

# Vzdělání a rozvoj vedoucích pracovníků pomocí e-learningu

## Nádvorník, Adam; Souček Martin

Klíčová slova: MOOC, schopnosti, dovednosti, rozvoj, e-learning, vzdělání

### Abstrakt

~~Tato práce je tradiční literární rešerší zaměřující se na problematiku vzdělání a rozvoje vedoucích pracovníků pomocí e-learningu. Protože e-learning zastřešuje poměrně velký rámec dostupných nástrojů, rozhodli jsme se dále zacílit naši práci na konkrétní nástroj Hromadných otevřených online kurzů (MOOC). Cílem práce je představit stav poznání této problematiky, poukázat na rozličné názory spojené s touto oblastí a v návaznosti na představení provést jejich analýzu a zhodnocení, jakým způsobem může e-learning ovlivnit vzdělání a rozvoj vedoucích pracovníků. V práci jsme vzhledem k nepopiratelné kvalitě využili recenzované články nalezené na serveru Web of Science. Nicméně protože žádný z nalezených článků nereflektoval přímo proces vzdělávání či rozvoje vedoucích pracovníků pomocí e-learningu, museli jsme se tedy uchýlit k vlastnímu rozhodnutí vhodnosti jednotlivých nástrojů pro vedoucí pracovníky v závislosti na schopnosti a dovednosti, které jsou pro vedoucí pracovníky důležité. Na základě rešerše jsme dospěli k závěru~~, že využití MOOC jakožto nástroje pro vzdělávání a rozvoj vedoucích pracovníků není zcela efektivní a tudíž vhodné.

### Úvod a základní východiska

### V současném globálním světě, kdy se říká, že čas jsou peníze a každý pouze spěchá, je vítáno každé zjednodušení či vylepšení, které tuto drahou komoditu ušetří. Vedoucí pracovníci, kteří jsou zpravidla zahlceni úkoly, mají mnohdy své diáře nabité na týdny dopředu a je pro ně většinou obtížné nalézt volné chvíle, a to i například ke svému vlastnímu rozvoji. V minulosti byla potřeba vzdělání či školení spojena především s cestováním na dané semináře, a pokud měl pracovník ambice či potřebu zvýšit svou kvalifikaci, musel být osobně přítomen na daném místě, v daný čas. S rozvojem internetu se tato situace postupně začala měnit a začaly se objevovat možnosti online přednášek či seminářů, které byly ve stejném čase přenášeny do kanceláře dříve zmíněných vytížených pracovníků a naráz se stalo vzdělávání efektivnější, rychlejší, jednodušší a méně časově i finančně náročné. Samotné využití internetu by ovšem ke vzdělávání nestačilo, bylo k tomu potřeba nalézt vhodné platformy e-learningu. Ty se postupem času vyvíjely a vylepšovaly až se ukázala možnost nebýt závislý ani na konkrétním čase výuky. V naší práci se zaměříme právě na Hromadné otevřené online kurzy (MOOC), které jsou v posledních letech velmi populární.

Tato práce je napsána formou systematické literární rešerše a poskytuje pohled do současného poznání reflektující možnosti vzdělání a rozvoje vedoucích pracovníků pomocí e-learningu, konkrétně MOOC. Naším cílem je proto především objasnit, které z klíčových vlastností vedoucích pracovníků mohou být za pomoci nástroje MOOC rozvíjeny.

Pro správné uvedení čtenáře do kontextu, je velmi vhodné začít specifikováním si několika základních pojmů. Zároveň si myslíme, že některé z hojně využívaných pojmů v této práci, například pojem vedoucí pracovník, jsou čtenáři velmi dobře známy, tudíž svou přesnou specifikaci nepotřebují.

Ačkoliv jsme pojem “vedoucí pracovník” ponechali bez definice, myslíme si, že bychom měli v této části uvést klíčové vlastnosti či dovednosti, které by právě vedoucí pracovník měl mít. Některé vlastnosti má samozřejmě člověk dané výchovou a je tudíž velmi obtížné je měnit, naopak dovednosti má pracovník možnost sám zdokonalovat a získávat. Obecně jich lze nalézt nespočet, avšak v této práci se zaměříme pouze na některé z nich, Barták (2011, s. 134-135) uvádí, že správný vedoucí pracovník by se měl orientovat v dynamickém a globálním prostředí, být schopen rozvíjet své spolupracovníky, být komunikativní a v ideálním případě i vizionář. Dle Armstronga (2007, s. 152-154) mezi tyto dovednosti patří navíc také například týmová orientace a schopnost vést tým, schopnost přesvědčovat, iniciativa či kreativita.

