

Využití modelu integrované výuky (blended learning) při vzdělávání vedoucích pracovníků

**Mikesková, Tereza; Pomykalová, Marie; Šilhanová, Veronika**

Klíčová slova: blended learning, education, vedoucí pracovník, management, model, criticism

**Abstrakt**

Tématem této práce je využití modelu integrované výuky (blended learning) při vzdělávání vedoucích pracovníků. Práce je zpracována jako literární rešerše, jejímž cílem je představit různé názory a pohledy na toto téma a zhodnotit využití u vedoucích pracovníků. Pro zpracování bylo využíváno ověřených webů, článků z vědeckých časopisů a knih. Práce je rozdělena na několik částí, které upřesňují pojem blended learning a jeho využití, charakterizují jeho modely a etapy a shrnuje výhody a nevýhody tohoto modelu. Provedená rešerše nás dovedla k závěru, že blended learning může být velmi účinnou formou vzdělávání, jelikož se zde kombinuje prezenční vzdělávání s online formou a vlastním tempem samostudia. Úskalím však je, že se jedná o metodu poměrně novou, neprozkoumanou, a tak bude trvat ještě nějaký čas, dokud se nezdokonalí. Blended learning má také určité nevýhody, avšak díky svému dalšímu vývoji se zlepšuje v čase. Díky této metodě mohou pracovníci zefektivnit své studium a přispět tak k lepší výkonnosti celého podniku.

**Úvod**

Blended learning je označován za poměrně nový pojem, který se stále vyvíjí, a proto je těžké jej také definovat. Existuje spousta definic, které se vzhledem k vývoji stále mění, protože tento pojem je úzce spjat s moderní technologií. Tento nástroj však lze nejlépe charakterizovat jako kombinaci face to face výuky a e-learningu. Tato metoda se rozšířila také do podniků, kdy díky ní dochází ke vzdělávání vedoucích pracovníků. V souladu s touto metodou se informace nejen přenášejí, ale také zpracovávají (Fernandes et al., 2016, s. 1-13).

Kopecký (2020) uvádí pojem jako termínově neohraničený. V překladu slovo “blended” vyjadřuje “mísit” nebo “prolínat”. Tento trend tedy zahrnuje vzdělávání vlastním tempem, s využitím audia a videa i individuální vzdělávání. Není však podstatou nějak škatulkovat tento pojem, nýbrž využívat při vzdělávání různých forem a celý proces učení i přípravy si tak zpříjemnit a zefektivnit. Termín blended learning zahrnuje několik metod, které působí na celý proces vzdělávání a prezentují obsah pomocí vhodného softwaru, kurzů apod. Firmy s pojmem blended learning spojuje kombinace prezenční výuky a online podpory.

Při vyhledávání vhodné literatury na toto téma bylo velmi obtížné najít články zabývající se převážně touto problematikou. Proto jsme poměrně obsáhlé téma rozdělily do určitých částí. Pro prohloubení informací jsme prvně charakterizovaly termín blended learning a jeho drobnou historii. Dále byly vypsány modely blended learningu z pohledu různých autorů, které provází vzdělávaného celým jeho průběhem. Vzdělávaný rovněž prochází různými etapami, které se u mnoha autorů lišily, ale v konečném důsledku měly všechny za cíl připravit vzdělávané na praxi. V poslední části práce se věnujeme kritice, výhodám, nevýhodám a vhodnému implementování blended learningu z pohledu různých významných autorů zabývajících se touto problematikou. Většina zdrojů se sice zabývá tímto modelem na akademické půdě, avšak většina zjištění se dá aplikovat i na vzdělávání dospělých.

**Výzkumné metody a data**

~~Tato práce byla napsána jako systematická literární rešerše~~, ve které bylo cílem definovat, analyzovat a zhodnotit využití integrované výuky (blended learning) při vzdělávání vedoucích pracovníků. Téměř veškeré zdroje, které jsme použily v literární rešerši jsou články z vědeckých časopisů doplněné o literární knižní zdroje, které nám pomohly více prohloubit toto téma. Při vyhledávání jsme primárně použily web Web of Science, kdy na tomto webu je nespočet kvalitních vědeckých článků, které jsou ovšem recenzované, tudíž jsme se ověřováním článků nemusely zabývat.

