



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Národní ústav pro vzdělávání/IPs Podpora krajského akčního plánování/P-KAP/leden 2019

## **ODBORNÉ VZDĚLÁVÁNÍ A SPOLUPRÁCE ŠKOL SE ZAMĚSTNAVATELI**

MANAŽERSKÉ SHRNU TÍ VE FORMÁTU „PROČ? – CO? – JAK?“  
SWOT ANALÝZA OBLASTI INTERVENCE

II. a III. část pojetí tematické oblasti intervence ve verzi pro decizní sféru  
vzdělávací politiky České republiky

## II. Manažerské shrnutí pro oblast odborného vzdělávání a spolupráce škol se zaměstnavateli

### PROČ je tato oblast důležitá

K mistrovství v oboru, touze se dále rozvíjet a k profesní hrdosti mohou mladé lidi přivést pouze učitelé a odborníci z praxe, kteří jsou dostatečně flexibilní, dokáží reflektovat pokrok v oboru, přizpůsobit se dynamice změn – jednoduše jsou sami mistry ve svém oboru. Posláním odborného školství je vytvořit důstojné podmínky kde se současní a budoucí odborníci setkávají, ať už na půdě školy nebo přímo u zaměstnavatele, přičemž spolupráce škol a zaměstnavatelů při výchově nové generace se jeví jako nevyhnutelná.

### CO tuto oblast charakterizuje

**Odborné vzdělávání** směřuje k získání znalostí, dovedností a kompetencí, které odpovídají určité kvalifikaci a je možné je přímo uplatnit na trhu práce při výkonu povolání – na rozdíl od vzdělávání všeobecného, které směřuje k osvojení klíčových kompetencí, vědomostí, dovedností a návyků pro další vzdělávání a život, včetně budoucí profesní specializace a občanského života.

**Spolupráce škol a zaměstnavatelů** je z celoevropského hlediska jedním z nejvýznamnějších pilířů odborného vzdělávání, což se odráží v intenzivní podpoře stáží zaměřených na učení se prací ze strany Evropské komise.

Za zaměstnavatele považujeme všechny aktéry na trhu práce, kteří mohou do smysluplné spolupráce se školami vstupovat, tedy nejen soukromé podniky zaměřené na výrobu, obchod či služby, ale také výzkumné, vzdělávací a veřejnoprávní instituce – tzn. všechny, kteří umožňují žákům a studentům osvojit si odborné dovednosti v reálném pracovním prostředí, tj. v reálném tempu, čase, se skutečnými nároky a především v souladu s aktuálními potřebami a trendy na trhu práce.

Současný legislativní rámec v ČR klade veškerou odpovědnost za kvalitu odborného vzdělávání na školu, veškerá spolupráce mezi školami a zaměstnavateli se tím pádem odehrává na dobrovolné bázi, a to i přesto, že role zaměstnavatelů je nezastupitelná., a to nejen při rozvíjení sociálních dovedností žáků, ale též v souvislosti s trendy 4.0 v oblasti digitalizace, robotizace průmyslu i práce, které udávají právě zaměstnavatelé. Významnou roli hraje schopnost škol a zaměstnavatelů nalézt společný jazyk při definování obsahu vzdělávání, možnost individualizace vzdělávacích cest jednotlivců a s ní související uznávání znalostí, dovedností a kompetencí získaných v jiném vzdělávacím prostředí.

### JAK je nejvhodnější tuto oblast rozvíjet a podporovat

V kvalitě odborného vzdělávání i partnerství škol a podniků existují značné rozdíly – v závislosti na oboru, velikosti zaměstnavatele, regionálních specifikách a v neposlední řadě na konkrétních lidech. Přes uvedené odlišnosti a dobrovolnost spolupráce na straně zaměstnavatelů, má dobře nastavené partnerství se školou určité společné rysy – je dlouhodobé, stabilní a přináší benefity jak školám, tak zaměstnavatelům a žákům. Takové partnerství je ovšem náročné vytvořit a udržet, nejedná se tedy o plošnou záležitost, jak bychom si přáli. Jednou z možností je nadále podporovat kvalitu partnerství na jednotkové úrovni, druhou je systémová změna, která zaměstnavatelům plošně předá část faktické, finanční i formální zodpovědnost v odborném školství.

