



Evropská agenda
pro učení dospělých
Národní pedagogický institut ČR

Příručka

pro plánování rozvoje celoživotního učení ve škole



Spolufinancováno
Evropskou unií

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Obsah

Úvod	3
Oblasti rozvoje celoživotního učení ve škole	5
Jak nastavit podmínky pro rozvoj celoživotního učení ve škole	8
Praktické „desatero“ pro rozvíjení celoživotního učení ve škole	10
Proč a jak zpracovávat plán rozvoje celoživotního učení	11
Postup tvorby akčního plánu rozvoje celoživotního učení	13
Ukázka akčního plánu rozvoje celoživotního učení	17
Závěr	19
Zdroje informací	19
Příloha 1: Orientační přehled vybraných nástrojů pro plánování	20
Příloha 2: Plán rozvoje školy v oblasti celoživotního učení – postup	21
Příloha 3: Příklad vymezení priorit v oblasti celoživotního učení	23

Úvod

Rozvoj celoživotního učení a dalšího vzdělávání¹ stále nabývá na významu. Pro to, abychom obstáli v současném světě, již samotné počáteční vzdělávání nestačí. Vývoj jde velmi rychle kupředu, zvyšují se požadavky na pracovní výkon i na všeobecné a průřezové dovednosti.² Proto je potřeba se více zaměřovat na rozvoj celého spektra dovedností, aby dospělí byli schopni se těmto změnám a požadavkům průběžně přizpůsobovat.

Text přináší náměty, jak lze k tomuto tématu systematicky přistoupit na úrovni školy s využitím postupů akčního plánování. Je určen zejména ředitelům středních škol, jejich zástupcům a dalším zájemcům, kteří chtějí ve své škole systematicky rozvíjet oblast celoživotního učení a plnit roli centra celoživotního učení.

Rozvíjení celoživotního učení (dále CŽU) může škole přinést řadu výhod, jako například:

- zvýšit atraktivitu a prestiž školy;
- zlepšit dovednosti učitelů a zvýšit jejich motivaci;
- usnadnit nábor nových žáků a učitelů;
- podpořit navazování nových kontaktů a partnerství;
- rozvinout spolupráci se stávajícími sociálními partnery;
- získat další finanční prostředky pro školu a učitele.

Zkušenosti úspěšných škol v oblasti realizace CŽU ukazují, že práce s dospělými představuje přínos také v podobě zpětného pozitivního působení na počáteční vzdělávání realizované školou a většího zapojení do komunitního života. Prostřednictvím realizace CŽU se škola může posunout na novou úroveň a posílit svoji pozici v místě i regionu. Za užitečný nástroj pro podporu rozvoje CŽU v prostředí školy je považováno akční plánování, které pomáhá nastavit vizi a udržet směr nezbytný pro dosažení stanovených cílů.

¹ Termíny celoživotní učení a další vzdělávání se často používají jako synonyma, ale celoživotní učení je širší koncept zahrnující veškeré vzdělávací aktivity realizované v průběhu celého života prostřednictvím různých forem učení.

² Průřezové dovednosti nemají jednotnou definici, často bývají označovány jako klíčové dovednosti či kompetence, měkké dovednosti (soft skills) a podobně. Jsou považovány za základ pro profesní, sociální i osobní rozvoj člověka.

Jaký přínos může mít akční plán při zavádění změn v oblasti celoživotního učení?

- **Přehlednost:** Poskytuje strukturu a jasnou vizi toho, čeho chce škola dosáhnout.
- **Stanovení priorit:** Pomáhá identifikovat klíčové cíle, priority a s nimi související úkoly (aktivity), na které se zaměřit, a tím efektivně využít zdroje.
- **Monitorování pokroku:** Umožňuje průběžně sledovat a vyhodnocovat, zda stanovené aktivity směřují k naplňování požadovaných cílů.
- **Flexibilita:** Zajišťuje možnost adaptace plánu dle aktuálních podmínek nebo potřeb školy.
- **Motivace:** Dodává energii a směr při realizaci změn, což posiluje odhodlání tyto změny zavádět do praxe.