Jak už bylo zmíněno, nejvíce jsme pracovaly s webem Web of Science a dále také s webem EBSCO, z kterého jsme čerpaly knižní literaturu. S pochopením a prohloubením do dané problematiky nám také pomohla e-knihovna Masarykovy univerzity a Google Scholar. Při vyhledávání vhodných článků na webu Web of Science jsme používaly pokročilé vyhledávání *Advanced Search*, kdy jsme vyhledávaly pomocí vhodných algoritmů pro toto téma. Nejprve jsme však zadaly kritéria vyhledávání, která nám pomohla vyfiltrovat vhodnější zdroje.

Tab. 2: Kritéria

|  |  |
| --- | --- |
| Jazyk | Angličtina |
| Typ dokumentu | Článek |
| Časové rozpětí | 2014-2020 |

Zdroj: vlastní zpracování

**Algoritmus:**

(TS=(((“blended learning\*”) OR (“blended education\*”)) AND ((management) OR (manager\*) OR (supervisor\*)) AND ((models)) AND ((criticism\*) OR (critique\*) OR (disadvantages\*) OR (advantages\*))) AND LA=(English) AND DT=(Article))

Při vyhledávání jsme nejprve zadaly kritéria (viz tabulka výše) a to články, které jsou pouze v anglickém jazyce a v období posledních šesti let, abychom čerpaly z nejnovějších zdrojů. Dále jsme zadaly klíčová slova námi zvolená, a to pojem blended learning a blended education, kdy nám web vygeneroval 2098 článků. Dále jsme vyhledávání rozšířily o pojmy, které vystihují vedoucí pracovníky (management, manager, supervisor), kdy nám bylo poskytnuto 354 článků. V této práci jsme chtěly také poukázat na modely blended learningu, tudíž po rozšíření algoritmu o slovo models nám web vygeneroval 131 článků. V poslední části našeho vyhledávání jsme rozšířily tento algoritmus o klíčová slova, která zachycují výhody a nevýhody blended learning a také kritiku tohoto pojmu. Při použití výsledného algoritmu nám bylo vygenerováno celkem 5 článků. Následně jsme články třídily na relevantní a nerelevantní, a to převážně podle našich klíčových slov. Relevantní článek zaujímá blended learning při vzdělávání vedoucích pracovníků, musíme však říci, že mnoho článků do této problematiky nespadá a žádný se nezabývá převážně touto tématikou, jelikož většina článků pojednávala o blended learningu ve vzdělávání studentů.

Jak už bylo řečeno na začátku této práce v abstraktu, toto téma jsme roztřídily do určitých částí, kde každá část poukazuje na něco jiného. První část je zaměřena na vývoj a definici samotného pojmu blended learning, kde jsme se snažily přiblížit tomuto tématu. V další části uvádíme nejvýznamnější modely blended learningu, kde poukazujeme na to, že někteří autoři se shodují na třech modelech a jiní na čtyřech. Závěrem však lze říci, že modely se od sebe výrazně neliší. Vzdělávání v průběhu metod prochází třemi etapami, díky kterým je připraven reagovat na různé situace a fungovat v praxi. Celá část hlavní literární rešerše je ukončena analýzou výhod, nevýhod a hlavních kritik tohoto modelu, které kdy byly vyjádřeny různými autory. Autoři se v jednotlivých bodech víceméně shodují, avšak někdy se jejich argumentace liší na základě vědního oboru, který zkoumají.

