

Flexibilní formy rozvoje pedagogicko-psychologických dovedností vysokoškolských učitelů

Lucie Rohlíková¹, Jana Vejvodová²

¹ Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta pedagogická, Katedra výpočetní a didaktické techniky

² Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta pedagogická, Katedra českého jazyka a literatury

Výuka na vysoké škole má řadu specifik. Jedním z nich je i fakt, že ve většině vysokoškolských institucí v České republice i ve světě jsou vybíráni akademičtí pracovníci především podle svých výzkumných a dalších odborných kvalit, méně často pak podle svých dovedností pedagogicko-psychologických. Obvykle není požadován ani žádný doklad o předchozím pedagogickém studiu nebo pedagogické praxi a donedávna nebyla ani častá nabídka profesního rozvoje pracovníků vysokých škol v této oblasti. V posledních letech však došlo k výraznému posunu. Celá řada institucionálních, národních i mezinárodních projektů zaměřuje tímto směrem svou pozornost. Vznikly nové vzdělávací programy i celé systémy vzdělávání vysokoškolských učitelů opřené o nově vzniklá pracoviště a týmy vysokoškolské pedagogiky.

Západočeské univerzitě v Plzni (ZČU) je toto téma blízké dlouhodobě, již od jejího vzniku na počátku devadesátých let dvacátého století byl pro akademické pracovníky realizován program, ve kterém mohli zaměstnanci ZČU získat pedagogické minimum. Podporována byla také účast akademických pracovníků v kurzech pořádaných externími institucemi (např. v kurzech doc. Jaroslavy Vašutové pro nové akademické pracovníky organizovaných Ústavem výzkumu a rozvoje školství nebo v kurzech dr. Heleny Zlámalové pro autory, tutorů a organizátory distančního vzdělávání organizovaných Centrem pro studium vysokého školství). Od roku 2009 pak byl na ZČU v rámci několika projektů postupně budován vlastní komplexní systém vzdělávání zaměstnanců ve snaze zvýšit kvalitu výuky na ZČU, nespoléhat jen na spontánní dovednosti pedagogů (Vašutová, 2002), ale rozvíjet profesionálním způsobem pedagogicko-psychologické dovednosti vyučujících. Cílem této studie je popsat a sdílet zkušenosti, které ZČU s realizací flexibilních forem vzdělávání svých zaměstnanců postupně načerpala, a zdůraznit základní principy, na kterých je celý systém postaven.

Vedle dílčích institucionálních projektů byl systém dalšího vzdělávání akademických pracovníků v oblasti pedagogicko-psychologických dovedností postupně rozvíjen s podporou těchto projektů:

- Konstruktivismus v praxi vysokých škol (2009–2011, ESF OPVK),
- Modulární systém vzdělávání zaměstnanců Západočeské univerzity v Plzni (2010–2013, ESF OPVK),
- Podpora kvality dalšího vzdělávání v Plzeňském kraji (2013–2015, ESF OPVK),
- ESF projekt Západočeské univerzity v Plzni (2017–2020, ESF OP VVV),
- ESFII projekt Západočeské univerzity v Plzni (2020–2022, ESF OP VVV).

Od začátku tvorby celého systému bylo zřejmé, že příležitosti pro další vzdělávání musejí být natolik flexibilní, aby čas, místo, forma a tempo studia nebo požadavky na předchozí znalosti a dovednosti vysokoškolských učitelů byly co nejmenší překážkou pro účast akademických pracovníků. První projekty a vzdělávací programy realizoval tehdejší Ústav celoživotního vzdělávání (ÚCV), který byl zároveň metodickým pracovištěm v oblasti počítačové podpory vzdělávání. Proto hned od počátku byly pro školení pracovníků ZČU zařazovány různé flexibilní formy vzdělávání podporované technologiemi, především různé formy e-learningu a blended learningu.

V současnosti je na ZČU celouniverzitní pracoviště Oddělení rozvoje vzdělávání zaměstnanců (ORZ) v rámci odboru Kvalita. Vedle organizace školení, která jsou připravována pro všechny pracovníky ZČU a jež slouží k efektivnějšímu zajištění univerzitních procesů (informační systémy, e-spis, povinná školení apod.), zaměřuje toto pracoviště svou pozornost i na didaktickou přípravu učitelů. Nabízí delší vzdělávací programy z oblasti vysokoškolské pedagogiky, krátkodobé kurzy a semináře zaměřené na dílčí pedagogicko-psychologické dovednosti, workshopy a diskusní skupiny, zpřístupňuje dostupné informační zdroje na internetu a podporuje sdílení příkladů dobré praxe. K rozvoji pracoviště přispívají nejenom pracovníci oddělení ORZ, ale také členové týmu vysokoškolské pedagogiky. Jedná se o odborníky z různých fakult a pracovišť ZČU, kteří byli přizváni ke spolupráci a zabývají se vysokoškolskou pedagogikou intenzivně a dlouhodobě. Rozvíjejí svoje znalosti a dovednosti, sdílejí své zkušenosti, jsou lektory vzdělávacích programů a mentory pracovníků ZČU, kteří o osobní mentoring v oblasti vysokoškolské pedagogiky projeví zájem.