Při zpracování textu jsme vycházeli ze zkušeností škol, které se již delší dobu celoživotnímu učení věnují. Na základě řízených rozhovorů se zástupci těchto škol jsme vybrali obecně použitelné přístupy, které prezentujeme níže. Tyto přístupy byly následně ověřeny v praxi na několika školách, které se chtějí v oblasti celoživotního učení dále rozvíjet. Sdílením jejich poznatků chceme inspirovat další školy a ukázat jim, jak lze s pomocí plánu rozvoje celoživotního učení zavádět do praxe potřebné změny a posouvat tuto oblast na vyšší úroveň.

Text byl vytvořen v rámci projektu [Evropská agenda pro učení dospělých](#), jehož hlavním cílem je podporovat celoživotní učení a zvyšovat povědomí o vzdělávání dospělých na národní, regionální a místní úrovni.

► Oblasti rozvoje celoživotního učení ve škole

Vzdělávání dospělých v České republice se dosud soustřeďuje převážně na odborné vzdělávání (rekvalifikace, specializační vzdělávání, rozvoj odborných kompetencí na pracovišti), které vede ke konkrétní kvalifikaci nebo její aktualizaci, prohloubení či rozšíření. Často se však zapomíná na fakt, že pro to, aby člověk uspěl v práci i společenském a osobním životě, potřebuje rozvíjet i celou řadu dalších dovedností, jako jsou např. čtenářská, matematická, digitální, zdravotní, finanční nebo mediální gramotnost.

Někteří dospělí nestačí zvyšujícím se nárokům na dovednosti a v důsledku toho mohou čelit různým překážkám, které jim ztěžují jejich plnohodnotné začlenění do pracovního a společenského života i do dalšího vzdělávání³. To nabízí nové příležitosti pro školy, aby postupně rozšiřovaly nabídku vzdělávacích programů pro dospělé (případně i pro seniory a osoby s nízkou úrovní základních dovedností) a systematicky rozvíjely koncept celoživotního učení jako běžnou součást života školy.

Škola má příležitost rozvíjet oblast CŽU v několika směrech a nabízet širokou škálu aktivit podle povahy svého oborového zaměření. Jako nejsamozřejmější se nabízí **profesní vzdělávání**, kdy se škola zaměřuje na to, co již dělá v počátečním vzdělávání. Tato strategie je pro školu i uživatele nabízených vzdělávacích programů a služeb velmi výhodná, protože škola staví na tom, co umí nejlépe.

Příklady vzdělávacích aktivit:

- kurzy k dosažení kvalifikace a stupně vzdělání
- kurzy k získání osvědčení odborné způsobilosti v určitém oboru
- kurzy pro osvojení, prohloubení či rozšíření specifických odborných dovedností v určitém oboru
- kurzy k rozšíření, prohloubení či aktualizaci stávající kvalifikace
- přípravné kurzy pro složení zkoušky profesní kvalifikace dle [Národní soustavy kvalifikací](#) (např. modulově sestavený vzdělávací program, kde účastník může absolvovat pouze tu část, kterou si potřebuje zopakovat nebo nově osvojit)
- rekvalifikační kurzy
- odborné semináře a workshopy pro učitele jiných škol (např. škol stejného zaměření nebo základních škol)
- stáže učitelů z jiných škol (sdílení zkušeností, hospitace ve výuce)
- vzájemné návštěvy spolupracujících škol či společné metodické semináře
- odborné stáže učitelů na pracovištích zaměstnavatelů
- další podle možností a odborného zaměření školy (např. kurz svačování, kurz první pomoci pro učitele, školení řidičů aj.)

³ OECD Skills Outlook 2013, [https://www.oecd.org/skills/piaac/Skills%20volume%201%20\(eng\)--full%20v12--eBook%20\(04%2011%202013\).pdf](https://www.oecd.org/skills/piaac/Skills%20volume%201%20(eng)--full%20v12--eBook%20(04%2011%202013).pdf)

Další oblastí CŽU, v níž může škola využít svůj odborný potenciál, je **zájmové vzdělávání**, které nabízí zájemcům získání a rozvoj specifických znalostí a dovedností v oblasti jejich zájmové činnosti a koníčků (řemeslné činnosti, umělecká tvorba aj.). Zájmové vzdělávání pro dospělé realizované ve škole se obvykle odvíjí od jejího odborného zaměření a struktury nabízených oborů vzdělání a využívá odborných kompetencí a specializace učitelů v dané oblasti.

