

Zkoumání specifík vedení odborného vzdělávání a přípravy

Pracovní překlad 3. kapitoly z chystané publikace Cedefopu. Publikace se zabývá úlohou vedoucích pracovníků v institucích odborného vzdělávání a přípravy (OVP). Překlad je určen účastníkům podzimního workshopu partnerské sítě TTnet ČR nazvaného *Osobnost lektora dalšího vzdělávání, který se koná v Kostelci nad Černými Lesy 12.–13. října 2011.*

Absence výzkumu a specifické politické praxe v oblasti vedení OVP může mít původ v názoru, že vedení v OVP se neliší od vedení ve všeobecném vzdělávání, a nevyžaduje tedy nějakou zvláštní pozornost. Hlavním cílem této kapitoly je proto zkoumat charakteristické znaky vedení v OVP a poskytnout tak první příspěvek do diskuse na téma, co činí vedení v OVP jedinečným.

Kapitola přináší přehled a stručnou analýzu výsledků evropské studie o osobitosti vedení v OVP, kterou provedl TTnet v průběhu jara 2011. TTnet o vedení diskutoval od zahájení projektu, který vyústil v Rámec kompetencí pro profese v OVP (*Competence Framework for VET Professions*, Cedefop; Volmari et al., 2009), a tomuto tématu byl v září 2010 věnován seminář v Helsinkách. Na semináři TTnetu v listopadu 2010 v Limassolu na Kypru byla založena podskupina, která měla provést šetření o vedení v OVP. Do této aktivity, jejímž koordinátorem byl Cedefop, bylo zapojeno 10 členských států: Dánsko, Maďarsko, Nizozemsko, Spojené království (dosud nedodána zpráva), Irsko, Malta, ČR, Slovensko, Litva a Finsko.

Úkolem šetření bylo prozkoumat specifika vedení v OVP v porovnání s vedením ve všeobecném vzdělávání. K zajištění společného přístupu ve všech participujících zemích bylo rozhodnuto vzít za základ šetření oblasti funkcí/aktivit vedoucích pracovníků a jim odpovídajících požadavků na kompetence ze seznamů v Rámci kompetencí pro profese v OVP:

- Správa (obecná administrativa, finance a marketing, řízení lidských zdrojů, vedení organizace);
- Příprava (strategická práce, pedagogické vedení, potřeby žáků¹);
- Rozvoj a zajišťování kvality (rozvoj personálu, sebe-rozvoj, zajišťování kvality);
- Vytváření sítí (podpora týmů a spolupráce, vytváření vnějších sítí, vytváření sítí pro vývoj).

Členové TTnetu provedli ve svých členských státech polostrukturované rozhovory s vedoucími pracovníky z OVP, politickými činiteli, učiteli vedoucích pracovníků a výzkumnými pracovníky. V několika zemích členové TTnetu shromáždili některé nebo všechny

informátory a diskutovali o tématu formou semináře. V rozhovorech byly kladeny tyto otázky:

- Co považujete za aktivity specifické pro vedoucí pracovníky v OVP, to znamená aktivity, které nebývají tak obvyklé ve všeobecném vzdělávání? Jaké znalosti a dovednosti tyto aktivity vyžadují?
- Jsou nějaké aktivity společné všem oblastem vzdělávání, které se v kontextu OVP odlišují a vyžadují odlišné kompetence? Jaké znalosti a dovednosti vyžadují aktivity specifické pro OVP?

TTnet referoval o výsledcích rozhovorů prostřednictvím zpráv jednotlivých zemí, které pak byly podrobeny analýze s cílem extrahovat z nich, pokud možno, přehled specifičnosti vedení v OVP v Evropě. Konečnou analýzu provedla paní Lidia V. Fekete (TTnet Maďarsko) a Cedefop.

Během informálních diskusí před provedením studie Cedefop a TTnet rozpoznaly či anticipovaly, že osobitý rámec, v němž vedoucí pracovníci v OVP působí, je charakterizován těmito faktory:

- silné sepětí s trhem práce;
- silné sepětí a vysoká míra vytváření sítí s širokou škálou zainteresovaných stran (*stakeholders*)² vně komunity vzdělávání a profesní přípravy, včetně odborů, odvětvových a profesních asociací i firem a obchodních společností (svět práce a sociální partneři);
- vlivem rychlosti technického rozvoje a změn potřeb trhu práce: vysoká míra inovací a potřeba neustále měnit učební obsahy a dynamicky měnit skladbu učitelského sboru;
- obzvláštní odpovědnost na poli sociální inkluze, která vede k vysokému počtu znevýhodněných žáků zápasících s učebními a sociálními nesnázemi, vysoká míra odpadání a veliká rozmanitost žáků a programů přípravy;
- klesající zájem o OVP a narůstající negativní postoje vůči němu, vyústující v potřebu marketingu pro institucionální zajišťování přípravy

Výsledky zpráv jednotlivých zemí názorně ukazují, že přes zjevné rozdíly systémů OVP zkoumaných zemí lze identifikovat soubor typických charakteristik vedení

v OVP, které jsou skutečně velmi silně spjaty s výše uvedenými anticipovanými faktory. Níže je v tabulce uveden seznam těchto aktivit a odpovídajících požadavků na kompetence. Některé aktivity a požadavky na kompetence mohou mít rysy, které jsou společné pro

vedení ve vzdělávání vůbec. Avšak provádění těchto řídicích aktivit v kontextu OVP je oddaluje od vedení ve všeobecném vzdělávání, a v důsledku toho se odlišují i požadavky na kompetence.