System ZČU byl ve svých počátcích inspirován zahraničními rámci, které byly vytvářeny a pilotně ověřeny kolem roku 2004, a sice The eLearning Competency Framework for Teachers and Trainers (European Institute for E-Learning, 2004) a SEEQUEL Core Quality Framework (SEEQUEL, 2004).

Podle The eLearning Competency Framework for Teachers and Trainers je k dalšímu vzdělávání vysokoškolských učitelů potřeba přistupovat jako k organickému procesu zahrnujícímu celou řadu aktivit od formálních vzdělávacích programů (ukončených diplomem či certifikátem) přes neformální získávání specifických znalostí a dovedností pod vedením odborných lektorů až po různé typy informálního vzdělávání. Nejčastějšími vzdělávacími aktivitami profesionálního rozvoje vysokoškolských učitelů jsou:

- ucelené vzdělávací programy a kurzy,
- stáže a práce pod vedením mentora,
- pracovní aktivity: řešení problémů, práce na projektech, diskuse s kolegy,
- výzkumné aktivity: monografie, články, výzkum,
- účast na konferencích a seminářích,
- konzultace s experty a osobami z praxe,
- výměna zkušeností v rámci úzké skupiny specialistů,
- členství v profesních asociacích.

SEEQUEL Core Quality Framework doporučuje, aby vzdělávací programy zaměřené na přípravu vysokoškolských učitelů rozvíjely především:

- schopnost podporovat učení (založené na předchozích zkušenostech),
- schopnost podporovat motivaci studujícího k učení,
- schopnost přijímat změny,
- komunikační schopnosti (vytvoření vztahu se studujícími, adekvátní komunikace),
- schopnost iniciovat a vést aktivity usnadňující učení,
- relevantní studijní zkušenosti s distančním vzděláváním,
- relevantní pedagogické zkušenosti s distančním vzděláváním,

- respektování různosti studujících/multikulturalismus,
- schopnost pracovat s využitím ICT a e-learningových nástrojů,
- schopnost pracovat s on-line technologiemi (event. s nástroji virtuálního prostředí),
- schopnost monitorovat učební pokroky studujících,
- schopnost hodnotit učební pokroky studujících.

Tým vysokoškolské pedagogiky Západočeské univerzity v Plzni se inspiroval v počátcích a inspiruje se i nyní pro vytipování aktuálních trendů vysokoškolské pedagogiky a obsahové zaměření vzdělávacích programů v zahraničí (El Islami et al., 2022; Fink et al., 2008):

- tvorba metodicky propracovaného plánu výuky,
- učení zaměřené na studenta,
- stanovení učebních cílů s využitím uznávaných taxonomií,
- aktivní učení / malé studijní skupiny,
- kvalitní vedení praxe,
- formativní hodnocení,
- zpětná vazba – hodnocení výuky,
- flexibilní formy vzdělávání,
- nouzová výuka v krizovém období.

Podle Rohlíkové a Vejvodové (2012) je vysokoškolský učitel nejvíce motivován k tomu, aby si osvojil pedagogicko-psychologické dovednosti v době, kdy na vysoké škole začíná učit, hledá svůj osobitý styl a řeší první problémy se studijními skupinami. Později se projevuje potřeba získání nových kompetencí v oblasti vysokoškolské pedagogiky tehdy, když potřebuje (ať už sám z vlastní vůle, anebo pod vnějším tlakem vedení vysoké školy) aplikovat ve své praxi moderní výukové technologie nebo připravit studijní materiály pro distanční formu výuky či e-learning. Nejeфекtivnější jsou vzdělávací programy pro následující cílové skupiny:

- začínající učitelé na vysoké škole (mají zájem diskutovat, sdílet zkušenosti, radit se v otázkách motivace studentů, inspirovat se v oblasti různých vyučovacích metod a strategií),
- učitelé, kteří mají zájem vzdělávat s využitím moderních technologií (vzdělávání v oblasti ICT nutně potřebují vzhledem k řešeným projektům, přípravě distanční nebo kombinované formy studia apod.).

