

# Využití modelu integrované výuky (Blended learning) při vzdělávání vedoucích pracovníků

## Bezvodová, Barbora; Rak, Tomáš; Vrábková, Anna

Klíčová slova: Blended learning, blended education, vzdělávání, management, vedoucí pracovník

### Abstrakt

Cílem je zjistit, jak lze využít tento model ve vzdělávání a rozvoji těchto pracovníků. Za tímto účelem je využita metoda … .  Zjištěno bylo, že *Blended learning* a jeho využití při vzdělávání může být stejně účinné jako face-to-face (prezenční) vzdělávání, ale má své nevýhody i přes jeho poměrně vysokou oblíbenost mezi studujícími. Tato neefektivnost a jistá nevýhoda BL pramení z nedostatkové zkušenosti lektorů s e – learningem, také z cenové zátěže, kterou s sebou tato forma studia může nést a z obavy o zvládnutí samostudia vzdělávanými.

### Úvod

Tato práce se zaměřuje na problematiku modelu (!!!!!!!????????????) Blended Learning (dále jen BL) při vzdělávání vedoucích pracovníků a bude se snažit najít odpověď na následující výzkumnou otázku *„Jak se využívá model BL ve vzdělávání a rozvoji vedoucích pracovníků?“* Aby mohla být výzkumná otázka úspěšně zodpovězena, bude se opírat o následující text.

Smíšené vzdělávání (*Blended learning*, BL) se řadí mezi moderní výukovou metodu, která kombinuje prezenční formu výuky s distanční formou, tedy se vzděláváním prostřednictvím internetu za využití relevantních softwarů (Kopecký, 2020).

Problematika BL, stejně jako jakákoliv forma e-learningu, je zejména v době koronavirové pandemie velmi aktuální téma. V současné době se právě vzdělávání distanční formou stalo v podstatě celosvětově “povinným” pro zájemce o vzdělání.

BL je, jakožto distanční forma vzdělávání, podporovaný e-learningem a využívá se v praxi běžně i při prezenčních výukách. Slouží zejména k ulehčení vzdělávání, kdy mají vzdělávaní potřebné materiály ve formě dokumentů uložených na internetových úložištích či v informačních systémech. Kromě této distribuční funkce, se e-learning využívá ke komunikaci mezi studenty a pedagogy a k řízení studia (Kopecký, 2020).

E-learningová podpora BL umožňuje efektivní vzdělávání, které je podporované multimediálními a komunikačními prostředky moderní doby. Učivo se většinou při využití BL přizpůsobuje momentální situaci ve světě a reflektuje aktuální problematiku. Díky BL lze při výuce využívat moderní technické formy výuky a mnohé multimediální prostředky (videa, online články, audio aj.) (Kopecký, 2020).

Jelikož je tato práce literární rešerší, budou její stěžejní část tvořit teoretická východiska, rozvržena do několika rešeršních částí. Přehled literatury nejprve představuje samotný koncept modelu *Blended learning* a konkretizuje jej. Poté je potřeba se zaměřit na kategorizaci tohoto modelu a následně propojit jeho využití při vzdělávání vedoucích pracovníků tak, aby byla zodpovězena výzkumná otázka práce. V kapitole věnované výzkumným metodám uvádíme postup hledání relevantních zdrojů pro naši práci, z kterých teoretická východiska vychází. Nepodařilo se nám najít periodikum zabývající se samostatně tímto tématem, proto bude nutné hledat spojitosti a následně diskutovat zjištěná východiska v diskuzi. V závěru práce poté shrneme výsledky našeho bádání na dané téma.

### Teoretická východiska

BL v sobě kombinuje prvky prezenční a distanční výuky, kdy využívá online i offline podporu e-learningu. Nejde ale pouze o e-learning. BL v sobě zahrnuje řadu efektivních metod, díky kterým lze účinně ovlivňovat vzdělávání studenta. Tyto metody se tedy snaží účinně působit na vzdělávací proces a vzdělávanému prezentovat obsah prostřednictvím vhodného softwaru (Kopecký, 2020).