Tab. 3: Část I - historie a definice blended learningu

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Web** | **Autor** | **Rok vydání** | **Název** |
| Web of science | Hrastinski, S. | 2019 | What Do We Mean by Blended Learning? |
| Rahman, NAA., Hussein, N. & Aluwi, AH. | 2015 | Satisfaction on Blended Learning in a Public Higher Education Institution: What Factors Matter? |
| Fernandes, J., Costa, R. & Peres, P. | 2016 | Putting Order into Our Universe: The Concept of Blended Learning-A Methodology within the Concept-based Terminology Framework |
| Dziuban, C., Graham, CR., Moskal, PD., Norberg, A. & Sicilia, N. | 2018 | Blended learning: the new normal and emerging technologies |
| E-knihovna MUNI | Bersin, J. | 2004 | The blended learning book: best practices, proven methodologies, and lessons learned. Pfeiffer, San Francisco |
| Zounek, J.,    a Sudický, P. | 2012 | *E-learning: učení (se) s online technologiemi*. |
| Kopecký, K. | 2007 | Moderní trendy v elektronické komunikaci. |

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4: Část II - modely blended learningu

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Web** | **Autor** | **Rok vydání** | **Název** |
| Web of science | Hrastinski, S. | 2019 | What Do We Mean by Blended Learning? |
| Rahman, NAA., Hussein, N. & Aluwi, AH. | 2015 | Satisfaction on Blended Learning in a Public Higher Education Institution: What Factors Matter? |
| Google Scholar | Kopecký, K. | 2020 | Modely tzv. blended learningu (úvod do problematiky) |
| E-knihovna MUNI | Hofmann, J | 2018 | Blended learning |

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5: Část III - Výhody a nevýhody blended learningu

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Web** | **Autor** | **Rok vydání** | **Název** |
| Web of science | Flynn, WJ., Mathies, RL., Jackson, JH. & Valentine, SR.. | 2014 | *Healthcare Human Resources Management*. |
| EBSCO | Charles A Curtis R. GRAHAM, J. BONK. | 2009 | *The Handbook of Blended Learning: Global Perspectives, Local Designs*. |
| E- knihovna MUNI | Hege, I., Tolks, D., Adler, M., & Härtl, A. | 2020 | Blended learning: ten tips on how to implement it into a curriculum in healthcare education. GMS Journal for Medical Education |
| Hofmann J. | 2018 | Blended learning |

Zdroj: vlastní zpracování

***Rešerše - Část I - Historie a definice Blended Learning***

Blended learning je nazýván jako vzrůstající přístup ke vzdělávání. Tato metoda nemá dlouholetou historii, jelikož je velmi úzce spjata s vývojem technologií. Důležitý je přelom 20. a 21. století, kdy došlo k vývoji moderní technologie, zejména také rozvoje internetu. Můžeme říct, že v dobách, kdy neexistoval internet se za nositele informací považoval učitel, jehož hlavním úkolem bylo předávat tyto informace dál. Avšak v dnešní době je hlavním úkolem s těmito informacemi efektivně nakládat. Tudíž můžeme hovořit o blended learning jako o efektivním způsobu výuky.

V literatuře existuje mnoho definic blended learning, neexistuje přesná a jediná definice. Použití tohoto termínu je relativně nové. Do češtiny se překládá jako smíšená výuka, hybrid learning neboli hybridní výuka a častý je také výraz kombinovaná výuka, protože zde dochází ke kombinaci několika prvků. (Hrastinski, 2019, s. 564-569) Pojem blended learning znamená kombinaci klasické face to face výuky a e-learningu. Autoři poukazují také na kombinaci prvků výuky a to nástrojů, metod, času, místa, technologie a lidí. (Rahman, Nussein & Aluwi, 2015, s. 768-775)

Tab. 1: Faktory ovlivňující přístup k blended learningu:

|  |  |
| --- | --- |
| Čas | Synchronní - Asynchronní |
| Místo | Face to face - Online |
| Metoda výuky | Individuální - Ve skupinách |
| Technologie | Text - Multifunkční zařízení |
| Formát | V učebně - Samostudium |
| Lidé | Lokální - Distanční |

Zdroj: BERSIN, J. (2004). The blended learning book: best practices, proven methodologies, and lessons learned. Pfeiffer, San Francisco. ISBN 0-7879-7296-7.