Ve všech vzdělávacích programech je potřeba, aby učitel získal nejenom teoretickou přípravu z pohledu vysokoškolského učitele, ale především praktické zkušenosti z pozice studujícího a specifické dovednosti vázané na konkrétní vzdělávací kontext, potřeby a možnosti vzdělávací instituce. Ukazuje se, že příliš vhodné nejsou vzdělávací programy lektorované odborníky z jiných institucí a firem, pokud lektoři nedokážou svůj výklad přizpůsobit kontextu vysoké školy a uvádět konkrétní příklady z vysokoškolského prostředí.

1 Flexibilní formy vzdělávání vysokoškolských učitelů

Flexibilní učení je přístup, který vzdělavatelům dovoluje poskytovat studujícím takovou podporu, že si mohou přizpůsobit čas nebo místo pro učení (Ateş-Çobanoğlu, 2020). Klíčovými charakteristikami je to, že flexibilní formy vzdělávání jsou responzivní (vstřícné k potřebám studujících) a jsou využívány technologie (Manzoor, 2016).

Podle Lundina (1999) jsou flexibilní formy vzdělávání ideální kombinací vzdělávací filozofie, pedagogických strategií, způsobů předávání informací, znalostí a dovedností a administrativního zajištění, které studujícím umožňují maximální výběr různorodých možností podle jejich potřeb, stylů učení a okolností (osobních, zdravotních, rodinných, pracovních a dalších podmínek pro studium).

Hart (2000) rozlišuje *flexible delivery* (strategii řízenou technologickými a ekonomickými důvody) a *flexible learning* (strategii se vzdělávacím cílem). Definoval osm principů důležitých pro implementaci flexibilního učení - flexibilní přístup, uznávání výsledků předchozího učení, flexibilní obsah učení, flexibilní účast, flexibilní výukové a učební metody, flexibilní zdroje, flexibilní hodnocení / ověřování výsledků učení a průběžná evaluace. Tyto principy flexibility se staly inspirací pro rozvoj systému vzdělávání zaměstnanců na ZČU.

Výhodou flexibilních forem vzdělávání je možnost zajistit přístup k obsahu školení většímu počtu vyučujících než při použití jedné vybrané formy. V poslední době je proto snahou ORZ rozšiřovat flexibilitu téměř u všech realizovaných forem školení, současně však brát v úvahu, že maximální flexibilita neznamená automaticky maximální efektivitu nebo nejvhodnější formu realizace vzdělávacího programu. Při koncepci a přípravě vzdělávacích programů jsou autoři a lektori těchto programů vyzýváni k tomu, aby program koncipovali tak, jak jej považují za nejefektivnější, a zároveň aby zvážili, ve kterých dalších flexibilních formách je možné program nabízet. Například autor navrhne jako optimální formu realizace vzdělávacího programu kombinaci dvouhodinového prezenčního setkání a dalších tří hodin on-line studia připravených rozšiřujících materiálů. V této podobě je program připraven a realizován. Pro zajištění flexibility je ale z prezenčního setkání pořízen videozáznam, který je následně vložen k dalším on-line materiálům do LMS. Záznam tak mohou využít kolegové, kteří se ze školení museli omluvit na poslední chvíli například z důvodu nemoci. Pokud je prezenční setkání streamováno, mohou výklad lektora a diskusi účastníků sledovat i kolegové, kteří například před začátkem školení nebo hned po jeho konci mají vlastní výuku pro studenty a nestihli by na školení přejít, případně vyučující pracující ve vzdálených budovách, v pobočkách v jiných městech nebo třeba i na stáži či na služební cestě. Pokud lektor při streamované výuce pracuje s nějakou interaktivní platformou pro kladení otázek, např. Slido, mohou se i účastníci sledující stream zapojit, zeptat se, pokud jim něco není jasné apod. Pokud je místo streamingu realizována kontaktní část školení hybridní formou s využitím videokonference, mohou se i vzdálení účastníci zapojit do diskuse s využitím audia, videa, chatu, hlasování, reakcí s využitím emotikonů apod.

Termín ukončení vzdělávacího programu je u většiny vzdělávacích programů ZČU volný; po realizaci úvodního setkání je na účastnících, aby podle svých potřeb a možností dostudovali on-line část. Ve chvíli, kdy studium dokončí, odevzdají závěrečný úkol a splní případně další požadavky úspěšného absolvování programu, je jim individuálně vystaven certifikát. V některých případech je termín konce kurzu určen; to některým účastníkům pomáhá, protože „termín je nejlepší motivace“. Administrátoři e-mailem připomínají účastníkům možnost dostudovat kurz a získat certifikát.