Při návrhu BL modelu je potřeba se zamyslet nad způsobem a dobou, kdy se lidé učí. Tradičně se hovoří o čtyřech základních “místech” výuky. Jedná se o tradiční prostředí výukové učebny, kde probíhá tzv. face-to-face vzdělávání a představuje nejpoužívanější metodu vzdělávání v profesním prostředí. Nacházíme se ale v digitální době, a proto další dvě výuková “místa” tvoří počítač a mobilní zařízení, které slouží primárně pro potřeby samostudia. Čtvrté místo či způsob výuky představuje tzv. on the job vzdělávání neboli vzdělávání v rámci praxe, kdy primárně dochází k mentoringu zkušenějšími zaměstnanci. Při výběru místa vzdělávání je nutné přemýšlet nad reálným způsobem výkonu práce a vybrat tak ty způsoby výuky, které budou v praxi nejčastěji využívané (Hofmann, 2018; Hege et al., 2020).

Podobné říkají i Smirnova a Katashev (2017) kdy zmiňují, že BL je založen na tradičním tzv. „brick and mortar“ vzdělávání, přičemž integruje digitalizovaný výukový obsah do tohoto tradičního vzdělávání a efektivně využívá internet se všemi jeho příležitostmi, které nabízí. Nicméně také uvádí, že bez porozumění smyslu učebních materiálů nebo vztahů příčin a následků určitých fyzikálních jevů v rámci osnovy, se student v této logice ztratí, což nevyhnutelně povede ke ztrátě zájmu o vyučovanou problematiku a učení obecně. V tomto případě je motivace rozvoje dovedností extrémně nízká.

A právě proto, je třeba důkladně zvážit, zda bude výuka opravdu realizována pomocí BL modelu. Jak již bylo řešeno, ten v sobě zahrnuje jak osobní zkušenosti s výukou v učebně, tak různé typy online aktivit mimo učebnu. Ovšem díky flexibilitě ve výběru preferované online aktivity, která odpovídá určitému stylu učení, nabízí BL další výhodu v podpoře zapojení studentů/zaměstnanců do online aktivit a zvýšení motivace k učení (Cheng et al., 2016).

Po definici způsobu či místa vzdělávání, je potřeba stanovit i jeho dobu. Conrad Gottfredson a Bob Mosher přichází s tzv. pěti časy, kdy dochází k potřebě vzdělávání. Tvůrci vzdělávacích programů dle nich musí vytvořit takový harmonogram vzdělávání, který podporuje pět různých momentů potřeb vzdělávání. Jedná se o moment, kdy je potřeba učit se něčemu novému, dále moment, kdy prohlubujeme již nabyté znalosti, moment aplikace znalostí v praxi, při řešení problémů a finálně při nečekané změně (např. současný pandemický stav) (Hofmann, 2018; Hege et al., 2020).

Příklad potenciální podoby Blended learningu, lze najít níže v Obr. č.1. Návrh je složen ze dvou online výukových celků, jedné e-learningové lekce a jedné samostatné aktivity. Tento návrh bude úspěšný pouze pokud se studenti/zaměstnanci budou účastnit online výuky, dokončí samostatný úkol a v neposlední řadě si uvědomí důležitost a přidanou hodnotu, kterou získají řádným nasazením a angažovaností při vykonávaných aktivitách (Hofmann, 2018).

Obsah obrázku text

Popis byl vytvořen automaticky

Obr. č.1 Návrh týdenní výuky pomocí BL

Zdroj: Hofmann, 2018

Stejně tak, jak je tomu u veškerých jiných vzdělávacích přístupech, tak i návrh Blended learning programu nemusí být za určitých podmínek účinný. Může se jednat například o následujících důvody (Hofmann, 2018):

* Vzdělávaná skupiny si nemusí vážit nového přístupu vzdělávání a jednotlivých aktivit.
* Jednotlivé nástroje/technologie nemusí řádně fungovat.
* Nebyly stanoveny jednoznačné instrukce (Hofmann, 2018).