Čeští autoři Zounek & Sudický (2012, s. 10-12) popisují blended learning jako kombinaci prezenční výuky a e-learningu. Tato forma e-learningu spojuje pozitiva tradiční výuky s používáním elektronických zdrojů a nástrojů ve výuce. Hlavním účelem je zde dosáhnout výukových cílů. V BL lze propojit kupříkladu tištěné a elektronické výukové materiály, individuální a skupinové učení. Dále lze propojit offline a online učení, materiály či zdroje. V této metodě existuje velké množství variant propojení moderních technologií s tradičními postupy. Záleží na vzdělávacích cílech, potřebách a možnostech jednotlivých aktérů výuky.

Blended learning se velmi rozvíjí jak v akademické, tak ve firemní sféře a je to jeden z trendů současného vzdělávání. Velký vliv na rozvoj nových metod má hlavně expanze technologií. (Kopecký, 2007)

Fernandes, Costa & Peres (2016, s. 1-13) vnímají blended learning jako vhodnou kombinaci face to face a online výuky. Za hlavní smysl spojení kladů obou typů výuky, kdy nedostatky jedné metody nahrazuje druhá metoda. Tato metoda je velmi oblíbená u vzdělávacích organizací, které zajišťují vzdělávání pro zaměstnance firem i jednotlivce.

Blended learning má za následek zlepšení úspěchu a spokojenosti studentů a pracovníků. Nedostatek přístupu ke vzdělávacím technologiím a inovacím je i nadále výzvou s novými vzdělávacími technologiemi. Jeden z kladů online technologií je, že mohou zvýšit přístup k netradičním a méně využívaným vzdělávacím zdrojům a příležitost pro ty, kteří mohou mít omezený přístup. Rostoucí dostupnost distančního vzdělávání však poskytla vzdělávací příležitost milionům lidí. (Dziuban, Graham, Moskal, Norberg & Sicilia, 2018, s. 1-16)

***Rešerše - část II - Modely blended learningu***

Blended learning je často kategorizován do třech modelů. Každý z modelů se zaměřuje na konkrétní rozvoj. První model je pro **rozvoj dovedností** (skill-driven learning), při kterém se kombinuje vlastní tempo vzdělávání s pomocí učitele, který rozvoj znalostí a dovedností podporuje. U tohoto modelu jsou využívány k edukaci emaily, chaty, diskuzní fóra i komunikace „tváří v tvář“ v kombinaci se samostudiem knih a webových článků. Druhým modelem je vzdělávání se zaměřením na **rozvoj postojů a přístupů** (attitude-driven learning). Zde se pracuje s masmédii a různými událostmi, díky kterým se dá ovlivnit chování vzdělávaného. Cílem tohoto modelu je zejména učení a rozvíjení nových postojů a chování, které mají vliv na každodenní společenský kontakt. Tradiční vzdělávání ve „třídách“ je kombinováno s online formou studia. Využívá se zde internetových meetingů, skupinových projektů nebo simulace her a chování v nejrůznějších společenských rolích. Příkladem tohoto vzdělávání mohou být nejrůznější kurzy mluveného projevu či manažerských dovedností. Posledním modelem je se zaměřuje na **rozvoj kompetencí** (competency-driven learning), který je kombinací více metod pro ještě větší rozvoj vzdělávání. Tento model je zaměřen na získávání znalostí od zkušených expertů. Cílem je ovládnout všechny naučené znalosti a dovednosti, kdy jsou pracovníci v kontaktu s experty na určitou problematiku, pozorují a učí se ze zkušeností mentorů. (Kopecký, 2020)

Hrastinski (2019, s. 565-566) ve svém výzkumu uvádí 4 modely blended learningu. Jeho modely se však velmi podobají modelům Kopeckého (2020).  Tyto modely jsou hodně smíšené a uplatňuje zde zejména psychologické vnímání. Hrastinski (2019, s. 565-566) definuje své modely na základě typů přítomnosti vzdělávaného. Jedná se o kognitivní přítomnost, vyučovací přítomnost a přítomnost sociální. Čtvrtý model, který uvádí a kterým se liší od modelů Kopeckého (2020) je model, který nazývá virtuálním a využívá zejména silné stránky studentů a snaží se vyhnout jejich slabostem.