Většinu vzdělávacích programů, které jednorázově nebo opakovaně běží formou kombinace prezenčního setkání a on-line studia, je možné zpřístupnit

dalším vyučujícím v otevřené on-line podobě. Tam je pak zcela volný začátek i konec. Velmi často zde účastníci vstoupí do studia programu, ale program nedokončí celý. Základním východiskem pro realizaci otevřených kurzů nicméně je, že i možnost nahlédnout do kurzu a případně zde získat jen velmi omezené dílčí informace a dovednosti má pro pracovníky ZČU smysl.

Vybrané vzdělávací programy jsou připraveny a realizovány i v anglickém jazyce pro usnadnění účasti zaměstnanců ZČU, jejichž mateřským jazykem není čeština.

Vzdělávací programy jsou od konce roku 2021 evidovány v LMS Moodle díky implementovanému specifickému modulu pro evidenci vzdělávání zaměstnanců, který pracuje s katalogem kurzů a notifikacemi. Zaměstnanci tak mají možnost kdykoli se vracet k materiálům, které jim byly během různých školení a vzdělávacích programů prezentovány a opětovně je využívat a inspirovat se jimi v každodenní praxi.

Pro všechny vzdělávací aktivity v oblasti vysokoškolské pedagogiky je společné, že mají charakter dalšího vzdělávání a skoro vždy jsou založeny na dobrovolnosti - účast není povinná. Řadu vzdělávacích programů nabízíme nejen pracovníkům ZČU, ale i dalším vysokým školám v České republice. V některých případech se vzdělávací akce konají odděleně pro pracovníky různých vysokých škol a v některých případech jsou realizovány vzdělávací programy, ve kterých je benefitem právě sdílení zkušeností mezi pracovníky různých vysokoškolských institucí.

Vzdělávací programy pro akademické pracovníky na ZČU často vede více než jeden lektor. Bývá to dvojice lektorů, kteří pracují v tandemu, případně i celý tým lektorů. Lektorům to umožňuje vzájemně se ve výuce podpořit a poskytnout účastníkům pohled z různých perspektiv. Výuka v tandemu je pro lektory méně vyčerpávající a pro účastníky atraktivnější.

Vzdělávání pracovníků ZČU je v současné době financováno z institucionálních a dalších projektů a je vnímáno jako strategický nástroj zajišťování kvality výuky na ZČU. Vedení ZČU proto každoročně u programů podpořených institucionálním projektem určuje priority, na která témata školení má být kladen důraz. V některých případech jsou vzdělávací programy financovány také fakultami (především u programů připravovaných na míru konkrétní fakultě).

2 Organizační modely flexibilních vzdělávacích programů

V rámci systému ZČU byly dosud využity tyto formy formálního vzdělávání zaměstnanců v oblasti rozvoje pedagogicko-psychologických dovedností, které ZČU organizovala pro své zaměstnance:

- jednorázová přednáška, seminář nebo workshop (prezenční v učebně ZČU),
- jednorázová přednáška, seminář nebo workshop on-line (tzv. webinář),
- jednorázová přednáška, seminář nebo workshop realizované hybridní formou (prezenční v učebně ZČU v kombinaci se streamingem nebo videokonferencí),
- cyklus přednášek, seminářů, workshopů (prezenční nebo hybridní),
- cyklus webinářů,
- vzdělávací kurz (prezenční, kombinovaný nebo distanční),
- letní škola.

Jednorázová přednáška, seminář nebo workshop, které jsou prezenční, mají výhodu komunikace tváří v tvář studujících s lektorem i celé studijní skupiny mezi sebou. Pro vzdělávání zaměstnanců je nespornou výhodou, že pokud se zaměstnanci takové akce účastní, mají v té chvíli čas vyhrazený na své další vzdělávání, soustředí se na obsah výuky a reálně na sobě v dané době pracují. Jednorázové akce je snadné realizovat a umožňují nabízet vzdělávací příležitosti v tématech, která jsou právě aktuální. Pokud k takové akci lektor nepracovává on-line podklady, lze školení zařadit do programu velmi rychle, třeba ihned po dohodě s lektorem. Nevýhodou může být, že během krátkého jednorázového setkání nelze jít příliš do hloubky. Datum, čas a místo takové akce nemusí konkrétnímu zaměstnanci vyhovovat. Flexibilitu je možné zvýšit způsoby, které již byly zmíněny výše - streamingem, videokonferencí, pořízením záznamu. Dále je možné uvažovat o několika běžích jednorázové akce a také například o uskutečnění jednotlivých běhů v různých budovách univerzity nebo s mírnou obsahovou obměnou podle potřeb jednotlivých součástí univerzity, na jejichž pracovištích se akce koná. Příkladem akce je seminář australského specialisty Allana Caringtona, tvůrce metodické pomůcky Padagogy Wheel, který byl jednorázově realizován v termínu vyhovujícím