Tvůrce BL programu je proto zodpovědný za jeho design a obsah, stanovení instrukcí, implementační strategii a následně evaluaci úspěšnosti programu. Mezi jednotlivé kroky, které je při návrhu designu a implementace nutné zajistit řadíme (Hofmann, 2018):

1. Stanovit potřeby organizace v souvislosti se znalostmi zaměstnanců.
2. Navrhnout kampaň pro BL.
3. Vytvořit návrh konkrétních metod vzdělávání.
4. Navrhnout obsah programu.
5. Řídit chod jednotlivých bodů vzdělávání (Hofmann, 2018).

Blended learning bývá kategorizován do tří základních modelů, prezentovaných v tabulce číslo 2 a popsaných níže (Kopecký, 2020).

Prvním modelem v rámci BL je “*Vzdělávání zaměřené na rozvoj dovedností*” (=skill-driven learnings)*.* V rámci tohoto modelu je kombinováno individuální vzdělávání vlastním tempem za podpory učitele, který podporuje rozvoj znalostí a dovedností žáka. K interakci jednotlivých účastníků vzdělávacího procesu dochází pomocí e-mailu, diskusních fór a komunikací tváří v tvář. Samostudium je poté podporováno knihami. Aby mohl být BL kvalitně realizován, jeho základ musí tvořit dobře zpracovaný plán vzdělávání a komunikační prostředky jako např. chat, email, videokonference aj. K dosažení cíle tohoto modelu, tedy rozvíjet znalosti a dovednosti podporované učitelem, je třeba tvořit skupinové vzdělávací plány podporující právě individuální samostudium, pracovat se studijními materiály pod vedením učitele, demonstrovat procesy probíhající v běžných třídách/laboratořích, poskytnout emailovou podporu studentům a realizovat dlouhodobé projekty (projektové vyučování).

Druhý model se nazývá “*Vzdělávání zaměřené na rozvoj postojů/přístupů*” (=attitude-driven learning). Tento model kombinuje tradiční výuku realizovanou za přítomnosti všech ve třídách s online vzděláním. Také pracuje s vybranými událostmi či masmédii, přičemž se nimi snaží ovlivnit chování vzdělávaného. Cílem tohoto modelu je rozvíjet nové postoje, přístupy a chování, které mohou nastat při každodenní společenské interakci mezi jedinci. Tohoto lze docílit díky využití internetových meetingů, tvorbě skupinových projektů, simulací chování v určitých společenských rolí či stanovením společenských problémů a tvorbou vhodného řešení tohoto problému. Konkrétním příkladem takového vzdělávání mohou být kurzy manažerských dovedností, kurzy kultury mluveného projevu apod.

Třetím modelem je model “*Vzdělávání zaměřené na rozvoj kompetencí*” (=competency-driven learning). Zde vzdělávaní v edukačním procesu získávají znalosti a dovednosti od expertů, kdy dochází k tzv. sdílení zkušeností (=experience sharing). Dochází zde ke kombinaci více metod, kterými se dá určitým způsobem ovlivnit rozvoj kompetencí vzdělávaného. Cílem tedy je, aby při kontaktu vzdělávaného s expertem došlo k přenosu znalostí, a aby studenti tyto znalosti/dovednosti ovládli a učili se z jejich zkušeností.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Vzdělávání zaměřené na:** | rozvoj dovedností | rozvoj postojů/přístupů | rozvoj kompetencí |
| **Cíle modelu:** | Rozvoj znalostí a dovedností | Rozvoj postojů/přístupů a chování ve společenském kontaktu | Přenos znalostí |
| **Dosažení cíle:** | skupinový vzdělávací plán, demonstrace, e-mailová podpora, projektové vyučování | internetové meetingy, skupinové projekty, simulace, společenské problémy a jejich řešení | práce s instruktorem, workshopy, pozorování mentorů, sdílení zkušeností |

Tab.1 Blended learning models.