Vzdělávaný v celém průběhu metod blended learningu projde třemi etapami. Nejprve si získá základní znalosti a dovednosti, které se v druhé etapě formují a student se přizpůsobuje na mnohé situace, kde si zlepší své chování a postoje. Závěrečná etapa je již vstupem do praxe, kdy si vzdělávaný své znalosti vyzkouší a učí se od předchozích zkušeností jiných. (Kopecký, 2020)

Rahman, Nussein & Aluwi (2015, s. 770-771) poukazují zejména na spolupráci a komunikaci s experty a instruktory. Poslední fázi blended learningu jako u Kopeckého (2020) definují jako nejpodstatnější pro celé učení. Instruktoři povzbuzují studenty a poskytují zpětnou vazbu, která informuje vzdělávané o pokroku a jsou tak údajně spokojenější a podávají lepší výkony. Častá a přátelská komunikace se studentem je zde nezbytnou proměnnou a možnost neustálých dotazů, výměna názorů nebo projevení nesouhlasu s jakýmkoliv problémem je klíčem k úspěšnému a trvalému vzdělání.

Čtyři dimenze blended learningu zmiňuje také Hofmann (2018), který se zaměřuje na několik strategií a technologií vedoucí k úspěchu. Tyto dimenze se zaměřují na správný čas učení, správné místo, posluchači (mentoři) a hlavně správný obsah učiva, při kterém autor zdůrazňuje nutnou přísnost a kritiku.

***Rešerše - část III - Výhody a nevýhody blended learningu***

**Výhody**

Metoda blended learningu je poměrně novým trendem, který je zkoumán především na akademické půdě, což není pro tuto práci tolik příznivé, avšak stále můžeme zjištěné výsledky implementovat do vývoje vedoucích pracovníků. Na základě studie o implementaci blended learningu do zdravotnictví bylo zjištěno, že tato metoda je více, nebo stejně efektivní při její implementaci do vhodného odvětví tohoto oboru. Argumentací, proč je tomu tak, je jednoduchý fakt, že BL kombinuje výhody z obou dvou odvětví, a to jak práce “face-to-face”, tak práci v online světě. Autoři jasně vymezují, že: *“Nedostatek osobního kontaktu s kolegy, který může být přítomen během e-learningu, je vykompenzován díky osobním schůzkám”*. Kombinovat tyto dva způsoby vzdělávání tedy zásadně redukuje případná negativa, která by v jednotlivém způsobu mohla vyvstat. (Hege a spol. 2020, s.1)

Jednu z dalších výhod, kterou autoři zdůrazňují je vyplnění mezery, mezi teoretickým vzděláváním a praxí. Autoři explicitně referují k práci ve zdravotnictví, kdy tvrdí, že “...má potenciál ve zdravotnictví, jelikož vylepšuje posluchačovy `klinické kompetence` jako je například klinické uvažování, či dokumentační dovednosti.” (Hege a spol., 2020, s. 2)

Postoupíme-li od studie zaměřující se především na zdravotnictví, i řada jiných autorů se zkoumáním výhod BL zabývá. Jak již bylo zmíněno, jedná se o poměrně nový styl vzdělávání, avšak příznivců této metody každým dnem přibývá. Na základě knihy The Handbook of Blended Learning je těžké hodnotit výhody a nevýhody, jelikož BL kombinuje “nové-komunikaci zprostředkovanou pomocí počítače a staré-model učení zaměřený na instruktora”, (Curtis a spol, 2012, s. 242) tudíž je těžké přisoudit které základní části výhoda, či nevýhoda náleží. Autoři však vymezují, že hlavní výhodou je expanze přístupnosti ke vzdělávání, jelikož díky e-learningu se mohou vzdělávat i lidé z jiných koutů světa. Přístup k němu je tedy flexibilní a poměrně dostupný. Další zmíněnou výhodou je sdílení hardware a celkově IT komplementů, což vede k eliminaci nadbytečností a zhodnocení již existujících investic. Výsledkem této výhody může být navíc i eliminace duplicit, tudíž různé instituce nebudou vytvářet programy, které již existují v jiné instituci a mohou je využívat zároveň. V poslední řadě autoři uvádí, že implementace blended learningu přispěje ke zvýšení retence a zlepšení výsledků vzdělávaného jedince celosystémově (Curtis a spol., 2012).