Pro potřeby této práce jsme se také rozhodli definovat pojem e-learning. Nejen v soudobé odborné literatuře, ale i mnoha vědeckých publikacích nalezneme nespočet velmi podobných výkladů tohoto pojmu. Obecně lze tedy použít například definici Clarka a Mayera (2016, s. 8), kteří definují e-learning jakožto instrukce k podpoře učení, které jsou dodány za pomoci digitálního zařízení ve formě například počítače, chytrého telefonu nebo tabletu.

V rámci užší specifikace naší práce jsme se rozhodli zaměřit se na tzv. Hromadné otevřené online kurzy. Pro tyto kurzy je běžně používané označení MOOC, pocházející z počátečních písmen anglického názvu (Massive open online course). Pojem MOOC bývá využíván pro označení vzdělávacích kurzů probíhajících nejčastěji prostřednictvím internetu, které nemají omezený počet účastníků (Kaplan & Haenlein, 2016, s. 443).

### Výzkumné metody a data

### ~~Tato práce je napsána formou systematické literární rešerše (SLR~~), což podporuje ucelenost a objektivitu textu jako takového. Výzkum pomocí SLR je tak lehce opakovatelný a hodnotitelný dalšími výzkumníky či akademiky, neboť je text systematicky a explicitně strukturován (Fink, 2014, s. 3). Cílem práce je zjistit, které znalosti a dovednosti jsou pomocí MOOC rozvíjeny a porovnat je tak se znalostmi a dovednostmi, které jsou klíčové pro vedoucí pracovníky a zjistit tak, zda se MOOC hodí pro rozvoj a vzdělání vedoucích pracovníků.

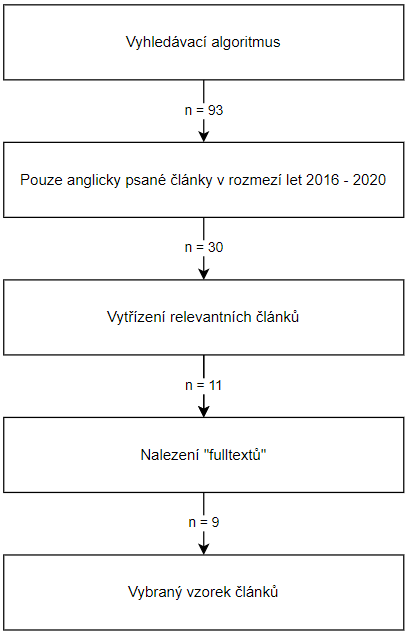
Prostřednictvím pokročilého vyhledávání na portálu Web of Science (WoS) byl sestaven následující algoritmus:

((TS=(((MOOC\*) OR (massive open online course\*)) AND ((skill\*) OR (abilit\*)) AND ((learn\*) OR (educate\*) OR (develop\*))) AND (AK=(((MOOC\*)) AND ((skill\*) OR (abilit\*) OR (develop\*))))))

S využitím Booleanových operátorů byl tento algoritmus vytvořen tak, aby vytřídil texty zabývající se zkoumanou oblastí. První část algoritmu byla sestavena tak, aby vyhledávala články, jejichž téma se týká MOOC, schopností a dovedností obecně a jejich rozvojem či učením se. Algoritmus pouze v této podobě však vyhledává velké množství článků, týkajících se těchto témat také pouze okrajově. Z tohoto důvodu byla přidána ještě druhá část algoritmu, která zkoumá pouze klíčová slova. Jako klíčová slova byla vybrána MOOC, schopnosti, dovednosti a rozvoj, respektive jejich anglické ekvivalenty. Zároveň byly v obou částech algoritmu pečlivě vybrány ty správné Booleanovy operátory, aby tvořily požadovaný vztah mezi jednotlivými částmi a samotnými vyhledávacími hesly. Některá z těchto hesel byla ještě doplněna o hvězdičku, což umožnilo hledat slova, která pokračují dále (ať už množná čísla či přípony).