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud je tedy pro vzdělávání (a to i právě pro vzdělávání vedoucích pracovníků) zvolen právě BL, tak vzdělávaný projde třemi základními etapami. Nejprve získá potřebné znalosti a dovednosti za pomocí využití informační a komunikační technologie (ICT), poté dojde k vytváření jeho postojů a chování, a nakonec získá zkušenosti, které může uplatnit v praxi.

Stejně jako podotknul Kopecký (2020) sdílení zkušeností, tak i Wu et al. (2016) často zmiňují BL jako model, který dává příležitost vzdělávaným tzv. „learning by doing” tedy učení se za pochodu, resp. učení z praxe (či právě od zkušených), z reálných případů, kdy opakovanou praxí mohou studenti snadno dosáhnout nepřetržitého učení a získat tak žádoucí výsledky učení z modelu BL.

Je otázkou, zda vzdělávaní modelem BL mohou dosáhnout vyšších úrovní kognitivní přítomnosti, které jsou právě důležité v samotném procesu učení. Ačkoli některé studie (Asarta a Schmidt, 2020) ukazují, že BL vzdělávání má pozitivní vliv na studijní výsledky studentů, není jasné, zda by tyto účinky mohly souviset pouze s kognitivní přítomností. Fáze kognitivní přítomnosti (Blieck et al., 2020):

* Spouštěcí událost: fáze napomáhající posoudit stav znalostí studentů. Studenti při ní vytvářejí nezamýšlené, ale produktivní nápady. Tato fáze zahajuje proces dotazování prostřednictvím dobře organizované aktivity, která vyžaduje plné zapojení studentů
* Fáze průzkumu se zaměřuje nejprve na pochopení podstaty problému a poté na vyhledávání relevantních informací a možného vysvětlení.
* Ve fázi integrace dochází k budování významu. Přijímá rozhodnutí o integraci myšlenek a o tom, jak lze vytvořit řád.
* Fáze řešení zahrnuje aplikaci nápadů na řešení a jejich testování v reálném světě. Právě v této fázi se studenti snaží vyřešit dilema, ať už jde o snížení složitosti vytvořením smysluplného rámce nebo objevením specifického řešení.

V rámci využití modelu BL při vzdělávání vedoucích pracovníků, jsou uvedené 3 modely Kopeckého (2020) v praxi docela pěkně použitelné. Prostřednictví různých online meetingů, e-mailů aj. může vedoucí pracovník získávat zkušenosti od jiného zkušenějšího kolegy či experta, může obecně rozvíjet své znalosti a dovednosti, které využije v jeho vedoucí pozici a také je schopen rozvíjet svoje postoje a přístupy.

Různé studie se zabývají úspěšností proběhlých implementací modelu *Blended learning* a hodnotí, jakým způsobem byla po zavedení ovlivněna firemní kultura. Německý deník GMS se zaměřením na vzdělávání ve zdravotnickém sektoru, přináší, spolu s doporučenými kroky implementace BL, i obecné výhody a nevýhody modelu jako takového (Hege et al., 2020). Mezi výhody řadí např. poznatky metanalýzy (Liu et al., 2016), které hodnotí model BL jako nejefektivnější způsob vzdělávání v medicínském prostředí.

Hodnotí ho tak zejména díky různorodosti nástrojů, které zajišťují nejvyšší procento spokojenosti studentských preferencí pro způsob vzdělávání. Další příklad výhody využívání modelu BL je schopnost BL vyplnit mezery mezi teorií a praxí a má tak potenciál, v rámci zdravotního vzdělávání, zdokonalit klinickou výuku (Rowe et al., 2012). Mezi nevýhody lze na druhou stranu řadit nedostatek zkušeností lektorů s e-learningovými nástroji a jejich integrací, cenovou zátěž implementace jednotlivých nástrojů a finálně obavy z nedostatku informací, na straně studentů/zaměstnanců, o využívaných metodách vzdělávání a jejich schopností samostudia (Hege et al., 2020).