především lektorovi během jeho cesty po Evropě. Vzhledem k úspěchu této akce se podařilo po cca dvou letech uskutečnit další jednorázový workshop se stejným lektorem. Z prvního workshopu nebyl pořízen záznam, takže další zájemci o Padagogy Wheel měli možnost se s tématem hlouběji seznámit až během dalšího workshopu, který byl zaznamenán a jehož záznam je veřejně přístupný. Dalším příkladem může být workshop „Jak využít služeb knihovny ve výuce“, který byl připraven jako tříhodinový prezenční kurz vedený pracovníky knihovny. Tento kurz byl nabídnut jednotlivým součastem ZČU a uskutečnil se několikrát vždy v budově konkrétní součásti, jejímž potřebám byl i obsah školení v daném běhu přizpůsoben.

Webináře byly na ZČU hojně využívány především v období epidemie COVID-19 a vzhledem ke svým nesporným výhodám se staly etablovanou formou vzdělávání akademických pracovníků, která bude využívána i nadále. Pomohly především v úvodu epidemie velmi rychle proškolit velký počet akademických pracovníků ZČU v základních pedagogicko-psychologických dovednostech týkajících se nouzové distanční výuky. Byla realizována celá řada webinářů na různá dílčí témata, včetně témat, která navrhovali sami účastníci ve zpětnovazebních dotaznících. Webináře se konají on-line v určitém termínu. To je zároveň výhodou (účastník si vyhradí konkrétní čas, soustředí se v dané chvíli na obsah výuky, může komunikovat s učitelem i dalšími účastníky) i nevýhodou (konkrétní termín a pak i tempo webináře nevyhovuje všem, občas dochází k technickým problémům, výpadkům internetového připojení apod.). Opět je možné flexibilitu zvýšit pořízením videozáznamu, realizací několika termínů webináře a zkrácením rozsahu videokonferenčního setkání tak, že část obsahu je převedena do asynchronní části kurzu a webinář je věnován především motivaci účastníků, realizaci interaktivních a skupinových aktivit a diskusi. Jako příklady velmi úspěšných webinářů realizovaných pro zaměstnance ZČU lze jmenovat webináře Nouzová distanční výuka na vysoké škole – jak se připravit?, Jak na synchronní e-learning, Distanční hodnocení na VŠ, MS Teams – novinky, triky.

V době epidemie COVID-19, kdy část zaměstnanců ZČU pracovala na home office a část zaměstnanců již docházela na pracoviště, se osvědčila hybridní realizace přednášek a seminářů. Účastníci, kteří mají zájem, docházejí do učebny, kde se setkají s lektorem a dalšími studujícími, a účastníci, kterým pro danou akci více vyhovuje vzdálený přístup, mohou školení sledovat přes stream nebo se připojit prostřednictvím videokonference. Možností je také

varianta, při které se na dálku připojuje lektor a někteří účastníci a ORZ může také rezervovat učebnu, ve které zprostředkuje videokonferenční přenos těm účastníkům, kteří mají zájem se dostavit prezenčně (nemají např. ve své kanceláři dostatečný klid pro on-line účast na školení). Hybridní forma je v současné době pro vzdělávání zaměstnanců ZČU nejčastější i díky vybavení multimediální učebny pro vzdělávání zaměstnanců technikou pro streaming s napojením na systém Medial (medial.zcu.cz).