Takto sestavený algoritmus vyhledal celkem 93 textů, které bylo potřeba dále vytřídit. Pomocí dalších rozšířených funkcí proto byly vybrány pouze anglicky psané články, které jsou vydané v poslední 5 letech včetně, tudíž mezi léty 2016 a 2020. Takto zadaná kritéria vyhledala celkem 30 článků. Po důkladném prostudování nejdříve abstraktů, a poté v mnoha případech dokonce celých textů, bylo dále vybráno 11 článků, které se zabývají jak samotným MOOC, tak také schopnostmi a dovednostmi, které tato metoda rozvíjí, což bylo pro naši seminární práci naprosto klíčové. Dva z těchto článků však nebyly k dispozici k přečtení na žádné online platformě (WoS, Google Scholar, EBSCO, MUNI Discovery etc.), tudíž jsme byli nuceni je z naší rešerši vynechat. Naše SLR tedy obsahuje 9 článků, které byly následně důkladně prostudovány a využity.

Metodologický postup této práce také graficky znázorňuje následující flow diagram:



Obrázek 1: Flow diagram SLR

### Výsledky

### V návaznosti na výše provedené šetření v rámci podkapitoly metodologie bylo analyzováno celkem 9 odborných textů vyhledaných na webu Web of Science. Nejdůležitější poznatky zabývající se vzděláváním a rozvoje za pomoci MOOC budou zmíněny níže.

Sharov et al. (2019) se zabývají rozvojem profesionálních dovedností a osobním rozvojem budoucích učitelů pomocí MOOC. Konkrétně se zaměřuje na soubor samostatných kurzů v rámci ukrajinského portálu Prometheus. Tyto kurzy mají hlavně za cíl rozvíjet schopnost jedince přijímat informace jak z okolí, tak z online prostředí a nadále tyto informace využívat v běžném životě. Mimo práci s informacemi tyto kurzy také pomáhají s osobním rozvojem z pohledu využívání emocí v rámci práce se studenty (Sharov et al. 2019, s. 1475). Podle autorů studie (Sharov et al. 2019, s. 1475) je hlavní výhodou těchto kurzů právě to, že jsou celosvětově dostupné a zadarmo, což strhává možné bariéry věku, geografické příslušnosti a finanční náročnosti.

Získání cenných dovedností díky MOOC se dá dosáhnout nejen absolvováním těchto kurzů, ale také jejich mentoringem. Urrutia et al. (2016) se totiž zabývají studenty doktorských oborů, kteří právě jako mentoři MOOC rozvíjí své schopnosti. Ukázal tak, že tito studenti prokázali lepší dovednosti při řešení problémů a konfliktů a také v případě potřeby jednat diplomaticky. Ukázalo se také, že tito studenti jsou schopni vstřebat více textu za kratší dobu, což je vnímáno jako klíčová vlastnost v této digitální době (León Urrutia et al. 2016, s. 5). Autoři (León Urrutia et al. 2016, s. 7) také dokázali, že u těchto mentorů značně porostla jejich sebedůvěra po absolvování těchto kurzů.

Castano-Munoz et al. (2017, s. 29) se na MOOC dívají z trochu jiného pohledu. Tato studie se zabývá získáváním nových dovedností a schopností pomocí MOOC z důvodu zanedbávání rozvíjení zaměstnanců svým současným zaměstnavatelem. Autoři tvrdí, že účastník kurzu bere MOOC jako možnost rozvíjet se v jiném oboru a změnit tak své zaměstnání. Autoři (Castano-Munoz et al. 2017, s. 43) zmiňují, že tato snaha zaměstnanců o změnu povolání je silně spjata jak s úrovní rozvoje zaměstnanců v rámci současného podniku, tak také s mírou jejich digitálních schopností (a tedy i s úrovní základního vzdělání), které jsou pro absolvování MOOC potřeba.

Butler et al. (2017, s. 230) ve své studii představují vlastnosti důležité pro moderní svět, konkrétně tedy “vlastnosti 21. století”. Studie pojednává o vytvoření takového MOOC, které právě tyto schopnosti a dovednosti rozvíjí. Jako příklady těchto schopností uvádí sebereflexi, jakožto důležitou vlastnost při výuce ve třídě, či správné používání digitálních technologií, jakožto nedílnou součást “vlastností 21. století” (ibid., s. 239).

