí.</p>
Přenos kvality DV	<p>Žádoucím výstupem DV je taková podoba VOV akreditací, které odpovídají současným potřebám v oboru. Navržená koncepce ukazuje, jak může DV pomoci odborné kvalitě a stabilitě školy.</p>

4.6.4 Obor 82 – Umění a užité umění

Podle výše uvedených strategií se VOŠ nacházejí buď v nulové situaci nebo v situaci A až D. Pro rozvoj DV v tomto oboru je použitelná zde navržená koncepce. Následující oblasti jsou specifické pro obor 82.

Moduly DV mají v uměleckých oborech odlišnou podobu	<p>Žádná ze sledovaných škol nenabízí modul, který by do většího rámce spojoval více kurzů. Komplexní dovednosti se formou kurzů nenabízejí, školy je vyhrazují do oborů VOV. Tak je tomu například v oblasti restaurátorství. Není však neobvyklé, že se lidé do téhož kurzu zapisují opakovaně, dokud nejsou spokojeni s úrovní svých dovedností. Tímto způsobem plní jediný kurz funkci modulu.</p>
---	--

Průchodnost EQF 6 a 7	V uměleckých oborech není vysokoškolské vzdělání požadováno ve stejné míře jako v ostatních humanitních oborech. Školy však pracují na tom, aby jejich absolventi měli možnost získat bakalářský diplom. Jinak by VOŠ zůstaly jakousi náročnou přípravkou na talentové přijímací zkoušky na VŠ. Limitem ve spolupráci s VŠ je skutečnost, že některé obory VOV postrádají na VŠ vhodný navazující obor.
EQF 5	Zvláště v práci se staršími technikami je na zvážení jejich registrace coby nové kvalifikace. Škola je může zařadit do akreditace programů VOV např. jako volitelnou část. Zároveň by však bylo možné takovou dílčí kvalifikaci zařadit do stupně EQF 5.
Přenos kvality DV	Některé školy přímo uvedly, že pracují na tom, aby kurzy DV (např. nové trendy nebo techniky) zařadily do akreditovaných oborů.

Závěr

Další vzdělávání patří mezi priority České republiky do roku 2030. Vyšší odborné školy jsou jedním z jeho poskytovatelů. Tato publikace mapuje současnou praxi, ale především přináší komplexní návrh rozvoje dalšího vzdělávání pro všechny humanitní obory, a to v současném legislativním rámci, kdy hlavní činností školy zůstává realizace akreditovaných studijních programů. Navržená koncepce obsahuje organizační, personální a finanční zajištění včetně motivačního nástroje, který zvýší počet škol, které další vzdělávání nabízejí.

Uskutečněný průzkum ukázal, že silnou motivací k dalšímu vzdělávání je odborná kvalita, kterou další vzdělávání může do akreditovaných studijních programů vnést.

Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník pro školy v rámci provedeného průzkumu

Níže jsou uvedeny otázky ze vzorového dotazníku, pomocí kterého jsme dělali terénní průzkum:

1. Nabízí vaše VOŠ kurzy dalšího vzdělávání?
2. Jaké kurzy nabízíte?
3. Kdo jsou účastníci kurzů?
4. Kdo se na organizaci těchto kurzů podílí?
5. Jakou přidanou hodnotu účastníci kurzu získávají? Co si odnáší kromě vědomostí?
6. Jakým způsobem pracujete s širokou veřejností?
7. Co chystáte do budoucna? Jaké jsou další plány školy? (včetně nápadů, na které nejsou peníze nebo čas)
8. Jste ochotni se případně s vašimi kurzy zapojit do spolupráce více škol na společných kurzech DV?
9. Nabízíte kurzy DVPP? Jakou s nimi máte zkušenost?

Příloha č. 2: Příklad dotazníku zpětné vazby VOŠ ETS

1. Kurz

Přinesl mi mnoho nových informací (6) – nepřinesl žádné nové informace (1)	1	2	3	4	5	6	
Otevřel mi zcela nový pohled na problematiku (6) – nijak neobohatil můj dosavadní pohled na věc (1)	1	2	3	4	5	6	
Zpětně hodnotím samostatnou práci v kurzu (příp. domácí úkoly / přípravu) jako velmi užitečnou (6) – neužitečnou (1)	1	2	3	4	5	6	
Zdroje byly výborně zabezpečeny – literatura, pomůcky aj. (6) – zdroje nebyly vůbec dostupné (1)	1	2	3	4	5	6	
Mám jasnou představu, jak dál v této oblasti postupovat (6) – nevím, jak dál (1)	1	2	3	4	5	6	
Připadal mi velice obtížný (3) – byl ideálně nastaven z hlediska náročnosti (0) – připadal mi příliš jednoduchý (-3)	-3	-2	-1	0	1	2	3

2. Vyučující

Považuji jej/ji za odborníka (6) – zdá se mi, že obor neovládá (1)	1	2	3	4	5	6	
Vyjadřoval(a) se příliš odborně (3) – příliš polopaticky (-3)	-3	-2	-1	0	1	2	3
Poskytl(a) dostatečný (6) – nedostačující (1) prostor pro dotazy studentů k probíranému tématu	1	2	3	4	5	6	
Na otázky či připomínky studentů reagoval(a) příkladně a věcně (6) – reagoval(a) nevhodně	1	2	3	4	5	6	
Jeho/její životní postoje mě výrazně kladně ovlivnily (6) – nejsem si vědom(a) žádného kladného vlivu (1)	1	2	3	4	5	6	

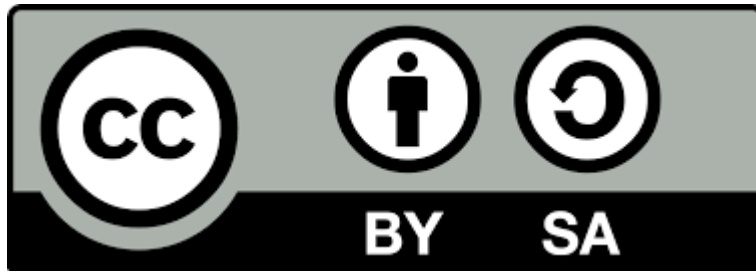
3. Slovní hodnocení

Co bylo pro vás v kurzu nejpřínosnější?

Jaké změny v organizaci kurzu byste navrhl(a)?

Zajímá by mne kurz na tato témata:

Napište prosíme hodnocení kurzu, které je možné zveřejnit (a přezdívku či jméno, pod kterým to zveřejnit):



Tento dokument podléhá licenci [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)