Tabulka: Specifičnosti vedení odborného vzdělávání a přípravy

Aktivity a kompetence kategorizované dle Rámce kompetencí pro profese v OVP	Specifické aktivity vedoucích pracovníků v OVP a jejich specifické požadavky na dovednosti
<p>Správa Obecná administrativa Finance a marketing Řízení lidských zdrojů Vedení organizace</p>	<p>Řídicí aktivity: Provádět vedení založené na:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ potřebách, očekáváních a politických cílech celého komplexu zainteresovaných stran: sociálních partnerů; vlády (ministerstva školství a/nebo jiných veřejných orgánů); „zákazníků“ (trhu práce a žáků); ▪ regulacích a procedurách náležících do mnoha různých právních oblastí vně vzdělávání, včetně firemních regulací. <p>Uvědomovat si vývoj a změny ve společnosti a na trhu práce a převádět tyto vývojové trendy do koncepcí a příležitostí OVP. Realizovat možnosti a očekávání firem a institucí poskytovaním OVP.</p> <p>Řídit dynamickou a komplexní personální sestavu, např. řídit/zvládat:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ personál pracující ve firmách a s firmami; ▪ různost typů jeho smluv (včetně kolektivních smluv); ▪ vysokou míru fluktuace personálu. <p>Dohlížet na to, aby příjem z poskytovaných služeb (prodej, poradenství, vzdělávání) byl používán pro účely vzdělávání a přípravy.</p> <p>Provádět marketing vzdělávání poskytovaného institucí rozvíjením marketingové strategie a usměrňováním marketingových procesů (marketingových šetření, reklam atd.).</p> <p>Budovat a udržovat zařízení, technologii a budovy vhodné pro širokou škálu vzdělávacích programů a velmi rozmanité žáky: mládež, dospělí, učně, zaměstnané, nezaměstnané, žáky se silnými a/nebo slabými kvalifikacemi, nízko kvalifikované lidi nepřivyklé vzdělávání atd. Vytvářet adekvátní podmínky pro práci vzdělávacích týmů rozmístěných v různých školách a podnicích.</p> <p>Vytvářet strategie ke snižování počtu těch, kdo odpadají, zvláště z hlediska změn v profesní dráze žáků.</p> <p>Požadavky na kompetence: Mít vizi role instituce OVP na trhu práce, v komunitě a společnosti jako celku a mít znalosti, kompetence a dovednosti potřebné ke směřování instituce k této vizi. Mít znalosti o různých oblastech OVP a studijních programech. Mít podrobné znalosti o legislativě a regulacích týkajících se všeobecného vzdělávání a specificky OVP. Mít znalosti o politice týkající se celoživotního učení a o tom, jak do strategií CŽU zapadá OVP. Mít kompetenci v tom, jak uspořádat učební prostředí tak, aby bylo použitelné pro praktický výcvik. Mít zodpovědnost za bezpečnostní regulace týkající se žáků a personálu se specifickým zřetelem k prostředí praktického výcviku. Mít know-how týkající se nábory a zaměstnávání personálu pro přípravu, zvláště pokud jde o získávání zkušených odborníků z firem. Mít schopnost vypořádávat se s klesajícím zájmem žáků a rodičů o vzdělávání a jejich negativním postojem ke škole a OVP vůbec.</p>
<p>Příprava Strategická práce Pedagogické vedení Potřeby žáků</p>	<p>Řídicí aktivity: Zajišťovat těsnou návaznost vzdělávacích aktivit instituce na neustálé změny ve vzdělávání a přípravě v pracovních prostředích:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ monitorováním změn na trhu práce a změn v užívaných technologiích; ▪ identifikováním sektorových potřeb přípravy v souladu s národními a regionálními doporučeními; ▪ směřováním projektování vzdělávacích programů k uspokojování místních potřeb trhu práce. <p>Řídit rozvoj učebního prostředí se speciálním zřetelem k užívanému vybavení a metodám (ve vztahu k požadavkům profesí a trhu práce)</p> <p>Směřovat k rovnováze mezi akademickými a praktickými kompetencemi ve studijních programech. Provádět kombinované pedagogické vedení (učitel OVP je specialistou v oboru a zároveň kvalifikovaným pedagogem).</p> <p>Pružně reagovat na potřeby trhu práce při průběžném plánování rozvoje personálu.</p> <p>Vyhledávat nové metody a motivovat učitele k jejich používání v praktické přípravě, k vyvíjení a modernizaci praxe učňovství a k vyvíjení nových kurikul pro studijní programy OVP.</p> <p>Podporovat pedagogický přístup učitelů a mistrů zacílený na adekvátní vyrovnávání se s rozmanitou žakovskou populací (žáci s nedostatečným základním vzděláním, absolventi sekundárních škol, dospělí atd.).</p>