V akademickém prostředí, v němž se většina pracovníků potýká s nedostatkem času a přehlcením různorodými pracovními úkoly, je občas velmi obtížné podchytit zájem vyučujících o další vzdělávání a motivovat je k účasti na školení. V tomto směru se osvědčují cykly přednášek, seminářů, workshopů nebo webinářů, v nichž je jednorázově pracně získaným zájemcům o školení nabízeno více navazujících, souvisejících nebo jinak tematicky propojených či blízkých témat. Při uplatněném flexibilním přístupu, díky kterému některé akce cyklu může účastník absolvovat prezenčně, některé distančně a některé zhlédnout ze záznamu, je možné získat mnohem více zájemců, než pokud by celý cyklus byl realizován pouze prezenčně. Příkladem takového cyklu je například Zimní soustředění vysokoškolské pedagogiky 2022, které nabídlo tři flexibilně realizované webináře s pořízením záznamu doplněné o on-line materiály pro asynchronní studium. Tyto webináře se konaly tři dny za sebou ve zkuškovém období a setkaly se se zájmem poměrně velkého množství pracovníků ZČU. Formát cyklu se osvědčuje i u nepravidelně ad hoc realizovaných akcí, které mohou být zahrnuty pod jeden neměnný název a postupně vybudují učící se komunitu s dlouhodobým zájmem o určité téma. Příkladem je cyklus seminářů Trendy v digitálním vzdělávání, který ZČU realizuje ve spolupráci s Centrem pro studium vysokého školství a Českou asociací distančního univerzitního vzdělávání. Semináře se konají nepravidelně, ale vždy v podobném formátu jednodenní akce s několika prezentacemi českých i zahraničních odborníků. Obvykle je akce streamována nebo je z ní pořízen záznam. Cílem akce je diskutovat nejnovější trendy a přinášet do České republiky témata, která si zaslouží pozornost. Akce se účastní pracovníci ZČU, ale i jiných vysokých škol v České republice a dalších institucí (např. Dům zahraniční spolupráce). Seminář je otevřen i účastníkům ze zahraničí a jejich účast je obrovským přínosem pro inspirativní diskusi.

Vzdělávací programy, během kterých získají účastníci ucelenější znalosti z konkrétního tématu, označujeme obvykle jako kurz. Jejich forma může být

prezenční, distanční nebo kombinovaná. Nejčastěji jsou pro zaměstnance ZČU realizovány kurzy kombinované, které obsahují prezenční nebo on-line synchronní setkání studujících s lektory a asynchronní studium on-line studijních materiálů. Nevýhodou delších kurzů je časová náročnost pro účastníky a problém, aby vydrželi delší dobu aktivně studovat a kurzy úspěšně absolvovali. Větší úspěch mají kurzy tutorované (podpořené lektorem, který se účastníkům věnuje, monitoruje jejich postup, intervnuje a pozitivně motivuje účastníky překonávat překážky). Kurzy, které jsou zcela otevřené a realizované bez lektora, jsou sice skvělé v tom, že účastníci mohou začít studovat on-line kdykoli chtějí, a mohou studovat svým tempem, ale je pro ně velmi obtížné mít v takovém kurzu dostatečnou houževnatost a donutit se opakovaně se vracet ke studijním materiálům a studium samostatně absolvovat. Zájem o vstup do těchto otevřených on-line kurzů je poměrně velký a procento úspěšných absolventů je malé, lze tomu nicméně rozumět i tak, že studující vstupují do těchto kurzů pro získání konkrétních informací a dovedností a často nemají ambici dosáhnout všech definovaných cílů programu a splnit požadavky úspěšného absolvování celého kurzu. Kurz si pak projdou, získají informace a dovednosti, které potřebují, a dále se dokončením kurzu pro získání certifikátu již nezatěžují. Jako konkrétní příklad dlouhodobě realizovaného a osvědčeného kurzu lze uvést kurz „Konstruktivismus v praxi vysokých škol“. Jedná se o šestitýdenní on-line kurz doplněný třemi prezenčními setkáními a dvěma neformálními setkáními s účastníky. V této podobě se jedná o ideální kurz pro mladé akademické pracovníky. V průběhu epidemie COVID-19 byl tento kurz nabízen ve dvou dalších variantách (plně on-line jako otevřený kurz bez prezenčních setkání a plně on-line s úvodním webinářem). Flexibilní realizace významně rozšířila počet účastníků, kteří se kurzu mohli účastnit, nicméně je evidentní, že původně pilotně ověřená a osvědčená verze kurzu s prezenčními setkáními má na rozvoj pedagogicko-psychologických dovedností účastníků největší dopad.

Letní školy získávají v poslední době stále větší popularitu u učitelů základních a středních škol a různě zaměřených několikadenních vzdělávacích akcí se po celé České republice koná během letních měsíců celá řada. Obrovský potenciál letní školy pro vzdělávání akademických pracovníků v oblasti rozvoje pedagogicko-psychologických dovedností byl na ZČU ověřen během „Letní školy vysokoškolské pedagogiky“, která byla organizována pro pracovníky ZČU, Univerzity Pardubice a Vysoké školy polytechnické Jihlava v roce 2019. Akce umístěná do příjemného prostředí školicího zařízení na Šumavě