S kvalitou partnerství mezi školou a podnikem úzce souvisí poměr teoretické a praktické složky v odborném vzdělávání a míra jejich propojení. Na jedné straně existují obory zakončené maturitní zkouškou, které mají celkově malý akcent na praktické vyučování a na přímý vstup na trh práce

připravují své absolventy jen minimálně. Na druhé straně jsou prakticky orientované obory zakončené výučním listem, ovšem s velmi omezenými možnostmi dále se vzdělávat v oboru (ve smyslu mistrovském), což tvoří bariéru na vstupu, činí z nich "druhořadou volbu" a snižuje jejich celkovou úroveň. Nejblíže k požadovanému propojení teorie a praxe jsou v ČR vyšší odborné školy, u nichž zaměstnavatelé oceňují srovnatelnou úroveň s bakalářskými programy VŠ, avšak výrazně praktičtější zaměření. Praktickou složku i propojení teorie a praxe lze posílit organizačně na úrovni školy (posílením mezipředmětových vztahů a aplikovanou výukou, spoluprací s podniky na společných vzdělávacích i jiných projektech a jejich následné realizaci atd.), pro hlubší změnu je potřeba zásadní revize RVP, a to zejména v oborech vzdělání s maturitní zkouškou.

Odborné vzdělávání vždy bylo a bude nákladnější než vzdělávání všeobecné. Důležitým předpokladem stability odborného školství i úspěšné spolupráce škol se zaměstnavateli je tedy též kvalitní materiální zázemí, a to buď přímo ve škole, ve sdílených vzdělávacích centrech regionálního charakteru nebo u zaměstnavatelů. Dále je třeba posílit prestiž učitelské profese, k čemuž by vedle náležitého finančního ohodnocení výrazně přispělo též zavedení podpůrných pozic pro činnosti, jejichž výkon učitele zatěžuje. Tím by se zvětšil prostor mj. pro další vzdělávání a profesní růst pedagogů, od nichž se očekává, že budou odborníci ve svém oboru i učitelském řemesle.