Příklady vzdělávacích aktivit:

- osvojení či prohloubení řemeslných dovedností (tesařské/truhlářské práce, řezbářství aj.)
- péče o domácnost (drobné opravy v domácnosti, údržba a opravy oděvů, údržba domácích spotřebičů aj.)
- gastronomie (studená kuchyně, výroba pečiva, výroba cukrovinek a moučníků, příprava slavnostního pohoštění aj.)
- zahradničení (pěstování rostlin, floristika, prořezávání stromů aj.)
- péče o zdraví (první pomoc, životospráva, pohybové aktivity aj.)
- umělecké vyjádření (malba, výroba keramiky, umělecká grafika, fotografování aj.)
- další podle zájmu a potřeb cílových skupin (práce s motorovou pilou či křovinořezem, údržba motorky aj.)

Škola se může v rámci CŽU zaměřit i na **občanské vzdělávání** a rozvoj **dovedností pro život**⁴. Tato oblast může zahrnovat vzdělávání k demokratickým a občanským hodnotám (rozvoj občanských kompetencí dospělých, podpora volební účasti apod.), ale např. i rozvoj specifických znalostí a dovedností (či širěji pojatých obecných gramotností), které člověk potřebuje k tomu, aby dokázal řešit běžné situace ve svém osobním, rodinném, pracovním i společenském životě (např. gramotnost zdravotní, finanční, mediální, environmentální, sociální či emoční). Další témata pak mohou vyplývat ze zájmu a potřeb komunity, např. civilní ochrana obyvatel (ochrana před živelními pohromami, bezpečnost obyvatel aj.).

Škola může nabízet vzdělávací programy pro **specifické cílové skupiny**, jako jsou např. senioři, dospělí s nízkou úrovní odborných, všeobecných či průřezových dovedností (nízko kvalifikovaní, sociálně znevýhodnění, nezaměstnaní), ženy na/po mateřské či rodičovské dovolené, pracovníci firem v místě či regionu apod.

Rozvoj CŽU ve škole předpokládá nejen realizaci vzdělávacích aktivit, ale i **dalších podpůrných** činností. Školy, které jsou v oblasti CŽU úspěšné, tuto oblast ve škole **koordinují** (nezřídka mají vyčleněného pracovníka a vytvořily si zvláštní strategii nebo koncepci CŽU), věnují se její **propagaci**, rozšiřují svoji působnost v místě i regionu a nacházejí si **nové sociální partnery** pro realizaci aktivit CŽU.

⁴ <http://dovednostiprozivot.cz/>

V jakých oblastech se škola může rozvíjet:

- rozšíření aktivit CŽU (např. zavedení nového kurzu)
- zvýšení odborných dovedností pedagogů zapojených do realizace CŽU
- zlepšení koordinace aktivit CŽU na úrovni školy
- získání nových sociálních partnerů pro spolupráci v oblasti CŽU
- zlepšení propagace aktivit školy v oblasti CŽU
- zavedení inovativních forem a způsobů práce s dospělými
- rozšíření cílových skupin dospělých, kterým bude CŽU nabízeno (např. senioři, ženy na/po mateřské či rodičovské dovolené)
- zavedení celoživotního kariérového poradenství pro dospělé
- získávání prostředků na financování vzdělávacích aktivit školy (projekty, granty, sponzorství, dary)

► Jak nastavit podmínky pro rozvoj celoživotního učení ve škole

Na školu, která realizuje CŽU, jsou kladeny vyšší nároky spojené s organizací vzdělávacích aktivit pro dospělé a zajištěním jejich hladkého průběhu. Optimální připravenost školy na realizaci CŽU je možná pouze při zajištění potřebných materiálních a personálních podmínek a zdrojů. Zavádění CŽU do běžného provozu školy předpokládá dlouhodobý vývoj a otevřenost školy vůči změnám.