	<p>Podporovat systém poradenství pro žáky vztahující se specificky k trhu práce, ale zahrnující i všeobecné a terciární vzdělávání.</p> <p>Požadavky na kompetence:</p> <p>Mít rozsáhlé povědomí o různých sektorech trhu práce a o tom, co od instituce OVP požadují; mít znalosti o sektorově specifických dovednostech a kompetencích.</p> <p>Mít know-how odpovídající měnícím se strategiím a praxi řízení lidských zdrojů používané ve firmách, a rozumět tomu, jak tyto strategie ovlivňují požadavky na dovednosti a kvalifikace žáků a učňů OVP.</p> <p>Mít znalosti o:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ profesním vzdělávání dospělých; ▪ technologické gramotnosti v oborech OVP; ▪ vývoji v dílenských technologiích. <p>Mít odborné znalosti a vědomosti o systémech počátečního odborného vzdělávání a systémech kvalifikačních založených na kompetencích.</p> <p>Znát národní rámec kvalifikací a uvědomovat si jeho relevanci pro potřeby trhu práce.</p> <p>Umět vytvářet flexibilní a měnitelné strategie učení a přípravy přizpůsobené vzrůstající různosti potřeb (pro počáteční vzdělávání a přípravu, učňovství, podnikovou přípravu, přípravu nezaměstnaných atd.).</p> <p>Mít schopnost motivovat personál:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ v oblasti hodnocení kompetencí v OVP; ▪ v oblasti kombinování profesní odbornosti s pedagogickou teorií a didaktikou.
<p>Rozvoj a zajišťování kvality Rozvoj personálu Seberozvoj Zajišťování kvality</p>	<p>Řídící aktivity:</p> <p>Provádět analýzy potřeb rozvoje kompetencí personálu ve vztahu k vývojovým trendům na trhu práce.</p> <p>Udržovat kompetence personálu v souladu s požadavky trhu práce a podporovat také pedagogické dovednosti.</p> <p>Vytvářet příležitosti pro přípravu učitelů OVP ve firmách doma i v zahraničí.</p> <p>Zvyšovat transfer znalostí:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ k personálu o trendech v oblasti nabídek přípravy a nových úkolů na trhu práce; ▪ z prostředí inovativních kompetencí (univerzit, výzkumných center, firem) k personálu a k žákům. <p>Rozvíjet procesy řízení kvality pomocí aktivního zapojování externích zainteresovaných stran, např. zaměstnavatelů, odborových svazů a profesních organizací.</p> <p>Mít aktivní vztahy se zaměstnavateli pro zajišťování rozumné péče o praxi žáků ve firmách a relevantních výsledků této praxe.</p> <p>Podporovat procesy standardní certifikace kvality (např. snažit se získat a udržet ISO, případně-li to v úvahu).</p> <p>Sledovat vývojové trendy v politice na národní úrovni, pokud jde o OVP a trh práce.</p> <p>Držet profesně krok s dobou v oblasti teorie managementu a vedení uplatnitelné v OVP a v oborech vzdělávání relevantních pro danou instituci</p> <p>Požadavky na kompetence:</p> <p>Znát roli OVP ve společnosti, její trendy a změny.</p> <p>Mít profesní (v oboru) a pedagogickou kvalifikaci.</p> <p>Mít schopnost držet krok s měnícími se technologickými a organizačními požadavky světa práce.</p> <p>Vědět, jak identifikovat kompetence spjaté s inovacemi technologie a materiálů, a zaměřit se na ně.</p> <p>Vědět o speciálních požadavcích kladených na různé obory OVP, systémy zajišťování kvality a bezpečnostní směrnice institucí OVP a brát tyto požadavky v úvahu.</p> <p>Vědět o vzdělávacích drahách dostupných pro žáky po ukončení OVP.</p> <p>Mít schopnost motivovat členy personálu:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ k průběžnému udržování se v obraze o nových technických inovacích a pokroku v oboru; ▪ k navštěvování veletrhů a výstav v oboru studia a k přípravování a vysílání žáků na specializované žákovské soutěže. <p>Být schopen řešit a ovlivňovat dilema vedoucích pracovníků v OVP ve strategii dalšího rozvoje spočívající v tom, zda je důležitější pedagogický nebo oborově specializovaný rozvoj personálu a čemu nyní dávat přednost.</p>
<p>Vytváření sítí Podpora týmů a spolupráce Vytváření vnějších sítí Vytváření sítí pro vývoj</p>	<p>Řídící aktivity:</p> <p>Vytvářet a udržovat úzkou spolupráci mezi institucemi a trhem práce (zaměstnavateli) na regionální a národní úrovni:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ identifikováním nových skupin zainteresovaných stran OVP a rozvíjením vztahů se současnými zainteresovanými stranami; ▪ setkáváním s místními zainteresovanými stranami (zástupci zaměstnavatelských a zaměstnaneckých orgánů a podpůrných agentur) za účelem zajišťování podpory pro navrhované vzdělávání personálu, nové vzdělávací programy a opatření pro učení se na pracovišti; ▪ organizování a udržování sítí sociálních partnerů (regionální obchod a průmysl a další relevantní instituce) k získávání zpětné vazby o kvalitě OVP (kvalita výuky a obsahu a hodnocení vzdělávacích programů). <p>Zapojovat externí zainteresované strany do hlavního rozhodovacího procesu instituce OVP.</p>

	<p>Navazovat styky s technologicky vyspělými firmami, kde se realizuje příprava žáků a personálu. Prosazovat instituci OVP jako důležitého partnera pro firmy a instituce v regionu. Působit jako neformální představitel OVP v regionu. Účastnit se práce v ceších, asociacích a jiných partnerstvích. Motivovat učitele k tomu, aby vytvářeli vnější struktury vztahující se hlavně k trhu práce, např. sítě a sdružení, a podíleli se na jejich činnosti. Podporovat účast v mezinárodních projektech a sítích.</p> <p>Požadavky na kompetence:</p> <p>Mít smysl pro politiku a chápat komplexnost zainteresovaných stran v OVP: sociálních partnerů, vlády (ministerstva školství a/nebo jiných veřejných orgánů) a „zákazníků“ (trhu práce a žáků). Znat místní, regionální a národní aktéry ze světa práce a z jiných institucí přípravy a dokonale rozumět jejich potřebám, praktikám a postupům. Mít schopnost spolupracovat s vládními, regionálními a lokálními decizními aktéry a jinými zainteresovanými stranami specificky relevantními pro OVP. Mít schopnost utvářet a udržovat efektivní partnerství v OVP (bilaterální a multilaterální) zapojováním zainteresovaných stran na regionální, odvětvové, národní a mezinárodní úrovni. Být schopen komunikovat s aktéry z různých oborů OVP, užívat oborově specifických termínů a výrazů tak, aby projev byl srozumitelný a logický. Umět utvářet a udržovat efektivní partnerství s výzkumnými institucemi a vývojáři technologických a technických inovací. Mít osobní kompetence a dovednosti, např. flexibilitu a toleranci, potřebné pro vyhovění požadavkům a očekáváním široké škály zainteresovaných stran. Být dobře obeznámen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ s nejlepšími praktickými zkušenostmi z OVP v zahraničí; ▪ s odvětvovými rámci kvalifikací v Evropě. <p>Chápat důležitost mezinárodní spolupráce s partnery a institucemi v rámci EU.</p>
--	---