### III. SWOT analýza za oblast odborného vzdělávání a spolupráce škol se zaměstnavateli

Silné stránky (strengths) zejména škol	Slabé stránky (weaknesses) zejména škol
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>relativně vysoká autonomie školy:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• flexibilita při tvorbě ŠVP (možnost přizpůsobit se vzdělávacím potřebám zaměstnavatelů a posílit praktické vyučování)</li> <li>• možnost spojit odbornou výuku s produktivní prací žáků a hospodářskou činností školy</li> <li>• dobré materiálně technické zázemí škol (nezřídka konkurující malým a středním firmám)</li> <li>• schopnost úspěšně realizovat projekty (včetně šablon)</li> <li>• možnost uzavírání bilaterálních smluv (škola-zaměstnavatel)</li> </ul> </li> <li>- <b>relativně dobré materiálně technické vybavení škol:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• existence center odborné přípravy, školních statků a dalších školních provozů, které se blíží reálnému pracovnímu prostředí</li> </ul> </li> <li>- <b>využívání benefitů spolupráce se zaměstnavateli:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dlouhodobá perspektiva a akcent na kvalitu vzdělávání</li> <li>• schopnost lépe provázat teoretickou a praktickou výuku a posílit kontakt žáků i učitelů s reálným pracovním prostředím</li> <li>• schopnost realizovat společné vzdělávací a jiné projekty, soutěže, kroužky a další volnočasové aktivity nejen pro žáky vlastní školy</li> <li>• škola jako jeden z nositelů stavovské hrdosti oboru spolu s cechy, komorami a dalšími zaměstnavatelskými svazy</li> <li>• schopnost dobře prezentovat školu a posilovat její image, včetně dobré pověsti daného oboru</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>setrvačnost (vysoká míra ulpívání ve stereotypch):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• využívání jen některých forem spolupráce se zaměstnavateli nebo ustrnutí v zaběhnutých kolejích</li> <li>• nevyužívání celého cyklu pro zajišťování kvality v plném rozsahu, zejména fáze hodnocení a revize proběhlých aktivit</li> <li>• malý akcent škol na samostatnost a s tím související vnitřní motivaci žáků a spoluzodpovědnost za výsledky svého vzdělávání (nestačí omezovat tento přístup na jen na tzv. “nadané”)</li> <li>• mnohdy malá přidaná hodnota při realizaci praktického vyučování u firem, např. když žáci vykonávají pouze pomocné/nekvalifikované práce</li> <li>• nízká míra zapojení rodičů a absolventů do života školy, nebo obecně pocitu sounáležitosti se školou</li> <li>• hon na žáka – školy přijímají žáky s nedostatečnými předpoklady, výsledkem je malý zájem žáků o svůj rozvoj, vzdělávání i následnou praxi v oboru</li> </ul> </li> <li>- <b>projektová činnost (její stinné stránky):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• problematická udržitelnost a nedostatek motivace hledat dlouhodobá řešení</li> <li>• vypsání projektů ne vždy odpovídá individuálním potřebám škol</li> <li>• administrativní náročnost projektů a jejich realizace - soutěž a neautomatické přidělení financí způsobuje řevnivost a plýtvání časem, v dlouhodobém horizontu snižuje motivaci se zapojovat</li> <li>• ve školách obvykle chybí pozice projektového manažera</li> </ul> </li> <li>- <b>pedagogický sbor:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• omezený prostor, možnosti i ochota učitelů odborných předmětů a odborného výcviku doplňovat své odborné i pedagogické vzdělání i formou stáží v ČR i zahraničí</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● nízká schopnost týmové práce např. při uplatňování mezipředmětových vazeb (nejen mezi teoretickým předmětem a praxí) a při spoluúčasti na rozvoji školy</li> <li>- <b>malý akcent na praktické vyučování odborných škol:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● malý zájem škol o obory LO, které kombinují požadavek zaměstnavatelů na praktičnost a požadavek rodičů na maturitu (i z hlediska systému)</li> <li>● nízká motivace a omezená reálná možnost škol sdílet a plně využívat existující centra odborné přípravy a kvalitní školní provozy</li> </ul> </li> </ul>
Příležitosti (opportunities) škol i celého systému	Hrozby (threats) škol i celého systému
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>kvalita odborného vzdělávání:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● dlouholetá tradice ve většině oborů (na straně škol i zaměstnavatelů)</li> <li>● důsledné a efektivní propojování teoretických a praktických složek výuky</li> <li>● prolínání a propojování počátečního a celoživotního vzdělávání (obsahově, materiálně, personálně i z hlediska standardu pracoviště), např. skrze NSK</li> <li>● kultura zajišťování kvality jako základ spolupráce školy a zaměstnavatelů (včetně tvorby ŠVP a strategického plánování v krátkodobém i dlouhodobém horizontu)</li> </ul> </li> <li>- <b>posílení praktického vyučování ve spolupráci se zaměstnavateli:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● rostoucí ochota zaměstnavatelů vstupovat/investovat do počátečního vzdělávání a vstupovat do dlouhodobé spolupráce se školou</li> <li>● možnost podporovat žáky v získávání odborné zkušenosti i nad rámec povinné odborné praxe/výcviku ve škole (brigády a domácí či zahraniční stáže/mobility, soutěže, kroužky, dobrovolnická činnost, atd.)</li> </ul> </li> <li>- <b>kvalitní personální zajištění výuky žáků:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● lepší finanční ohodnocení učitelů vedoucí k vyšší prestiži i společenskému respektu profese</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>systém financování (stávající i nový):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● nehodnotí a tím pádem ani nepodporuje kvalitu</li> <li>● normativ ne vždy zohledňuje finanční náročnost daného oboru (odborné vzdělávání bývá kvůli praktické složce zpravidla dražší než vzdělávání všeobecné)</li> <li>● obtížná udržitelnost aktivit financovaných z projektů/šablon – omezený normativ školy (např. koordinátor spolupráce či odborník z praxe)</li> <li>● učitel je podhodnocen v porovnání s odborníkem ve stejném oboru u zaměstnavatelů, přestože by měl být odborníkem a navíc pedagogem</li> <li>● rychlé zastarávání materiálně technického vybavení a chybějící model udržitelného financování jeho obnovy (stávající vybavení bylo pořizováno většinou z projektů)</li> </ul> </li> <li>- <b>personální zajištění:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● nedostatek a stárnutí pedagogů ochotných a schopných kvalitně učit (stárnutí má negativní vliv nejen na sledování aktuálních trendů ve vyučovaných odbornostech, ale také na mezigenerační bariéry zvláště rychlým společenským vývojem)</li> <li>● chabá vnější motivace - chybějící kariérní systém a motivující ohodnocení i u dalších plánovaných pozic, např. koordinátora spolupráce</li> </ul> </li> </ul>