Co je potřeba pro rozvoj CŽU ve škole (na čem stavět):

- odhodlání a ochota se CŽU věnovat (CŽU vnímat jako součást poslání školy)
- materiální podmínky a zázemí školy (vhodné učebny, pomůcky, technologie...)
- personální podmínky školy a efektivní využití personálních kapacit (motivovaní a zkušení učitelé, zkušení odborníci z praxe)
- rozvíjet to, co škola dělá dobře (využitelnost vazby CŽU na oborovou profilaci školy v rámci počátečního vzdělávání a na specializaci učitelů)
- reagovat na vzdělávací potřeby individuálních zájemců a zaměstnavatelů, resp. na potřeby a priority místa a regionu
- koordinovat CŽU (vyčlenit pracovníka, CŽU zakotvit v dokumentech školy jako jednu z důležitých aktivit)
- účinně propagovat CŽU na webu, sociálních sítích a prostřednictvím účasti na akcích a osobních kontaktů
- spolupracovat s jinými subjekty
- nastavit kulturu učení ve škole a rozvíjet povědomí o nutnosti celoživotního učení a kontinuálního rozvoje dovedností

Níže uvádíme podrobnější doporučení pro klíčové oblasti, které bývají opomíjené.

Koordinace CŽU na úrovni školy

U menších škol se ukazuje jako výhoda, když je na CŽU vyčleněn pracovník, který má vedle vyučovací povinnosti část úvazku alokovanou na organizaci CŽU (může jít např. o koordinátora spolupráce školy s firmami, zástupce ředitele pro praktické vyučování apod.). U větších škol je výhodné vytvořit stálý tým lektorů CŽU, zajistit samostatného koordinátora kurzů CŽU, případně zřídit celý úsek pro CŽU.

Zakotvení CŽU v dokumentech školy

Je výhodné, když je oblast CŽU zakotvena v základních pedagogických a strategických dokumentech školy, jako jsou např. vize školy, koncepce školy, strategie vzdělávání, strategie či plán rozvoje školy, školní akční plán, dlouhodobý záměr. Lze využít i kombinaci dokumentů různého charakteru (od obecného strategického dokumentu až po úroveň detailního rozpracování oblasti).

Propagace CŽU realizovaného školou

Škola může využít širokou škálu možností, jak propagovat své aktivity v oblasti CŽU. Základem jsou kvalitní informace na webu a sociálních sítích školy (případně také na platformách partnerských organizací). Dále se osvědčuje přímý marketing (osobní návštěva různých in-

stitucí, prezentace školy na schůzkách se spřátelenými školami a firmami⁵, rozesílka e-mailů na tyto subjekty, propagace mezi rodiči žáků aj.), účast školy na různých akcích nebo jejich organizování (soutěže, veletrhy, výstavy, regionální a místní burzy škol apod.) a využívání osobních kontaktů a sítí (členství v místních, regionálních i dalších uskupeních, odborných skupinách, poradních sborech a fórech zaměřených na vzdělávání, využití kontaktů od zřizovatele apod.). Užitečné je také propagovat akce školy v médiích (např. regionální TV, tisk). Ke zvýšení motivace a účasti dospělých ve vzdělávání velmi pomáhají reference a doporučení (absolventi kurzů, kolegové aktuálních účastníků či absolventů kurzů, rodiče žáků). V případě potřeby lze k propagaci rovněž využít i distribuci letáků na akcích nebo při osobní návštěvě jiných subjektů (školy, firmy, úřad práce, městský úřad aj.), případně je umísťovat na nástěnky těchto subjektů.

Spolupráce s jinými subjekty

V zásadě všechny střední odborné školy mají navázanou spolupráci s celou řadou firem a organizací. Tato spolupráce je však většinou zaměřená pouze na počáteční vzdělávání (zajištění odborného výcviku či odborné praxe žáků na pracovištích smluvních partnerů, organizace různých akcí pro žáky, soutěží apod.). Pro úspěšnou realizaci CŽU je výhodné rozšiřovat portfolio spolupracujících subjektů také o ty, které se věnují CŽU nebo se na něm chtějí spolu se školou podílet. Může jít o stávající či nové firmy, jiné střední školy, profesní svazy, cechy, komory, úřad práce, místní samosprávu, neziskové organizace a další instituce (vysoké školy, výzkumná centra, knihovny, domovy seniorů aj.).