Flynna a spol. (2016) se ve své analýze BL zaměřují spíše na praktičnost a přínosnost kombinování tradiční výuky s online výukou. Za výhodu považují to, že je metoda flexibilní a subjekty se mohou především on-line vzdělávání věnovat tehdy, kdy jim to vyhovuje. Pokud by nastal problém s tím, že se subjekt studiu online nevěnuje dostatečně, výuka osobní by měla tuto díru vyplnit. Další výhodou, kterou autoři zmiňují je fakt, že je výuka a vzdělání mnohem víc interaktivní, a to především proto, že při on-line verzi je možné využívat různých modelů a simulací a při tradičním vzděláváním se zase zlepšují jedincovy schopnosti v praxi. V poslední řadě je v knize shrnuto, že tato metoda přináší větší flexibilitu a zvětšuje atraktivitu vzdělávacích aktivit.

**Nevýhody**

Vrátíme-li se zpět ke studii Hegeho a spol. (2020, s. 2) nevýhodou BL je právě to, že se jedná o nový styl vzdělávání, jehož implementaci předcházejí zásadní bariéry. Jako hlavní a nejzásadnější z nich autor stanovuje neznalost a nízké zkušenosti lektorů s on-line vyučováním, které by v konečném důsledku mohlo vést k neefektivnímu využití. Jako druhou nevýhodu autoři stanovují vysoké vstupní náklady, mezi které se řadí především ty finanční, časové, energetické (v rámci snahy o vytvoření ideálního programu). V poslední řadě autor vymezuje fakt, že stejně i studenti, které chceme touto metodou vzdělávat, mohou být nezkušení s využíváním online vzdělávání, což by mohlo vést k tomu, že online materiály nebudou vyplňovat a využívat. (Hege a spol., 2020)

Curtis a spol. (2012) naopak hlavní nevýhodu BL spatřují v tom, že je to metoda nová a potřebuje důkladně promyslet a naplánovat, než bude implementována. “*Pokud vymyslíme online program a budeme ignorovat teorie vzdělávání, můžeme se tím dostat do velikého nebezpečí, kdy bude vzdělávání spíše náhodné*.” (Curtis a spol., 2012, s. 192) Jako další nevýhodou, kterou autoři vymezují je fakt, že je celý systém vzdělávání závislý pouze na jednom produktu či jednom vzdělávacím subjektu. Tato nevýhoda může rezultovat v to, že vzdělávání nebude objektivní, nebo v konečném důsledku efektivní, takže vynaložený čas a finance by přišly vniveč. (Curtis a spol., 2012, s. 355)

Další autor, který shrnuje nevýhody blended learningu je Hoffman (2018). Ten se na problematiku dívá spíše z hlediska vzdělávání jedinců, kdy stanovuje, že si tito jedinci nemusí nového přístupu vážit a bude pro ně obtížné jej adaptovat. To koreluje i s názory předchozího autora a může se doplnit o fakt, že by vynaložené finance, energie a čas opět nebyly v tomto případě využity efektivně. Jako druhou nevýhodu autor uvádí to, že jednotlivé technologie nemusí řádně fungovat. Vzhledem k tomu, že lektoři a studenti nemusí být s touto formou sběhlí, v konečném důsledky by tato formy vzdělávání mohla přinést více škody než užitku. Navíc, pokud začleníme rovněž technologie, mohou vyvstat různé technické problémy, které mohou být obtížné na odstranění. V poslední řadě autor uvádí, že nebyly stanoveny jednoznačné instrukce pro implementaci modelu, což opět koreluje s tím, že se jedná o poměrně novou metodu vzdělávání, která se vyvíjí a zdokonaluje v čase (Hofmann, 2018).