Nicméně skutečnost, že je implementace BL úspěšná ve zdravotnickém sektoru, nutně neznamená to, že bude mít stejně pozitivní efekt v jiných sférách. Na tento fakt poukazuje studie porovnávající efektivitu vzdělávání face-to-face a BL. Závěrem studie je to, že BL skutečně může být alternativou k prezenční výuce, jelikož se ukázalo, že účinnosti BL není nižší než účinnosti face-to-face výuky (Kho et al., 2018).

V první fázi implementace BL je face-to-face učení kombinováno s aktivitami podporovanými LMS (learning management system, např. IS, moodle aj.). Přestože je samotný LMS považován za důležitou součást prostředí e-learningu, nemohl podporovat zavedení nových pedagogických přístupů, což motivovalo k vývoji BL. Druhá fáze implementace byla charakterizována zavedením společných e-learningových aktivit (e-tivities) a nástrojů Web 2.0. Protože výběr nástrojů dostupných na webu byl mnohem širší než v LMS, byla vybrána sada nástrojů, která umožňovala implementaci kolaborativního a problémového učení jako např. Blogger, Google+, Google Drive, SlideShare, Wikispaces, YouTube aj. Aby se zajistilo více zkušeností s učením, byla v rámci třetí fáze učiněna další vylepšení. Model byl obohacen volitelnými e-aktivitami, které studentům umožňují dosáhnout výsledků učení prostřednictvím provádění různých činností, které jim nejlépe vyhovují. Aby vzdělávaní mohli používat nástroje, které vyhovují jejich preferencím, byla jim nabídnuta možnost výběru několika těchto nástrojů pro realizaci výuky. Navíc pro společné e-aktivity jim bylo umožněno vytvořit si vlastní skupiny.

**2. Výzkumné metody a data**

Jak již bylo zmíněno, práce je tradiční literární rešerší na téma *Blended lerarningu* a jeho využití při vzdělávání vedoucích pracovníků. Veškeré použité zdroje jsou vědecké články a případové studie, doplněné o literární zdroje, které shrnují celou problematiku. Vědecké články a případové studie jsme získali pomocí vyhledávacích algoritmů z portálu Web of Science a doplňující literaturu z e-knihovny Masarykovi univerzity a Google Scholar. Všechny platformy obsahují odborně recenzované položky, a proto jsme se dodatečným ověřováním nemuseli zabývat.

V rámci vyhledávání zdrojů na Web of Science jsme využili několika vyhledávácích algoritmů. Nejprve jsme omezili vyhledávání na veškeré články publikované v anglickém jazyce za posledních 5 let, abychom zajistili relevantnost publikací. Omezení jsme následně doplnili o klíčová slova *Blended learning* nebo *Blended education*. Následující algoritmus TS=((„blended learning“) OR („blended education“)) nám tak dohromady vygenerovalo 1735 článků. Omezení jsme následně prohloubili o klíčová slova, která reprezentují vedoucí zaměstnance v organizaci (*management*, *manager*, *head*, *employee*). Tento algoritmus (TS=(((„blended learning“) OR („blended education“)) AND ((management) OR (manager) OR (head) OR (employee)))) nám vyhledávání zúžil na 303 článků. Finální klíčová slova, která jsme do algoritmu přidali souvisí se vzděláváním, konkrétně se jednalo o *development*, *develop*, *skill* a *train*, které vedla ke konečnému algoritmu (viz níže), který nám vygeneroval 187 publikací.