Co pomůže přilákat dospělé k účasti na CŽU:⁶

- atraktivní obsah využitelný v pracovním či osobním životě
- zohlednění reálných potřeb a vzdělávacích možností dospělých
- časová flexibilita (ochota přizpůsobit se časovým možnostem a potřebám účastníků – realizace vzdělávacích aktivit odpoledne, případně o víkendech, kratší časové úseky, častější přestávky...)
- stimulující prostředí podporující spíše neformální a individuální přístup
- aktivizující metody výuky a kombinování různých forem a metod výuky
- síťování s dalšími aktéry v oblasti CŽU (např. s jinými školami, neziskovými organizacemi, sociálními službami, zaměstnavateli, profesními svazy, úřadem práce) i s neformálními lidry z komunity
- propagace šitá na míru konkrétní cílové skupině, popř. více skupinám

Škola, která se rozhodne rozvíjet CŽU dlouhodobě a systematicky, se může stát centrem CŽU a získat tak ve svém okruhu působnosti vyšší prestiž. Tím, že se stane centrem CŽU, přispěje k vytváření učící se komunity v místě či regionu, kde působí. Svým příkladem může také ukázat dospělým, že účast ve vzdělávání může být pozitivní zkušenost, a přesvědčit je o vysoké hodnotě CŽU.

⁵ Cílem by mělo být představit vzdělávací aktivity pro různé cílové skupiny, tj. i pro učitele spřátelených škol a zaměstnance spolupracujících firem, což může škole pomoci získávat nové účastníky vzdělávacích akcí a rozšířit spektrum subjektů, které mohou pomoci s propagací.

⁶ <https://www.npi.cz/aktuality/10180-jak-motivovat-dospele-ke-vzdelavani-7-bodu>,
<https://www.npi.cz/aktuality/76301-bariery-ucast-dospelych-ve-vzdelavani>

► Praktické „desatero“ pro rozvíjení celoživotního učení ve škole

1. Zakotvení CŽU v dokumentech školy (školní akční plán, rozvojový plán školy, plán rozvoje CŽU, školní strategie či koncepce CŽU apod.).
2. Koordinace aktivit CŽU na úrovni školy (vyčleněný pracovník na částečný úvazek, tým pedagogů zapojených do CŽU, efektivní využívání personálních kapacit...).
3. Zajišťování kvality CŽU (obsah kurzů, kvalifikování a motivování lektori, rozvíjet to, co škola umí dobře, apod.).
4. Prohlubování spolupráce s jinými subjekty v oblasti CŽU a navazování nových kontaktů.
5. Zajištění materiálních podmínek a finančních prostředků na realizaci CŽU (zapojení do výzev a grantů, zpoplatnění vzdělávacích aktivit včetně online kurzů...).
6. Transparentní webové stránky (nabídka kurzů, akcí, služeb), odkazy na webech jiných subjektů.
7. Propagace aktivit na sociálních sítích a v jiných médiích (regionální tisk nebo televize, videa na YouTube...) i přes sociální sítě partnerů školy a jiných subjektů.
8. Propagace vzdělávacích aktivit školy prostřednictvím referencí a doporučení.
9. Účast na akcích jiných subjektů nebo organizace vlastních aktivit (veletrhy, festivaly, výstavy, regionální nebo místní burzy škol, soutěže, kulaté stoly, konference...).
10. Přímý marketing vzdělávacích aktivit školy pro dospělé (např. osobní návštěva úřadu práce, prezentace ve spolupracující či nové firmě, účast v pracovních skupinách, setkání se spřátelenými školami...).