- dostatek odborníků ve firmách, kteří by se mohli podílet na vzdělávání (např. nevyužitý potenciál odborníků 50/60+)
  - povinná účast odborníků u závěrečných zkoušek a absolutoria VOŠ, najde-li patřičnou odezvu u zaměstnavatelů
  - větší otevřenost školského systému vůči odborníkům z praxe a mladým pedagogům
  - akcent na prevenci vyhoření stávajících pedagogů (profesní i osobní rozvoj - stáže a DVPP, tandemová výuka, hospitační činnost, „fakultní“ pracoviště pro všechny obory atp.)
  - vzdělávání instruktorů, vstupy odborníků z praxe, vedení odborných prací, atd.
- **optimalizace oborů a sítě škol:**
- oborová skladba odpovídající regionální i celostátní poptávce trhu práce ve střednědobém horizontu
  - schopnost zajistit vzdělání v méněčetných oborech
  - posílení oborů LO, pokusné ověřování modelu H+L, s tím související větší prostupnost v rámci oborové skladby ve škole
  - ukotvení VOŠ ve vzdělávacím systému a posílení prostupnosti do terciárního vzdělávání

- chudší nabídka dalšího vzdělávání v odbornosti (akcent DVPP na pedagogiku a oborovou didaktiku)
- omezená ochota a možnosti zaměstnavatelů uvolňovat pro výuku své odborníky
- tlak na inovace a zrychlující se technologický vývoje vyvolávají potřebu získávání nových a aktualizaci stávajících dovedností učitelů

- **spolupráce se zaměstnavateli:**

- neochota zaměstnavatelů dále vstupovat do OV při nepružnosti systému - např. rychlá a zásadní změna ŠVP není vždy možná v rámci již běžícího studia
- firmy často nepožadují odbornost, ale požadují především klíčové kompetence, flexibilitu a ochotu se rozvíjet, což to jistým způsobem devaluje vzdělání
- špatná firemní kultura nebo příliš úzké zaměření zaměstnavatelů v oboru neumožňuje nebo komplikuje škole dlouhodobou spolupráci
- omezená znalost vzdělávacího programu pro daný obor ze strany zaměstnavatelů, z něj plynoucí omezená schopnost zapojit se do utváření obsahu praktického vzdělávání a s tím související schopnost zajistit praktické vyučování na pracovišti firmy
- zájem o spolupráci se školami pouze v pozitivní části hospodářského cyklu