TS=(((„blended learning“) OR („blended education“)) AND ((management) OR (manager) OR (head) OR (employee)) AND ((development) OR (develop) OR (skill) OR (train))) AND LA=(English) AND DT=(Article)

Konečný seznam výsledků jsme následně procházeli a dle relevance třídili. Třídění probíhalo zejména dle abstraktů a dílčích klíčových slov, kdy jsme se zaměřovali právě na zmíněné profesní prostředí. Drtivá většina článků se totiž vztahovala na výuku v rámci vysokoškolského vzdělání, které pro potřeby této práce není relevantní. Vhodných článků z Web of Science jsme nakonec vyhodnotili 8, ale ani jeden se čistě nevěnoval problematice Blended learningu. Proto jsme se zdroje rozhodli rozdělit do tří sekcí, a to (1) definice a využití modelu Blended learning, (2) kategorizace jednotlivých modelů BL a (3) příklady implementace BL.

Tyto tři sekce jsme následně doplnili o zdroje z e-knihovny MU a Google Scholar, kde vyhledávání probíhalo obdobným způsobem. E-knihovna obsahuje menší počet relevantních a přístupných zdrojů, a proto stačilo vyhledávání omezit opět z časového hlediska a na články a případové studie. Následné použití klíčových slov, jako je blended learning a blended education vygenerovalo dostatečný počet zdrojů. Po této specifikaci jsme ručně procházeli výsledky a třídili je dle relevantnosti.

Následující tabulky přehledně zobrazují veškeré články, případové studie a odbornou literaturu, kterou jsme pro vypracování jednotlivých sekcí systematické literární rešerše využili.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Sekce 1: Definice a využití modelu Blended learning** | | |
| **Zdroj** | **Autor a rok vydání** | **Název článku** |
| Web of Science | Murphy (2019) | Classifying the management of the blend: a typology of the management of blended learning course development |
| Smirnova et al. (2017) | A Study Module in the Logical Structure of Cognitive Process in the Context of Variable-Based Blended Learning |
| Cheng et al. (2016) | Exploring the relationships between learning styles, online participation, learning achievement and course satisfaction: An empirical study of a blended learning course |
| e-knihovna MU | Hege et al. (2020) | Blended learning: ten tips on how to implement it into a curriculum in healthcare education |
| Hofmann (2018) | Blended Learning. Association For Talent Development |
| Google Scholar | Kopecký (2020) | Modely tzv. blended learningu (úvod do problematiky) |

Tab.2 Použité publikace v rámci 1. sekce: Definice a využití Blended Learningu

Zdroj: Vlastní zpracování

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Sekce 2: Kategorizace modelů Blended learningu** | | |
| **Zdroj** | **Autor a rok vydání** | **Název článku** |
| Web of Science | Blieck et al. (2020) | A Conceptual Model for Effective Quality Management of Online and Blended Learning |
| Titov et al. (2019) | Integrative Assessment Framework in Blended Learning |
| Wu et al. (2016) | An Integrated BIM and cost estimating blended learning model – acceptance differences between experts and novice |
| Google Scholar | Kopecký (2020) | Modely tzv. blended learningu (úvod do problematiky) |

Tab.3 Použité publikace v rámci 2. sekce: Kategorizace modelů BL

Zdroj: Vlastní zpracování

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Sekce 3: Příklady implementace Blended learningu** | | |
| **Zdroj** | **Autor a rok vydání** | **Název článku** |
| Web of Science | Kho et al. (2018) | Implementing blended learning in emergency airway management training: a randomized controlled trial |
| Hoic-Bozic et al. (2016) | Recommender System and Web 2.0 Tools to Enhance a Blended Learning Model |
| e-knihovna MU | Hege et al. (2020) | Blended learning: ten tips on how to implement it into a curriculum in healthcare education |
| Liu et al. (2016) | The Effectiveness of Blended Learning in Health Professions: Systematic Review and Meta-Analysis |
| Rowe et al (2012) | The role of blended learning in the clinical education of healthcare students: a systematic review |

Tab.4 Použité publikace v rámci 3. sekce: Příklady implementace Blended Learningu