Výše uvedený seznam obráží lokální diskuse v deseti evropských zemích. Kromě toho je syntézou řídicích aktivit prováděných v řadě institucí OVP. Jednotlivý vedoucí pracovník v OVP v Evropě může znát nebo vykonávat jen některé z aktivit uvedených v seznamu. Seznam proto má vážná omezení a měl by být považován za první pokus o prozkoumání tématu. Seznam však ukazuje určité společné trendy a charakteristiky, které mohou být použity jako základ pro další výzkum a diskusi.

Seznam jasně zdůrazňuje úzké sepětí mezi OVP a světem práce a uznává je za hlavní aspekt, který odlišuje vedení v OVP od vedení ve všeobecném vzdělávání. Míra zapojení sociálních partnerů může být v různých členských státech různá (srovnej předešlou kapitolu), ale ve všech šetřených zemích operují vedoucí pracovníci v OVP v prostředí zaměřeném na trh práce. Dánský člen TTnetu popisuje hlavní úkol vedoucího pracovníka v OVP jako jednání opírající se o chápání OVP jako produktu 1) sociálních partnerů, 2) ministerstva školství (nebo jiné vládní entity) a 3) „zákazníků“ (trhu práce a žáků). Vedoucí pracovník OVP musí sloužit třem pánům. K tomu, aby mohl chápat a jednat v těsném sepětí mezi zainteresovanými stranami v OVP, je důležité, aby měl smysl pro politiku, dobře rozuměl mnoha zájmům a respektoval je. Experti OVP v Nizozemsku zdůrazňují, že jednou z hlavních povinností vedoucího pracovníka v OVP je realizovat možnosti firmám.

Vedení v OVP obráží fakt, že kurikula a studijní programy v mnohem větší míře než ve všeobecném vzdělávání fungují jen jako výchozí bod pro poskytování vzdělávání a přípravy. Svět práce se neustále mění a OVP se musí měnit podle toho. Vedoucí pracovníci v OVP musí tedy zaměřovat organizaci na způsob či úroveň reagování, v němž tyto změny nejsou jen akceptovány, nýbrž jsou aktivně absorbovány do poskytování OVP. Personál v OVP musí být pozorný vůči neustálým vývojovým změnám na trhu práce a snažit se jim a jejich relevanci pro poskytování OVP porozumět. Pro rychlé reagování na měnící se potřeby trhu práce musí vedoucí pracovníci v OVP podporovat analýzy potřeb a rozvíjet analytické a tvořivé stránky organizace. Musí mít jasnou vizi OVP, pokud jde o rozvíjení profesní identity organizace.

Dopad trhu práce na OVP má velký vliv na řízení lidských zdrojů. Maďarští experti zdůvodňují, že politika lidských zdrojů je v OVP specifická, protože přizpůsobování se neustálým změnám v poskytování OVP vyžaduje dynamičtější personál, z čehož vyplývá velký důraz kladený na interní vzdělávací programy. S vědomím mnoha povinností institucí OVP si vedoucí pracovníci v OVP musí najímat, školit a přizpůsobovat personál s různými kvalifikacemi a pracovními úkoly. Finští experti OVP poukazují na skutečnost, že vedoucí pracovníci v OVP se musí pohybovat v rámci rozmanitých kolektivních smluv a pracovních smluv různých skupin personálu. Vlivem nízkého statusu a platů

vyučujících v OVP a potíží se žáky s problémy v učení a/nebo chování je v OVP vyšší míra fluktuace a obměny personálu. Příprava a další profesní rozvoj učitelů technických předmětů jsou zaměřeny nejen na nové pedagogické přístupy, ale také na nové technické inovace a pokrok v daném oboru. Čeští experti zdůrazňují, že strategie lidských zdrojů zahrnuje adaptaci vyučujících relevantními školeními ve firmách, kde si aktualizují své znalosti, kompetence a dovednosti. V posledních letech vzrostla v českých institucích OVP interní spolupráce mezi týmy odborníků. Tato situace je pro vedoucí pracovníky náročná, protože týmy jsou distribuovány do různých budov a pracovních prostředí, zatímco v jiných druzích škol jsou vyučující obvykle soustředěni pod jednou střechou. Slovenští experti z OVP zdůrazňují, že strategie řízení lidských zdrojů zahrnuje provádění analýz zaměstnání na trhu práce k identifikaci základních a specifických kompetencí, které musí zprostředkovávat vyučující, kteří mají příslušnou kvalifikaci. Vedoucí pracovník v OVP musí mít know-how odpovídající měnícím se strategiím a postupům řízení lidských zdrojů používaným ve firmách a musí rozumět tomu, jak tyto strategie ovlivňují požadavky na dovednosti a kvalifikace žáků a učňů v OVP. V některých členských státech se od vedoucích pracovníků v OVP očekává, že budou znát a chápat principy a postupy mezinárodního řízení lidských zdrojů. Vedoucí pracovník v OVP musí proto vytvořit a vést dynamickou organizaci s flexibilním personálem a s vysokým stupněm motivačních a podpůrných prvků.