► Proč a jak zpracovávat plán rozvoje celoživotního učení

Inovace týkající se oblasti CŽU lze účinně zavést do praxe pomocí plánu rozvoje CŽU (může být součástí plánu rozvoje školy)⁷. Jedná se o strategický dokument, v němž škola definuje svou vizi a dlouhodobé cíle pro tuto oblast. Pomáhá škole stanovit jasné směřování a určit, kam se chce posunout v budoucnosti. Plán rozvoje CŽU může být zpracován na delší období (např. 3–5 let). Měl by nastavit optimální podmínky pro vytváření vzdělávacích příležitostí pro různé skupiny dospělých podle jejich potřeb a vymezit priority pro další rozvoj CŽU ve škole. Hlavní výhodou plánu rozvoje CŽU je možnost mít pohromadě všechny informace o dané oblasti, průběžně sledovat pokrok a včas reagovat na změny.

Plán rozvoje CŽU by měl být zpracován tak, aby byl pro všechny uživatele (vedení školy, učitele, případně další subjekty zapojené do realizace CŽU v dané škole) srozumitelný a dalo se s ním průběžně pracovat. Formu si škola volí podle toho, co považuje za smysluplné a užitečné. Může jít o sdílený dokument v online prostředí, speciální software nebo aplikaci, k níž budou mít všichni zúčastnění přístup.

Co by v plánu rozvoje CŽU nemělo chybět:

- čeho chceme dosáhnout (cíl)
- co budeme dělat (výstupy a aktivity, které přispějí k naplnění cíle)
- kolik toho budeme dělat (počet kurzů, aktivit...)
- kdy se to bude dít
- kde se to bude odehrávat (škola, firma...)
- kdo to bude dělat (kdo se na tom bude podílet)
- kdy to má být hotovo
- kolik to bude stát
- jak se to bude hodnotit (kurz, kvalita podkladu atd.)
- jak poznáme, že je cíl splněn
- co by mohlo ohrozit dosažení cíle a jak tomu můžeme zabránit

Strategické cíle vymezené v plánu rozvoje CŽU je vhodné podrobněji rozpracovat do jednotlivých akčních kroků, které je možné splnit v kratším období (obvykle v rámci jednoho školního roku, případně může jít o plán přesahující období jednoho školního roku). K tomu může sloužit **akční plán**. Podrobně vymezuje, co má být provedeno, kdy to má být provedeno, kdo je za to zodpovědný a jaké prostředky jsou k dispozici. Můžeme ho chápat jako navigaci, která pomáhá udržovat správný směr. V akčním plánu je potřeba vymezit dílčí cíle, aktivity směřující k jejich naplnění, očekávané výsledky, zodpovědné osoby, případně zapojené aktéry, rozpočet pro jednotlivé aktivity, kritéria hodnocení aktivit a nástroje, s jejichž pomocí budeme sledovat průběh a výsledky aktivit.

⁷ <https://vedemeskolu.npi.cz/strategicke-planovani#spmaterialy>

Jelikož jde o nepříliš dlouhý časový horizont pro naplnění stanovených cílů, není potřeba plánovat příliš ambiciózní kroky. Dílčí cíl může být menšího rozsahu a zahrnovat třeba jen jednu aktivitu. Může jít např. o zavedení nového kurzu, inovaci forem a metod práce s dospělými či seniory, zlepšení propagace aktivit školy v oblasti CŽU, zavedení role koordinátora CŽU, získání nových sociálních partnerů nebo prohloubení spolupráce se stávajícími partnery, zavedení nabídky kariérového poradenství pro dospělé.

Škola, která zatím s CŽU nemá dostatek zkušeností, může změny zavádět pomalu a s ohledem na co nejlepší zhodnocení dostupných personálních, materiálních a finančních zdrojů. I drobný posun v jedné oblasti může pro školu znamenat výrazné zlepšení. Může začít malým krokem ve směru k dosažení cíle a zavést jednu dílčí změnu (např. nový kurz), nebo může mít vyšší ambice a realizovat řadu opatření (např. vymezit strategii CŽU na delší období, zřídit pozici koordinátora CŽU ve škole, ustavit koordinační skupinu pro danou oblast atd.).