V poslední řadě bychom se opět rády vrátily k analýze tohoto modelu z pohledu Flynna a spol. (2016) , který víceméně sdílí podobné názory, jako výše uvedení autoři. Souhlasí s tím, že subjekty, které mají být touto metodou vzdělávány s ní nemusí být v komfortu a v extrémních případech může online výuka rezultovat v úzkosti, vzhledem k absenci fyzického kontaktu. Navíc negativa BL doplňuje o fakt, že je pro hladký průběh vzdělávání nutné, aby všechny subjekty měly nepřetržitý a jednoduchý přístup k počítači, což je poměrně zásadní komplikací. V dnešní koronavirové krizi, kdy můžeme výuku považovat za blended learningovou jsme svědci toho, že není absolutně samozřejmostí, že by všichni žáci měli přístup k počítači. Převedeme-li tento fakt na vedoucí pracovníky, riziko toho, že nebudou mít přístup se markantně snižuje. Navíc je také dle autora důležité, pro jaké odvětví tento styl vzdělávání bude využit. Autor explicitně stanovuje, že leadership je jeden z pracovních okruhů, pro které tato metoda není vhodná, stejně jako pro kulturu. V poslední řadě autor argumentuje tím, že do implementace BL musí být vložené velké úsilí, a to jak finanční, časové, tak rovněž ze strany vysokého managementu, aby byla úspěšná. Všechny argumenty pak shrnuje tím, že i kdyby byla BL implementována správně, vzdělaný jedinec ji zkrátka nemusí přijmout.

**Diskuze**

Tato literární rešerše se zaobírá tématem využití modelu integrované výuky (blended learning) při vzdělávání vedoucích pracovníků, kdy hlavním cílem bylo definovat, analyzovat a zhodnotit tuto problematiku. Dalším cílem bylo také poukázat na různící se názory autorů, kteří se tímto tématem zabývají. Na základě našeho šetření pomocí literární rešerše můžeme říci, že tento model integrované výuky kvalitně přispívá ke vzdělávání předních pracovníků v podnicích. Je sice pravdou, že se jedná o model, který je poměrně mladý, avšak zároveň je vysoce flexibilní a jeho nevýhody nepovažujeme za tak markantní.

Hlavní myšlenkou blended learningu je propojení face to face výuky s online výukou, kde dochází ke zpracování informací a následnému předání, které značně napomáhá k efektivnějšímu vzdělávání. Domníváme se, že propojení klasické výuky s dnešní moderní technikou razantně pozměňuje způsob výuky a také postoje vedoucích pracovníků.

Blended learning je kategorizován do modelů, díky kterým si vzdělávaný rozvíjí své dovednosti, postoje a přístupy. Cílem tohoto rozdělení je ovládnutí všech získaných znalostí a díky kontaktu s experty a mentory je následně ovládat v praxi. Vzdělávaný v celém průběhu projde také několika etapami, které jej formují a připravují na mnohé situace. V této metodě se udává za hlavní proměnné čas, místo, mentoři a obsah učiva, které vedou k úspěchu a osvojení znalostí.

Co se týče silných stránek, autoři uvádějí především jeho flexibilitu, a propojenost nového se starým, což v konečném důsledku vede k eliminaci zásadních chyb. Model navíc pomáhá účastníkům vzdělávat se jak teoreticky, tak prakticky, což považujeme za jednu z nejsilnějších stránek, které jsou důležité pro vedoucí pozice ve firmách.

Slabé stránky dle diskutovaných autorů v práci se týkají zejména strachu z technických problémů, nedostatečného vzdělání vyučujících, nebo třeba toho, že jej vzdělávání dostatečně neocení. Tyto argumenty bereme jako nedostatečně ohrožující jakékoli vzdělání a efektivitu vzdělávání formou blended learningu. Technické problémy totiž byly definovány zejména z pohledu toho, že vzdělávaný nebude mít přístup k počítači, nebo internetu. V případě vedoucích pracovníků se dá předpokládat, že je možnost tohoto problému minimální. Nedostatečná vzdělanost lektorů rovněž nepovažujeme za nebezpečnou, jelikož předpokládáme, že lektoři budou taktéž vedoucí pracovníci, nebo majitelé firmy, které pracovníky budou vzdělávat dle svých představ a přání. V poslední řadě, pokud by vzdělávaný neprojevil dostatečný zájem o tuto formu vzdělávání, dá se předpokládat, že není dostatečně kompetentní, aby tuto práci vykonával a dalo by se polemizovat o jeho vhodnosti pro danou pozici.