Vize a postoje vedoucích pracovníků v OVP mají rozhodující vliv na práci jejich podřízených v kurikulární reformě i v metodologickém vývoji. Litevští experti upozorňují na to, že učitelé v OVP jsou navíc ke své pedagogické kvalifikaci specialisty v odborných předmětech. Pro vedoucí pracovníky v OVP z toho plyne nutnost kombinovaného pedagogického vedení. Učitelé a mistři v OVP si musí často připravovat učební materiály sami vzhledem k rychlosti změn na trhu práce. Potřebují k tomu různé dovednosti, např. vyhledávat potřebné informace, analyzovat data a kombinovat jednotlivé informace, sdělovat informace a myšlenky písemně tak, aby byly srozumitelné pro druhé, a mít dovednosti ICT. Irští experti očekávají od vedoucích pracovníků v OVP schopnost být inovativní při navrhování vzdělávacích programů. Požadují také zkušenosti s kreativním vyvíjením programů s rysy návrhu flexibilního učení tak, aby mohl být použit při učení v různých situacích, dovednosti v navrhování programů tak, aby vhodně reagovaly na flexibilní požadavky firem, a dovednosti v managementu vzdělávacího programu včetně marketingu a rozpočtování.

Většina šetřených zemí se posunula k zaměření na výsledky učení. V institucích OVP nyní probíhá organizování a přizpůsobování kurikul a výuky a přípravy přístupu založenému na výsledcích učení. Mnoho expertů z OVP poukazuje na to, že v OVP je hodnocení výsledků učení a jiné druhy hodnocení více v ohnisku zájmu než ve všeobecném vzdělávání. Finští experti z OVP uznávají, že hodnocení kompetence znamená, že v OVP musí být užívány různé a komplexní metody a že hodnocení vždy zahrnuje individuální sebehodnocení žáků. U jednotek odborné kvalifikace je kompetence hodnocena na základě předvedení profesních dovedností, což znamená provádět pracovní úkoly relevantní pro požadavky na profesní dovednosti v co možná nejautentičtějších prostředích. Předvádění dovedností je uspořádáno jako součást období učení při práci buď na pracovišti, nebo v institucích OVP. Návrh školního kurikula a plánování předvádění profesních dovedností a jeho umísťování na pracovní místa je náročnější a vděčnější v OVP vzhledem k možnosti poskytovatele vzdělávání vložit do kurikula svůj vlastní profil a hodnoty a definovat svou vlastní koncepci učení. Od vedoucích pracovníků v OVP, kteří jsou zároveň vůdčími pedagogy, se očekává, že povedou procesy přizpůsobování a rozvíjení kurikul, didaktiky a hodnocení výsledků učení ve spolupráci s lokálními/regionálními zaměstnavateli, odborovými svazy a profesními asociacemi. Například v Irsku se od nich očekává, že budou plně rozumět národnímu rámci kvalifikací a jeho relevanci pro potřeby trhu práce.

Vedoucí pracovníci v OVP také musí zajišťovat, aby technické vybavení v učebním prostředí bylo relevantní, moderní a vhodné pro vzdělávací programy. Experti z OVP na Slovensku očekávají, že vedoucí pracovníci v OVP budou vědět, jak zařídit učební prostředí tak, aby bylo uživatelsky přátelské pro praktická cvičení. Jiné země uvádějí, že je důležité, aby vedoucí pracovníci v OVP měli určitou míru technické „gramotnosti“ relevantní pro trh práce. Litevští experti od nich očekávají schopnost držet krok s měnícími se technologickými a organizačními požadavky hospodářských sektorů a podniků, odpovídající otevřenost vůči pedagogickým, organizačním a technologickým inovacím ve vzdělávacím procesu a schopnost inovace navrhovat. Vzhledem k omezeným zdrojům v sektoru OVP musí mnoho vedoucích pracovníků hledat kreativní řešení, jak získat přístup k nové technologii.

Výše uvedený seznam do určité míry obráží složitosti skupiny žáků v OVP. Trend ke slučování škol OVP do velkých institucí s širokou škálou povinností má přímé důsledky pro vedení v OVP. Litevští experti od vedoucích pracovníků v OVP očekávají, že budou

umět vyvíjet strategie flexibilního vzdělávání přizpůsobené vzrůstající rozmanitosti vzdělávacích potřeb, včetně podnikového vzdělávání zaměstnanců. Finští experti požadují znalosti s porozuměním a aplikačními schopnostmi ve vztahu k speciálním charakteristikám a finančním principům rozličných systémů vzdělávání, např. počátečního odborného vzdělávání, učňovství, vzdělávání dospělých, vzdělávání pro pracovní začleňování a programů předprofesní přípravy (např. přípravné vyučování a poradenství pro OVP, rehabilitační vyučování a poradenství pro zdravotně postižené a vzdělávání pro imigranty). Většina expertů z OVP soudí, že žákovský „materiál“ je v OVP rozmanitější než ve všeobecném vzdělávání, neboť žáci do OVP vstupují ze všech úrovní a sektorů i životních situací a mají široké věkové rozpětí i spektrum dovedností. To s sebou nese, že pedagogický přístup musí být flexibilní a komplexní a že vedoucí pracovníci v OVP musí znát celou vzdělávací soustavu. Je také třeba rozvíjet systém poradenství pro žáky vztažený specificky k současným a výhledovým potřebám trhu práce a k životní dráze každého jednotlivce.