poskytla prostor nejen pro realizaci prakticky orientovaných workshopů pod vedením inspirativních lektorů, ale především pro sdílení zkušeností a dobré praxe mezi zúčastněnými akademickými pracovníky. Flexibilita byla v rámci této akce rozvíjena především v přizpůsobení odborného obsahu zájmu účastníků. Organizace letní školy byla v posledních letech přerušena epidemií COVID-19 a dalšími organizačními důvody, ale v budoucnu bude letní škola opět realizována s cílem rozvíjet komunitu zájemců o hlubší proniknutí do vysokoškolské pedagogiky. Veškeré výjezdní akce jsou v tomto směru vynikající, protože umožňují účastníkům „ponořit“ se do hloubky diskutovaných témat, soustředit se a neřešit několik dní nic jiného než svůj další profesionální rozvoj. Výjezdní vzdělávací program se ZČU osvědčil i pro vzdělávání členů týmu vysokoškolské pedagogiky. U všech výjezdních vzdělávacích akcí je vhodné kombinovat program z příspěvků pozvaných lektorů/odborníků a z aktivit připravených samotnými účastníky akce. Příspěvky účastníků jsou zaměřené na sdílení dobré praxe a inspirování ostatních realizací konkrétních osvědčených aktivit a mají i nesporný význam socializační, tj. podporují výměnu názorů a diskusi v rámci učící se komunity a umožňují jednotlivým účastníkům výjezdní akce navzájem se hlouběji poznat.

3 Zpětná vazba vysokoškolských učitelů k vzdělávacím programům

Na konci každého vzdělávacího programu pro zaměstnance ZČU jsou účastníci požádáni o poskytnutí zpětné vazby formou vyplnění stručného dotazníku a u programů z oblasti pedagogicko-psychologických dovedností zpracovávají účastníci stručnou závěrečnou reflexi. Z těchto reflexí, které účastníci poskytli, získal tým vysokoškolské pedagogiky ZČU cenné informace. Od roku 2018 do konce června 2020 tyto reflexe zpracovalo 910 účastníků vzdělávacích programů pro akademické pracovníky.

Na základě obsahové analýzy těchto reflexí lze konstatovat, že účastníci se nejčastěji vyjadřovali k následujícím aspektům jednotlivých kurzů:

- praktické zaměření kurzu,
- aplikace poznatků v praxi,
- sebereflexe,
- vzájemná propojenost prezenčních setkání a on-line kurzů.

Výhody flexibility vzdělávacích programů založené na kombinované formě studia a otevřeném přístupu do kurzu bez omezení dobře shrnul komentář jedné účastnice: „Úvod do kurzu byl skvělý, oceňuji především práci ve skupině a sdílení vlastních zkušeností s ostatními kolegy, jelikož moje jsou zatím velmi úzké. Oceňuji i materiály pro samostudium, které jsou stručné, přehledné a obsahují konkrétní příklady pro snazší pochopení. Přístup do kurzu využiji v budoucnu, abych mohla zpětně ohodnotit úspěšnost aplikace některých aspektů.“ Účastníci oceňují také to, že prezenční část byla přizpůsobena přímo jejich potřebám: „Velmi přínosný pro mě jako účastníka kurzu byl přístup lektora, který prezenční část kurzu strukturoval podle toho, s jakými očekáváními a možná i problémy na kurz přicházíme. Tím mi osobně pomohl vyřešit problémy, se kterými jsem se během výuky setkávala, což byl jednak nedostatek motivace studentů a jednak neochota studentů zapojovat se do diskusí, komentovat probíraná témata, odpovídat na otázky vyučující apod. Velice důležitá je především orientace kurzů na využitelnost získaných dovedností ve vlastní vyučovací praxi účastníků: „Možná netřeba tolik teoretizovat okolo, spíše přidat více praktických ukázek, videa raději zařadit taková, kde jsou uvedené triky užívány v praxi.“ a sdílení zkušeností: „Moc se mi líbila úvodní část kurzu, kde tři naprosto odlišní (co do oboru i stylu přednesu) přednášející prezentovali své ověřené tipy, navíc doplněné praktickými ukázkami.“

4 Závěr

Systém rozvoje pedagogicko-psychologických dovedností vysokoškolských učitelů založený na flexibilních formách vzdělávání se na ZČU dlouhodobě osvědčuje a bude dále rozvíjen. Důraz je kladen na využívání různorodých výukových a učebních strategií a informačních a komunikačních technologií. Důležité je, že studující má možnost dohodnout se individuálně na různých aspektech vzdělávacího programu a procházet kurikulem alternativní cestou dle svých potřeb. Zároveň zodpovědnost za učení přechází z lektora na studujícího, je rozšířen systém podpory studujících včetně asistence tutora, připravených studijních materiálů a zdrojů i přístupu k potřebnému technickému vybavení. Důležitou podmínkou realizace flexibilních forem vzdělávání je pružnost administrativních procesů a vstřícnost a flexibilita organizátorů vzdělávání zaměstnanců. Vedle výhod pro studující přináší flexibilita i nevýhody – například může být znesnadněno budování učících se komunit, pokud se účastníci míjejí svými preferencemi, jakou formou, kdy, kde a v čem se