**Závěr**

Tématem této literární rešerše bylo využití modelu integrované výuky (blended learning) při vzdělávání vedoucích pracovníků. Vzhledem k tomu, že se jedná o poměrně nový model, bylo naší prioritou se zaměřit na jeho historii a to, jak jej definujeme dnes. Což je možné se dozvědět v první části naší rešerše, kdy srovnáváme myšlenky různých autorů na toto téma. Práce posléze logicky přechází do druhé části literární rešerše k modelům blended learningu, které se za toto období vyvinuly a jsou používány. Zaobíráme se zde hlavními modely blended learningu, kdy posléze popisujeme etapy vzdělávání. V poslední části se práce věnuje silným a slabým stránkám, které byly diskutovány různými autory z různých vědních odvětví.

V této práci jsme pracovaly převážně s vědeckými články, které jsme následně doplnily odbornou literaturou. Pro vyhledávání jsme primárně používaly web Web of Science, kde jsme vyhledávali přes Advanced Search pomocí námi stanoveného algoritmu pomocí klíčových slov. Dále jsme využily EBSCO, e-knihovna MUNI a GoogleScholar.

Jak už v literární rešerši popisujeme, blended learning je forma vzdělávání, kde dochází k prolínání face to face výuky s výukou on-line. Domníváme se, že tato metoda, která spolupracuje s moderní technikou je velmi nápomocná při vzdělávání vedoucích pracovníků ve společnostech a můžeme tuto metodu považovat za efektivnější, nebo alespoň stejně efektivní, jako jakákoliv běžná výuková metoda. Na druhou stranu však existuje hrozba, že je tato metoda nová a jak vyučující, tak vzdělávaný mohou být nedostatečně kompetentní v oblasti e-learningu, což by v konečném důsledku mohlo přinést více škody než užitku. Aby však byla metoda efektivní, potřebuje důkladnou přípravu a perfektní implementaci, což vyžaduje vysoké vstupní výdaje. Pokud nebudou nastaveny dokonalé podmínky, nebude tato forma vzdělávání fungovat.

**Literatura**

Bersin, J. (2004). The blended learning book: best practices, proven methodologies, and lessons learned. Pfeiffer, San Francisco.

Dziuban, C., Graham, CR., Moskal, PD., Norberg, A. & Sicilia, N. (2018). Blended learning: the new normal and emerging technologies

Fernandes, J., Costa, R. & Peres, P. (2016). Putting Order into Our Universe: The Concept of Blended Learning-A Methodology within the Concept-based Terminology Framework.

Flynn, WJ., Mathies, RL., Jackson, JH. & Valentine, SR. (2014). *Healthcare Human Resources Management*. 3. USA: Cengage learning.

Hege, I., Tolks, D., Adler, M., & Härtl, A. (2020). Blended learning: ten tips on how to implement it into a curriculum in healthcare education. GMS Journal for Medical Education, 37(5), 1–12.

Hofmann, J. (2018). *Blended learning*. Alexandria, VA: ATD Press.

Hrastinski, S. (2019). What Do We Mean by Blended Learning?.

Charles A Curtis R. GRAHAM, J. BONK. (2009) *The Handbook of Blended Learning: Global Perspectives, Local Designs*.

Kopecký, K. (2007). Moderní trendy v elektronické komunikaci.Hanex: Olomouc.

Kopecký, K. (2020). Modely tzv. blended learningu (úvod do problematiky) [Online]. *Net University*. Retrieved from         https://www.net-university.cz/blog/modely-tzv-blended-learningu-uvod-do-problematiky/

Rahman, NAA., Hussein, N. & Aluwi, AH. (2015). Satisfaction on Blended Learning in a Public Higher Education Institution: What Factors Matter?.

Zounek, J., a Sudický, P. (2012). *E-learning: učení (se) s online technologiemi*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.