Expert z několika zemí tvrdí, že v OVP je více případů znevýhodněných a nízko kvalifikovaných žáků než ve všeobecném vzdělávání. Například maďarští experti používají výsledků PISA (Program mezinárodního hodnocení žáků OECD) k doložení toho, že podíl nízko kvalifikovaných žáků je v OVP mnohem vyšší než v jiných školách a že to se obráží v mnoha směrech v práci a rozhodování vedoucích pracovníků. Ti musí mít osobní kompetence a dovednosti, např. velkou míru flexibility a tolerance, a dobře znát zákony relevantní pro tuto skupinu žáků. Musí také mít přehled o situaci na národní úrovni v oblasti možností a úkolů týkajících se inkluzivního vzdělávání a toho, jak se může OVP stát prostředkem zdokonaleného podchylování znevýhodněných žáků. Čeští experti podporují názor, že v OVP je více žáků s potížemi v učení a chování než ve všeobecně vzdělávacích středních školách. Irští experti proto očekávají od vedoucích pracovníků v OVP, že budou umět navrhovat flexibilní vzdělávací programy, které mohou být přizpůsobovány osobám s nízkou (školní) úspěšností. Maltští experti soudí, že instituce OVP mají problémy se všeobecným vzděláváním a mají žáky zápasící s gramotností. Ve finském vzdělávacím systému znamená cíl a zásada vzdělávat celou věkovou kohortu, že vzdělávací systém musí poskytnout místo každému absolventu základního vzdělávání buď v odborném, nebo ve všeobecném vzdělávání. Ve skutečnosti to znamená, že ti, kdo mají dobré známky, jdou, pokud chtějí, do všeobecně vzdělávacích škol, a ti, kdo mají horší známky, „musí“ jít

do odborného vzdělávání. Důsledkem vyššího počtu znevýhodněných žáků v OVP je potřeba většího důrazu na poradenství pro žáky a výrazného zaměření dalšího profesního vzdělávání personálu na vzdělávání žáků se speciálními potřebami.

Podle tohoto šetření je zapojení vedoucích pracovníků do zajišťování kvality do velké míry spjata se snahami udržovat relevantnost OVP pro trh práce a cíleně se zaměřit na problém dalšího odborného rozvoje personálu. Pro další země zúčastněné v šetření se zajišťováním kvality míní práce v mezích stanovených cílů a indikátorů zabývající se zodpovědností.

Vedoucí pracovníci v OVP podporují rozvoj procesu řízení kvality aktivním zapojením externích zainteresovaných stran, např. zaměstnavatelů, odborových svazů a profesních asociací. Ve většině zemí se tyto sociální partneři podílejí na vedení v OVP prostřednictvím svého zastoupení ve výborech a radách. Litva patří mezi země, které zdůrazňují, že jsou-li vedoucí pracovníci v OVP schopni spolupracovat se sociálními partnery, dělají pro zajištění kvality poskytovaného OVP velmi mnoho. Mnoho institucí OVP v Evropě vytváří síť s partnery z regionálního obchodu a průmyslu k získání zpětné vazby o kvalitě OVP.

Další rozvoj personálu je v OVP důležitější než ve všeobecném vzdělávání vzhledem k změnám potřeb profesní přípravy vlivem měnících se požadavků trhu práce. Přizpůsobovat se těmto potřebám je nedílnou součástí zaměření vedoucího pracovníka OVP na zajišťování kvality. Nizozemští experti z OVP podporují současné názory národní a mezinárodní politiky spočívající v tom, že kvalita OVP velmi závisí na kvalitě a kompetencích učitelů a mistrů OVP. Je proto prvořadou starostí vedoucího pracovníka v OVP udržet kompetence personálu v souladu s požadavky trhu práce a relevantními současnými pedagogickými koncepty. V Nizozemsku i v mnoha jiných zemích probíhají periodické stáže učitelů ve světě práce jako mechanismus zajišťování kvality. Někteří experti poukazují na to, že vedoucí pracovníci v OVP stojí ve strategii dalšího rozvoje před dilematem, zda je důležitější pedagogický nebo odborný rozvoj personálu. Vzhledem k novému zaměření na výsledky učení je nyní v dalším vzdělávání učitelů velká poptávka po nových vyučovacích metodách a metodách hodnocení výsledků učení. Některé země, např. ČR, uvádějí i účast ve specializovaných soutěžích pro žáky jako faktor zvyšující potřebu rozvoje profesních znalostí učitelů. Druhou součástí zaměření instituce OVP na zajišťování kvality je další profesní rozvoj vedoucích pracovníků (viz další diskusi k tématu ve 4. kapitole).

Množství povinností OVP se obráží ve skutečnosti, že množství zákonů je zde větší než ve všeobecném

vzdělávání. Nejen proto, že různé sektory mají různé regulace, ale i pro různý právní status žáků OVP (učni, zaměstnanci, nezaměstnaní, studenti počátečního odborného vzdělávání a přípravy atd.). V mnoha zemích zákony týkající se práce regulují např. situaci žáků v učebních oborech či vztahy institucí se zainteresovanými stranami. V mnoha zemích je OVP řízeno několika vládními ministerstvy (nejčastěji ministerstvem školství a ministerstvem práce).