Pomocí MOOC lze také rozvíjet osobní dovednosti účastníků kurzu. Za pravdu tomuto tvrzení dává studie Rodriguez a Armellini (2017, s. 339), která zaznamenala u zkoumaných subjektů, studentů, například zlepšení důvěry ve své vlastní schopnosti, zvýšení vlastní motivace, lepší organizaci svého času a lepší orientaci při vyhledávání textů i při následné práci s textem samotným. Navíc bylo také u studentů po absolvování kurzu možno pozorovat lepší práci s citační normou APA. Autoři také uvádí, že MOOC je velmi vhodný nástrojem z důvodu nízké nákladovosti a nízkého rizika jeho použití (Rodriguez & Armellini, 2017, s. 340).

Pro některé překvapivým zjištěním, které bylo prezentováno v článku Cinque (2017), je, že MOOC nemusí být za všech okolností vhodným nástrojem k rozvoji tzv. soft skills. Autorka podkládá své tvrzení faktem, že MOOC je až příliš komplexní nástroj a je tudíž obtížné jej napasovat pro veškeré účastníky kurzu z různých koutů světa, vycházejících z různých poměrů, mající různé znalosti, které spojuje pouze záliba ve stejné téma (Cinque, 2017, s. 94). Autorka však zcela nevyvrací možnost použití MOOC pro rozvoj soft skills, nicméně ale poukazuje ve své práci na jeho limity, se kterými je nutné pracovat. I přes zmíněná negativa z článku vyplývá, že MOOC může za určitých okolností zlepšovat například digitální soft skills či predispozice ke snazšímu zaměstnání jedince (Cinque, 2017, s. 94).

Mezi další dovednosti či schopnosti, které bývají pomocí MOOC rozvíjeny, patří také komunikační dovednosti. Na tyto dovednosti lze pohlížet ze 2 pohledů, a to z pohledu ovládání cizích jazyků anebo také z pohledu komunikace samotné. Yunus a kolektiv (2019) ve svém článku pojednávají právě o potřebě i tzv. komunikačních soft skills v dnešním globálním prostředí. Na základě osobního setkání, které proběhlo před začátkem studie, zapojili do výzkumu 22 absolventů druhého ročníku vysoké školy. Při zmíněném setkání bylo shledáno, že vybraní účastníci postrádají soft skills v komunikaci především z důvodu stydlivosti, obavy z nedostatku vědomí o tématu nebo i slabých jazykových znalostí (Yunus et al. 2019, s. 103). Z tohoto důvodu byl vytvořen MOOC kurz podporující učení, po kterém bylo provedeno dotazníkové šetření získaných znalostí. Mezi nejčastěji uvedené zdokonalené dovednosti lze zařadit například posílení schopnosti kritického myšlení a sebevědomí, zlepšení komunikačních dovedností především se svými vrstevníky a z něj plynoucí zvýšení angažovanosti v prezenční výuce (Yunus et al. 2019, s. 106).  Účastníci také velmi pozitivně hodnotili samotné MOOC, protože nejsou omezeni časem a mohou své dovednosti zlepšovat i za použití telefonu a sdílet své nápady s dalšími jednotlivci navzájem (Yunus et al. 2019, s. 107).

Perveen (2018) uvádí ve svém článku možnost rozvoje jazykových dovedností za použití MOOC. Studie se zúčastnilo celkem 40 pákistánských učitelů anglického jazyka, avšak na závěrečný dotazník, který byl součástí tohoto výzkumu, jich odpovědělo pouze 32. Za použití MOOC bylo účastníkům studie umožněno rozvíjet dále své dovednosti v anglickém jazyce s rodilým mluvčím. V rámci výsledků dotazníku uvádí Perveen (2018, s. 44) graf prezentující odpovědi účastníků, které dovednosti byly pomocí MOOC vylepšeny. 27 respondentů uvedlo zlepšení ve schopnosti písemného projevu, 24 účastníků zlepšení čtecích schopností a 22 respondentů zlepšení mluveného projevu. Výsledkem této studie bylo u jednotlivých respondentů zlepšení jejich dovedností v anglickém jazyce a z toho plynoucí zvýšení kvality jejich výuky například v oblasti plánování výuky a studijních plánů nebo testování žáků (Perveen, 2018, s. 49).