Zdroj: Vlastní zpracování

### Diskuze

V úvodu této práce uvádíme, že se nám nepodařilo nalézt takové periodikum, které by pokrývalo veškerou problematiku využití modelu *blended learning* při vzdělávání zaměstnanců. Z tohoto důvodu jsme v rámci jednotlivých sekcí teoretických východisek definovali názory odborníků, kteří s využitím či implementací tohoto modelu mají zkušenosti. Jednotlivé názory jsme vzájemně prolínali a docílili tak komplexního pokrytí tohoto poměrně moderního a perspektivního modelu. Teoretická východiska nám dále posloužila k posouzení a vyhodnocení položené výzkumné otázky, která se tázala na podobu využití modelu BL při vzdělávání vedoucích pracovníků. Manažerské pozice vyžadují zaměstnance, kteří disponují zkušenostmi a schopnostmi vést dílčí týmy, či celé organizace, a proto vnímáme model BL jako velice efektivní metodu, která zaměstnance hlouběji připraví na výkon požadované funkce.

Studie obsažené v této práci popisují několik faktorů, které je nutno při tvorbě a následné implementaci modelu podchytit. Jedná se o stanovení způsobu, místa a času či momentu vzdělávání a následně jejich správná kombinace, která vytváří právě onen efektivní model *blended learningu*. Kopecký (2020) se také věnuje potřebě stanovit záměr vzdělávání před tvorbou modelu. Dle jeho studie je nutné stanovit v jaké oblasti se má zaměstnanec rozvíjet, jaký je cíl rozvoje a následně jaká média a prostředky pomohou cíle dosáhnout.

Mezi definované výhody využití modelu BL řadíme zejména jeho schopnost a flexibilitu v rámci reakce na neočekávané události. Ideálním příkladem je právě současné období světové pandemie, které drtivé většině společností udeřilo poměrně výraznou finanční ránu a některé přivedlo i k nečekanému zániku. Přechod do světa online změnilo i vzdělávání, které často probíhalo pouze prezenčně v prostorách konkrétních organizací. Řádně sestavený model BL a jeho varianty umožňují společnostem na tyto události reagovat pouze lehkým poupravením jednotlivých výukových bloků či médií. Pozastavení vzdělávání proto nemusí být automatické. Další výraznou výhodou modelu, které se věnuje Rowe et al. (2012), je jeho schopnost vyplnit mezery mezi teoretickými znalostmi zaměstnance a praxí. Tato výhoda je definována zejména v případě zdravotnického sektoru.

Nevýhody u modelu BL většinou plynou z jeho chybného sestavení a kombinace vzdělávacích prostředků. Hofmann (2018) tvrdí, že při takovémto nastavení jsou potom studenti/vzdělávaní často demotivovaní vnímat prezentovanou látku či postupy a efekt vzdělávání nevytváří požadovaný komplexní výsledek. K neefektivní kombinaci zvolených prostředků se také váže nesprávné zvolení osoby, kterému se věnuje Hege et al. (2020). Ten v rámci svých studií zjistil, že důvod, proč model BL často nefunguje je právě nekorektní volba lektora, jelikož daná osoba nedisponuje dostatečnými zkušenostmi se vzdělávacími softwary a aspekty online výuky.

V rámci tvorby teoretických východisek bylo poměrně problematické diferencovat generované články mezi akademickým a profesním prostředím. Problematika modelu Blended learning je zatím totiž primárně zkoumána a testována na akademické půdě, která pro tuto práci nebyla žádaná.

### Závěr

Cílem bylo zjistit efektivnost a využitelnost modelu integrované výuky (Blended learning), což by vedlo k zodpovězení stanovené výzkumné otázky *„Jak se využívá model Blended learning ve vzdělávání a rozvoji vedoucích pracovníků?“* Zpracovaná teoretická východiska této literární rešerše nám přibližují odborné názory na model Blended learning spolu se zkušenostmi v rámci jeho implementace do pracovního prostředí. Jelikož se jedná o problematiku, pro kterou zatím neexistuje samostatný článek či periodikum, vycházeli jsme z recenzovaných článků, případových studií a vědeckých prací přístupných na portálu Web of Science, e-knihovně MU a Google Scholar, které oblast modelu BL zahrnují.