Skutečnost, že jsou podniky zapojeny do poskytování OVP, znamená, že vedoucí pracovníci v OVP musí dodržovat zákony týkající se trhu práce. Praktický výcvik žáků a učitelů vyžaduje znalost a dodržování směrnic o bezpečnosti práce. Experti z OVP zdůrazňují, že vedoucí pracovníci v OVP mají větší odpovědnost za vybavení, než ve všeobecném vzdělávání. Vlivem zaměření OVP na praktické dovednosti je kladen větší důraz na péči o budovy a areály (jejich plánování a udržování) než ve všeobecném vzdělávání.

Většina vedoucích pracovníků v OVP působí v rámci obecných a specifických cílů stanovených vládou či radou školy. Experti z několika zemí uvádějí zejména předčasné odchody ze vzdělávání jako téma, které je pro vedoucí pracovníky v OVP výzvou. Dánské instituce OVP tvrdě pracují na tom snížit míru předčasných odchodů na vládou stanovený cíl 5 %. Učitelé OVP potřebují širokou podporu a povzbuzení od svých nadřízených k tomu, aby dokázali udržet v OVP 95 % žáků. V několika zemích, např. v Maďarsku a ČR, se vedoucí pracovníci v OVP snaží získat pro instituci značku kvality ISO. Jinou důležitou aktivitou k zajišťování kvality je pořádat autoevaluaci organizace pomocí standardizovaných nástrojů a spolupracovat s externími evaluačními a inspekčními agenturami. Vedoucí pracovníci v OVP odpovídají za výkon své organizace, ať už je měřen pomocí výsledků učení, známek, finančního výsledku či míry předčasných odchodů. Zodpovídají za veřejné prostředky alokované do OVP, a jsou za využívání těchto fondů stále častěji napadáni vlastníky vzdělávacích zařízení a širokou veřejností. K vyrovnání se s těmito očekáváními zřizovatelů, zainteresovaných stran a společnosti jako celku musí být vedoucí pracovníci OVP citliví k těmto vlivům a mít politické a možná i rétorické vlohy.

Všechny země zúčastněné v šetření kladou veliký důraz na úkoly a dovednosti vedoucích pracovníků v OVP spojené s vytvářením sítí. Vytváření sítí se světem práce je jednou z hlavních řídicích aktivit v OVP, neboť obráží pozici trhu práce ve vlastnictví institucí OVP a jeho pravomoci týkající se poskytování a strategického rozvoje OVP. Vytváření sítí je rozhodující pro analýzu potřeb a přípravu personálu pro zajišťování

relevance poskytování OVP, a externí zainteresované strany v podobě rad, výborů a asociací sociálních partnerů jsou důležitými spolupracovníky v systémech zajišťování kvality. Zatímco pro všeobecné vzdělávání jsou hlavními spolupracovníky vzdělávací sektor a místní komunita, OVP má mnoho partnerů s obrovskou škálou zájmů, jejímž jádrem jsou obchod, specializace a organizační formy. Pro instituce OVP jsou tato partnerství a jejich rozmanitost nejen užitečná, nýbrž přímo podstatná pro normální fungování školy.

Spolupráce s externími zainteresovanými stranami znamená pro vedení identifikaci možných výhledových partnerů, průzkumy jejich potřeb a očekávání a jejich zapojování do hlavního rozhodovacího procesu instituce OVP. Vytváření sítí s firmami je často nezbytné pro zajišťování modernizace vybavení a technologie pro přípravu personálu a žáků. Mít aktivní vztahy se zaměstnavateli je také nezbytné pro zajišťování přijatelné péče o praxi žáků OVP. Vytváření externích sítí vyžaduje dovednosti a know-how pro navazování a udržování efektivních partnerských vztahů s místními, národními a mezinárodními zainteresovanými stranami, zvláště se zaměstnavateli. Dále vedoucí pracovník v OVP potřebuje know-how pro navazování a udržování efektivního partnerství s pracovníky výzkumu a vývoje technologických inovací a s ostatními institucemi OVP.

Mnoho zemí, např. Maďarsko, Slovensko, Litva a Dánsko, přisuzuje u vedoucích pracovníků OVP velký význam také vytváření mezinárodních sítí. To lze pozorovat zvláště u novějších členských států. Experti z Litvy například tvrdí, že je podstatným úkolem vedoucího pracovníka v OVP usnadňovat partnerství v projektech EU: setkávat se s učiteli z OVP z jiných zemí, sdílet dobré praktické zkušenosti, navštěvovat jiné instituce OVP a diskutovat společně o problémech a perspektivách. Postoje vedoucích pracovníků v OVP hrají rozhodující roli ve vztahu k partnerstvím v projektech EU, a vedení instituce je klíčem ke zvyšování mobility žáků a učitelů, k organizování mezinárodních a národních akcí a k participaci na mezinárodních diskusních fórech.

Několik zemí, např. ČR a Finsko, tvrdí, že v porovnání se všeobecným vzděláváním je v OVP dost tvrdá soutěž o získání žáků. Slovenští experti tvrdí, že OVP čelí nyní klesajícímu zájmu rodičů a žáků, protože strukturální změny posledních let v ekonomice byly sociálně bolestivé. Marketing odborného vzdělávání a vytváření jeho dobrého jména (značky) je proto hlavní povinností vedoucího pracovníka v OVP, stejně jako kreativita v získávání fondů z různých zdrojů. Maďarští experti soudí, že získávání fondů pro stálý rozvoj je specialitou aktivit vedoucích pracovníků v OVP.