Lemeshko a kolektiv (2020) prezentují ve svém článku výzkum použití MOOC pro rozvoj pohraniční stráže Ukrajiny. Autoři zmiňují mezi důležité výstupy znalost cizího jazyka, především anglického jazyka, na minimální úrovni B2 (Lemeshko et al. 2020, s. 285). Ze článku také vyplývá přikládání velké váhy neustálému zdokonalování se pohraniční stráže a dalšího vzdělávání vzhledem k nezastavitelnému pokroku plynoucího z globální podoby současného světa (Lemeshko et al. 2020, s. 289).

### Diskuze

### Tato práce byla psána s cílem zjistit, zda Hromadné otevřené online kurzy jsou vhodné pro vzdělávání a rozvoj vedoucích pracovníků. Z tohoto důvodu jsme si v teoretické části definovali základní schopnosti a dovednosti vedoucího pracovníka, abychom poté pomocí SLR mohli zjistit, jestli se některé z těchto schopností dají rozvíjet pomocí MOOC. V teorii například uvádíme, že by se měl vedoucí pracovník orientovat v dynamickém a globálním prostředí. Myslíme si, že právě tyto dovednosti lze rozvíjet pomocí MOOC, neboť jsme v rámci naši SLR nalezli několik studií, které uvádí například schopnost přijímat informace z okolí a jejich následné využití, což je v současném dynamickém prostředí rozhodně potřeba. Dále některé články uvádí, že MOOC rozvíjí schopnosti při práci s textem, což výrazně zvyšuje výkonnost jedince. V současném prostředí je také potřeba umět se orientovat v digitálních technologiích, což je jedna ze schopností, které dle Butlera a kolektivu (2017, s. 230) patří do “vlastností 21. století”. S tímto souvisí také digitální soft-skills, uvedené jako jedna z mála soft-skills, které se dají pomocí MOOC rozvíjet.

Na základě výstupů z rešerše vyplývá, že hromadné otevřené online kurzy také dokážou rozvíjet komunikační dovednosti a s tím spojené znalosti cizích jazyků, jakožto jedny ze zásadních schopností vedoucích pracovníků. Je potřeba, aby se osoby ve vedení podniků, či pracovních skupin, dokázaly dohodnout a domluvit nejen s kolegy ale také se svými obchodními partery. Z tohoto důvodu je pro ně velmi důležité umět jak cizí jazyky, tak také mít ty správné komunikační dovednosti.

Mimo výše zmíněné dovednosti se ukázalo, že MOOC se hojně využívají při osobním rozvoji jedince v dalších oblastech, a to nejen pracovních. Například zvýšení důvěry ve své vlastní znalosti či schopnost sebemotivace jsou schopnosti, které naleznou bezesporu využití i mimo pracovní náplň.

Je však důležité mít na paměti, že MOOC je velmi komplexní nástroj, který nemusí vyhovovat každému. Tuto obavu potvrdil i článek (Cinque, 2017, s. 94), který poukazuje právě na fakt, že účastníky kurzu pojí pouze zájem o stejné téma, avšak jejich výchozí pozice může být zcela odlišná. Převedeme-li tuto myšlenku do kontextu pro vedoucí pracovníky, každý z nich má na starost jiné odvětví, a ačkoliv by měli stejný zájem zdokonalení například svých jazykových dovedností, je nutné brát zřetel právě na pole působnosti. Pro různé vedoucí pracovníky existuje dle našeho názoru lehce odlišná verze klíčových dovedností. Stěžejní schopnosti, které má a potřebuje rozvíjet vedoucí pracovník v oblasti informačních technologií, nejsou zcela stejné pro vedoucího pracovníka v logistice či v řízení lidských zdrojů a naopak. Ty stejné klíčové dovednosti ovšem nemusí platit ani v rámci jednoho odvětví pro rozdílné vedoucí pozice. Je tedy nutné další zacílení jednotlivých podoblastí MOOC na konkrétní obory a pozice v rámci nich. Právě z tohoto důvodu jsme také dospěli k názoru, že MOOC, přes všechny jeho nepopiratelné výhody, není zcela vhodným nástrojem pro vzdělání a rozvoj vedoucích pracovníků. Tento názor zastáváme, protože není efektivní vytvářet kurz pro každý obor a pozici zvlášť, a tudíž využití MOOC pro vzdělání a rozvoj vedoucích pracovníků by pravděpodobně nepřineslo zamýšlených výsledků. Zároveň jsme v rámci naší systematické rešerše nenašli studie či články, které by se zabývaly rozvojem dalších schopností a dovednosti, které jsou zmíněny v teorii a jsou pro vedoucího pracovníka nepostradatelné. Patří mezi ně například vedení týmů a podřízených, či určitá forma vizionářství. Tato tvrzení podporují dle našeho názoru také fakt, že v posledních 5 letech nebyl na Web of Science zaznamenán žádný článek spojující témata MOOC a vzdělání a rozvoj vedoucích pracovníků.