budou rozvíjet. Na druhou stranu to lze vnímat i tak, že učící se komunitu v rámci vysoké školy tvoří všichni pracovníci, kteří mají zájem na sobě dále pracovat. Pokud do systému vzdělávání vstoupí a začnou využívat vzdělávací příležitosti, svými názory a sdílením zkušeností přispívají do celého systému, pokud systém stojí na principech sociálního učení ve všech realizovaných formách. Flexibilní formy pak jednotlivcům umožňují využít vzdělávací nabídku naplno dle svých možností a bez zklamání z toho, že z časových a místních důvodů nemohou participovat na kurzech, o které mají zájem.

Na závěr je potřeba zdůraznit výše uvedenou myšlenku, že bezbřehá flexibilita není nikdy nejlepším řešením ani cílem, ke kterému by mělo vzdělávání akademických pracovníků směřovat. Vhodným přístupem je pro každou vzdělávací akci stanovit doporučenou optimální (a v ideálním případě pilotně ověřenou) cestu a zároveň umožnit varianty této cesty, které zajistí přístup a rozvoj pedagogicko-psychologických dovedností co největšímu počtu akademických pracovníků vysoké školy. Vždy je důležité vzít v úvahu limity těchto alternativních cest. Žádoucí je flexibilita, která dává vysokoškolským učitelům v rámci jejich profesního rozvoje možnost výběru, jak, co, kdy a kde se budou učit: tempo, místo a způsob, jakým budou získávat informace a rozvíjet své znalosti a dovednosti. Předpokladem úspěšnosti je však zároveň rovnováha sil při hledání ekonomicky udržitelných a organizačně zajištěných cest. Základní podmínkou je zde výběr, protože ne vše může být realizováno flexibilně vždy a pro všechny účastníky.

Literatura

- Ateş-Çobanoğlu, A. (2020). From ubiquitous to ubiquitous blended learning environments. In G. Durak & S. Çankaya (Eds.), *Managing and designing online courses in ubiquitous learning environments* (s. 215-232). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-9779-7.ch011>
- El Islami, R. A. Z., Anantanukulwong, R., & Faikhamta, C. (2022). Trends of teacher professional development strategies: A systematic review. *Shanlax International Journal of Education*, 10(2), 1-8.
- European institute for e-learning (2004). *The e-learning competency framework for trainers and teachers*. <https://docplayer.net/21073611-The-elearning-competency-framework-for-teachers-and-trainers.html>
- Fink, L. D., Allen, M., & Iannuzzi, P. (2008). *New pedagogies in higher education*. <https://teachingandlearninginhighered.org/2013/04/13/new-pedagogies-in-higher-education-fink-et-al/>
- Hart, I. (2000). *Learning and the 'F' word*. *Educational Media International*, 37(2), 98-101. <https://doi.org/10.1080/095239800410388>

- Lundin, R. (1999). *Flexible teaching and learning: Perspectives and practices*. The University of Sydney: Sydney eScholarship Journals online. https://core.ac.uk/display/229417091?utm_source=pdf&utm_medium=banner&utm_campaign=pdf-decoration-v1
- Manzoor, A. (2016). Technology-enabled learning environments. In E. Railean, G. Walker, A. Elçi, & L. Jackson (Eds.), *Handbook of research on applied learning theory and design in modern education* (s. 545-559). IGI Global.
- Rohlíková, L., & Vejvodová, J. (2012). Blended learning ve vzdělávání akademických pracovníků. In J. Danek (Ed.), *Pedagogica actualis III: Roly vysokoškolského učitele v procese vzdelávania* (s. 184-189). Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave.
- SEEQUEL: Sustainable environment for the evaluation of quality in e-learning. (2004). *SEEQUEL core quality framework*. <http://www.virtualeducation.wiki/index.php/SEEQUEL>
- Vašutová, J. (2002). *Strategie výuky ve vysokoškolském vzdělávání*. Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta.

Autorky

PhDr. Lucie Rohlíková, Ph.D., Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta pedagogická, Katedra výpočetní a didaktické techniky, Klatovská tř. 51, 306 19 Plzeň, e-mail: lrohlik@kvd.zcu.cz

PaedDr. Jana Vejvodová, CSc., Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta pedagogická, Katedra českého jazyka a literatury, Veleslavínova 42, 301 00 Plzeň, e-mail: vejvod@kcj.zcu.cz