- **malý akcent na praktické vyučování odborných škol:**

- malý zájem žáků/rodičů o prakticky orientované obory - systémová propast mezi obory E, H a LO na jedné straně a M na straně druhé (což pokračuje preferencí VŠ před VOŠ)
- krátká, s oborem nesouvisející nebo obsahově špatně nastavená odborná praxe v oborech M a někdy i LO
- možnost individuální praxe vymezená v RVP jen pro málo oborů vzdělání
- ztráta/nerozvíjení dříve získané odbornosti H během studia nástavbových oborů L5

	<ul style="list-style-type: none"><li>• jednotná koncepce stávajících RVP, která ne vždy zohledňuje oborová specifika (např. převládající střídání krátkých úseků praktického vyučování a teorie ve většině českých SOŠ a SOU)</li></ul> <p>- <b>širší společenský kontext:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• špatné návyky sociálně slabších rodičů i žáků v kombinaci s benevolentní sociální politikou (počínaje docházkou do školy, dávkami nepodporujícími pracovní návyky konče)</li><li>• přetrvávající nesoulad reálných opatření a strategických dokumentů a plánů na různých úrovních (škola, kraj, stát, zaměstnavatelské svazy a zaměstnavatelé)</li><li>• nejednotný výklad školské a souvisejí legislativy různými aktéry (MŠMT, zřizovatel, ČŠI, školy, zaměstnavatelé)</li></ul>
--	--

### Jak pomocí silných stránek využít příležitosti? (S-O hodnocení)

- maximálně využít personálního i materiálního vybavení a zkušeností školy k zajištění kvality odborného vzdělávání
- maximálně využít benefitů, které skýtá spolupráce se zaměstnavateli k posílení praktičnosti a aktuálnosti odborného vzdělávání
- ještě více využít flexibility škol k tomu, aby vtáhly zaměstnavatele a jejich odborníky do vzdělávání, tedy i do navrhování a plánování obsahu a jeho realizace

### Jak využít příležitostí k odstranění slabých stránek? (W-O hodnocení)

- dále posilovat ochotu zaměstnavatelů spolupracovat a využít ji ke zkvalitnění vzdělávacích aktivit a potřeb školy (včetně finanční a materiální podpory)
- optimalizovat oborovou strukturu a síť škol tak, aby škola v nabízených oborech našla dostatek ochotných zaměstnavatelů spolupracovat, zároveň se tím oslabí "boj o žáka"
- využít potenciálu odborníků z praxe pro vstup do výuky či vedení žáků nejen na pracovištích zaměstnavatelů

### Jak využít silné stránky k odvrácení hrozeb? (S-T hodnocení)

- využít schopnost škol úspěšně realizovat projekty k inovacím systému, tj. vyhodnotit dopad projektové aktivity na kvalitu a následně dát aktivitám, které se osvědčily, dlouhodobý charakter a stabilní financování
- vést školy k tomu, aby svou autonomii a flexibilitu při tvorbě vzdělávacích materiálů využívali s ohledem na potřeby zaměstnavatelů a vývojem v oboru
- lépe (s ohledem na specifika oboru) využít hospodářskou činnost školy spojenou s odbornou výukou ke kofinancování vzdělávacích aktivit a potřeb žáků
- využít spolupráce se zaměstnavateli k posílení kvality a rozsahu praktických složek výuky a jejich souladu s aktuální situací v oboru a trendy a lepšímu propojení s teorií
- povýšit existující centra odborné přípravy a podobná zařízení na otevřená pro více škol z daného regionu, pro počáteční i další vzdělávání, včetně firemního, a pro spolupráci s terciárním vzděláváním a výzkumem a umožnit také vnitrostátní či zahraniční mobilitu žáků a/nebo vyučujících

### Jak snížit hrozby ve vztahu k slabým stránkám? (W-T hodnocení)

- zvýšit prestiž učitelského povolání ve všech aspektech, včetně adekvátní odměny, která v důsledku zvedne motivaci učitele překonávat stávající slabiny (např. chabé mezipředmětové vazby)
- posílit praktickou složku v programech odborného vzdělávání
- předat zaměstnavatelům alespoň část zodpovědnosti za odborné vzdělávání (formálně, fakticky i finančně)