V Nizozemsku propagují regionální střediska profesní přípravy (*Regionaal opleidingen centrum* – ROC) instituce OVP jako důležité partnery pro podniky v regionech. Litevští experti v této souvislosti hovoří o potřebě „kompetičního managementu“, v němž by vedoucí pracovníci měli schopnosti potřebné pro soutěž s jinými poskytovateli OVP. Finští experti tvrdí, že vedoucí pracovníci OVP musí dobře znát regionální a národní poskytovatele OVP a musí mít kompetence potřebné pro týmovou práci, budování sítí, marketingu a obchodu. V Dánsku experti z OVP upozorňují na skutečnost, že management OVP musí dát žákům a zaměstnavatelům možnost veřejně evaluovat celou instituci, např. jednotlivé vyučovací předměty a konkrétní kurzy. To vyžaduje rozsáhlé marketingové dovednosti.

Výše uvedený seznam obrazí skutečnost, že mnoho řídicích aktivit je prováděno ve všeobecném i odborném vzdělávání. Nicméně rozsah aktivit je větší v OVP a nesou specifické charakteristiky OVP. Pro OVP příznačná nutnost neustále se přizpůsobovat vnějším silám je hlavní výzvou pro vedení v OVP. Vedení v OVP musí reflektovat velmi dynamické vzdělávací kolbiště s měnícími se obsahy, strukturami a podmínkami usnadňováním neustálého rozvíjení kompetencí personálu. Vedoucí pracovníci v OVP mají velkou zodpovědnost při pedagogickém zvažování věcí vzhledem k rychlosti změn a nepředvídatelnosti trhu práce. Pro skupinu žáků je příznačná velká rozmanitost osob – mládež, dospělí, studenti, učni, zaměstnaní, nezaměstnaní, kvalifikovaní a nízkou kvalifikovaní – a poskytování OVP zahrnuje řadu různých úrovní, sektorů, předmětů a tradic.

Zprávy zemí nikoli překvapivě ukazují, že vedení v OVP do určité míry vychází z kontextu, tzn. různé řídicí aktivity a odpovídající požadavky na kompetence se v jednotlivých zemích liší. V některých zemích je obvyklé, že vedení řídí komerční aktivity instituce. Experti z ČR a Litvy referují o tom, že praktická příprava probíhá ve školních dílnách a že výsledné produkty a služby jsou prodávány veřejnosti. S těmito aktivitami jsou spojeny zcela specifické povinnosti vedení a jsou zde také specifická rizika a příležitosti. Ve Finsku vláda poskytovatelům OVP uděluje finance na plánování a realizaci rozvojových projektů. Cílovou skupinou těchto projektů jsou podniky, a úkolem těchto projektů je rozvoj zaměstnanců a zvýšení jejich dovedností a odborných znalostí. Tato aktivita vyžaduje zdatnost v projektové práci, a od finských vedoucích pracovníků v OVP se očekává, že ji budou osobně ovládat. Požadavky na kompetenci v projektovém managementu se objevují v několika zemích, od zacházení s finančními mechanismy projektové práce až po ak-

tivní využívání projektů jako metody rozvíjení kompetencí personálu.

Sepisování aktivit a požadavků na kompetence může také ohrážet národní regulace a očekávání týkající se kvalifikací vyžadovaných po vedoucích pracovnících v OVP (viz v následující kapitole další diskusi k tomuto tématu). V Litvě musí mít vedoucí pracovníci institucí OVP vzdělanostní zázemí z OVP. Irští experti očekávají od vedoucích pracovníků OVP zkušenosti z daného průmyslového odvětví. Ve Finsku mají vedoucí pracovníci v OVP povinnost vyučovat, a musí proto držet krok s vývojem v pedagogice i s vývojem na trhu práce v daném oboru.

Finští experti tvrdí, že rozhodovací pravomoc je komplexnější v institucích OVP než ve všeobecně vzdělávacích školách; ředitel zde má větší pravomoc a povinnosti ve finančních věcech (např. plánovat a realizovat investice, připravovat výroční zprávy atd.) a v řízení lidských zdrojů (např. ředitel může přijímat nové učitele). V důsledku toho se vedoucí pracovníci v OVP zabývají více strategickými problémy, kdežto ředitel všeobecně vzdělávací školy je zodpovědný více za pedagogické problémy a plánování školního rozvrhu. Výsledky rozhovorů v ČR naznačují, že delegování pravomocí na zástupce ředitele je v OVP běžné a že jde hlouběji než ve všeobecném vzdělávání, neboť delegované pravomoci jsou zde zásadnější.

Vytyčovat společné cíle a zavazovat se k jejich plnění je hlavní úlohou vedení ve všech organizacích. Tato úloha je v OVP složitější než ve všeobecném vzdělávání, protože vedoucí pracovníci zde musí budovat jedinou identitu pro fragmentovanou a komplexní instituci, a to ve sféře složitých předpisů a správních systémů. Vedoucí pracovníci v OVP se musí přizpůsobovat politice široké škály zainteresovaných stran a pracovat v mezích působnosti různých rámců. Budovat participativní vzdělávací komunitu se sdílenými hodnotami a vizemi je zde proto náročnějším úkolem než ve všeobecném vzdělávání.

¹ Slovo „žák“ je v textu použito jako obecný termín pro člověka, který se vzdělává, bez ohledu na věk, stupeň dosaženého vzdělání, druh školy atd.

² O problémech s překladem slova *stakeholder* do jiných jazyků se můžete dočíst v 10. čísle měsíčníku *Zpravodaj – Odborné vzdělávání v zahraničí*, které najdete po 20. říjnu na webové stránce <http://www.nuov.cz/zpravodaj-odborne-vzdelavani-v-zahranici>.

V říjnovém čísle *Zpravodaje* budou uveřejněny též výsledky šetření *Eurobarometr*, které zkoumalo postoje občanů EU k odbornému vzdělávání a přípravě, a další články z oblasti (odborného) vzdělávání.