Definovaná teoretická východiska této práce umožňují náhled na model Blended learning, jakožto na výhodnou formu vzdělávání jak vedoucích, tak řadových zaměstnanců, či zaměstnanců ve zkušebních programech. Jak již bylo výše diskutováno, tak primární výhodou modelu je jeho schopnost reakce na neočekáváné události, jako je například současná pandemická doba. Na druhou stranu hlavní nevýhodu reprezentuje právě neznalost lektorů v e-learningovými pomůckami a celkovým online prostředím.

V rámci řešitelského týmu jsme se shodli, že využití modelu Blended learning je efektivní variantou a jeho implementace do vzdělávacích programů organizací bude v budoucnu stále častější. Při tvorbě modelu je ale potřeba mít na paměti, že smyslem jeho využití je firmu posunout dále ve svém vývoji a je proto potřeba jasně stanovit cíle, kterých je skrze něj v plánu docílit.

### Literatura

Asarta, C. J., Schmidt, J. R. (2020). The effects of online and blended experience on outcomes in a blended learning environment. *Internet and Higher Education.*

Blieck, Y., Zhu, C., Schildkamp, K., Struyven, K., Pynoo, B., Poortman, C. L., & Depryck, K. (2020). A Conceptual Model for Effective Quality Management of Online and Blended Learning. *Electronic Journal Of E-Learning*, *18*(2), 189-204.

Cheng, G., & Chau, J. (2016). Exploring the relationships between learning styles, online participation, learning achievement and course satisfaction: An empirical study of a blended learning course. *British Journal Of Educational Technology*, *47*(2), 257-278.

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. Association For Talent Development.

Hoic-Bozic, N., Dlab, M. H., & Mornar, V. (2016). Recommender System and Web 2.0 Tools to Enhance a Blended Learning Model. *Ieee Transactions On Education*, *59*(1), 39-44.

Kaylar, F. (2020). The Importance of Blended Learning Approach during Covid-19 Pandemic all over the World. Proceedings of the Multidisciplinary Academic Conference, 24–28.

Kho, M. H. T., Chew, K. S., Azhar, M. N., Hamzah, M. L., Chuah, K. M., & Bustam, A. (2018). Implementing blended learning in emergency airway management training: a randomized controlled trial. *Bmc Emergency Medicine*, *18*(1).

Kopecký, K. Modely tzv. blended learningu (úvod do problematiky) [online]. Net University, 2020 [cit. 2020-10-30]. Dostupné z <http://www.net-university.cz/blog/modely-tzv-blended-learningu-uvod-do-problematiky/>

Liu Q., Peng W., Zhang F., Hu R., Li Y., Yan W. (2016) The Effectiveness of Blended Learning in Health Professions: Systematic Review and Meta-Analysis. *J Med Internet*; *18*(1).

Murphy, T. (2019). Classifying the management of the blend: a typology of the management of blended learning course development. *Tertiary Education And Management*, *25*(3), 211-224.

Rowe M., Frantz J., Bozalek V. (2012). The role of blended learning in the clinical education of healthcare students: a systematic review. *Med Teach*. *34*(4).

Smirnova, G. I., & Katashev, V. G. (2017). A Study Module in the Logical Structure of Cognitive Process in the Context of Variable-Based Blended Learning. *European Journal Of Contemporary Education*, *6*(1), 48-56.

Titov, S., Kurilov, A., Titova, N. & Brikoshina, I. (2019). Integrative Assessment Framework in Blended Learning. *Tem Journal-Technology Education Management Informatics*, *8*(3), 768-774.

Wu, Y. W., Wen, M. H., Chen, C. M., & Hsu, I. T. (2016). An Integrated BIM and cost estimating blended learning model – acceptance differences between experts and novice. *Eurasia Journal Of Mathematics Science And Technology Education*, *12*(5), 1347-1363.