### Závěr

e-learning, konkrétně MOOC, jakožto jedna z možností využití, není zcela vhodným nástrojem pro vzdělávání a rozvoj vedoucích pracovníků. především kvůli přílišné komplexnosti vybraného nástroje a z něj plynoucí nemožnosti efektivního zaměření pro potřeby konkrétních jednotlivců. podporuje také fakt, že MOOC nedokáže rozvíjet některé z důležitých znalostí a dovedností potřebných pro vedoucí pracovníky. samotná myšlenka využití online platforem pro vzdělávání a rozvoj vedoucích pracovníků má předpoklad být hojně využívanou v budoucnosti, avšak bude muset být proveden další výzkum pro nalezení vhodného nástroje.

### Literatura

Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy (10. vyd). Praha: Grada.

Barták, J. (2011). Personální řízení, současnost a trendy. Oloumouc?: Univerzita Jana Amose Komenského.

Butler, D., Leahy, M., Hallissy, M., & Brown, M. (2017). Different strokes for different folks: scaling a blended model of teacher professional learning. Interactive technology and smart education, 29(3), 230-245. [https://10.1108/ITSE-01-2017-0011](about:blank)

Castaño-Muñoz, J., Kreijns, K., Kalz, M., & Punie, Y. (2016). Does digital competence and occupational setting influence MOOC participation? Evidence from a cross-course survey. Journal of Computing in Higher Education, 14(1), 28-46. <https://doi.org/10.1007/s12528-016-9123-z>

Cinque, M. (2017). MOOCs and soft skills: A comparison of different courses on creativity. Journal of E-learning and Knowledge Society, 13(3), 83-96. [https://10.20368/1971-8829/1386](about:blank)

Clark, R. C., & Mayer, R. E. (2016). E-learning and the science of instruction: proven guidelines for consumers and designers of multimedia learning (Fourth edition). Wiley.

Fink, A. (c2014). Conducting research literature reviews: from the internet to paper (4th ed). Sage.

Kaplan, A., & Haenlein, M. (2016). Higher education and the digital revolution: About MOOCs, SPOCs, social media, and the Cookie Monster. Business Horizons, 59, 441-450.

Lemeshko, O.V., Yankovets, O., Lemeshko, V.V., Yankovets, A.V., & Basaraba, I.O. (2020). MASSIVE OPEN ONLINE COURSES AS A MEANS OF BORDER GUARDS’ PROFESSIONAL COMPETENCE DEVELOPMENT. Information Technologies and Learning Tools, 75, 279-293. https://[10.33407/itlt.v75i1.2969](https://doi.org/10.33407/itlt.v75i1.2969)

León Urrutia, M., Fielding, S., & White, S. (2016). Professional Development Through MOOCs in Higher Education Institutions: Challenges and Opportunities for PhD Students Working as Mentors. Journal of Interactive Media in Education, 2016(1), 18. DOI: <http://doi.org/10.5334/jime.427>

Perveen, A. (2018). Role of MOOCs in Pakistani English teachers’ professional development. Studies in Self-Access Learning Journal, 9(1), 33-54. <https://doi.org/10.37237/090104>

Rodriguez, BCP., & Armellini, A. (2017). Developing self-efficacy through a Massive Open Online Course on study skills. Open praxis, 9(3), 335-343. [https://10.5944/openpraxis.9.3.659](about:blank)

Sharov, S., Liapunova, V., & Sharova, T. (2019). Analysis of the Opportunities of the Prometheus Platform for the Professional Development of Future Teachers. TEM Journal, 8(4), 1469–1476. <https://doi.org/10.18421/TEM84-52>

Yunus, M. M. Hashim, H. U., & Hashim, H. (2019). Massive Open Online Courses: En Route to Communication Skills Acquisition. Arab World English Journal (AWEJ) Special Issue on CALL (5) 98-109. [https://10.24093/awej/call5.8](https://dx.doi.org/10.24093/awej/call5.8)