Co pomůže zefektivnit proces plánování rozvoje CŽU:

- zapojte do plánování a realizace CŽU relevantní stakeholdery (zřizovatele, sociální partnery, zástupce místní komunity aj.)
- motivujte pedagogy k zapojení do realizace CŽU
- sledujte požadavky a trendy trhu práce i trendy v oblasti CŽU a dalšího vzdělávání
- sledujte vzdělávací potřeby a zájmy cílových skupin také v oblasti zájmového a občanského vzdělávání
- rozvíjejte spolupráci se zaměstnavateli, hledejte a získávejte nové sociální partnery
- vyhledávejte spolupráci s jinými školami a institucemi v místě a regionu
- buďte flexibilní a připraveni reagovat na změny
- využívejte moderní technologie pro propagaci a realizaci vzdělávacích programů (online platformy a média, sociální sítě atd.)

► Postup tvorby akčního plánu pro rozvoj celoživotního učení

Při vytváření akčního plánu rozvoje celoživotního učení je výhodné řídit se logickými kroky, které tvoří opakující se vzorec (cyklus). V různých metodických materiálech, jako je např. [Průvodce strategickým a akčním plánováním](#), se obvykle uvádí 5 kroků akčního plánování:



1. Stanovení vize

Prvním krokem je **stanovení vize**, což je definování očekávaného stavu – kam se chceme v určitém období posunout, co chceme změnit či zlepšit, kam chceme směřovat. Umožňuje profilaci školy v oblasti CŽU na základě vlastních silných stránek, priorit a zájmu. Stanovení vize je důležitým předpokladem pro další úvahy a plánování.

Vize se obvykle propisuje do strategických dokumentů, které mají větší míru obecnosti. Tyto vize je potřeba dostat na úroveň praktické implementace, proto se doporučuje stanovit si maximálně 3–4 strategické cíle na delší období a ty pak podrobněji rozpracovat v akčním plánu do dílčích cílů a činností, kterými se budou naplňovat. Vize v oblasti CŽU by měla být realistická, motivující a srozumitelná nejen pro pracovníky školy a spolupracující subjekty (sociální partnery), ale i pro širší veřejnost.

2. Analýza a posouzení současného stavu

Dalším důležitým krokem je **analýza a posouzení současného stavu** a shromáždění dalších relevantních vstupních informací (potřeby cílových skupin, podmínky pro realizaci CŽU). Zhodnocení aktuálního stavu je předpokladem pro identifikaci potenciálu pro změnu. Tento krok škole pomůže vymezit oblasti dalšího rozvoje v oblasti CŽU, tj. specifikovat, kam chce škola dál směřovat a na co se chce zaměřit. Zároveň umožní racionálně zhodnotit stávající zdroje a jejich využití a najít cesty a příležitosti pro další rozvoj. S tímto poznáním stavem pak bude porovnáván žádoucí posun.

V rámci tohoto kroku je potřeba získat informace o podmínkách:

- vnitřního prostředí (personální podmínky, např. odborný profil, kompetence, zkušenosti učitelů a jejich ochota se CŽU věnovat, materiální podmínky...);
- vnějšího prostředí (např. demografická situace v místě/regionu, vzdělávací potřeby a zájmy cílových skupin, poptávka po vzdělávání ze strany zaměstnavatelů či komunity, možnosti spolupráce s jinými subjekty v oblasti CŽU, případná konkurence...).

Zde si můžeme položit celou řadu otázek, jako například:

- V čem jsme dobří? Jakou přidanou hodnotu nabízíme? V čem jsme jako škola specifictví a jak se to promítá do CŽU?
- Co v rámci CŽU děláme? Pro koho to děláme? Jaké služby nabízíme? Co dalšího můžeme v oblasti CŽU nabídnout?
- Jaké jsou naše silné stránky? Co bychom mohli zlepšit? Jaké příležitosti nám může rozvoj CŽU nabídnout? S jakými překážkami se můžeme setkat a jak se s nimi vypořádáme?
- Jaké služby/kurzy konkurence nabízí? Jak a jakými kanály se prezentuje navenek? Jaké jsou na ni reference?
- V čem má konkurence výhody oproti nám? V čem jsme naopak lepší my? Co je naše konkurenční výhoda?
- V čem se můžeme zlepšit, abychom byli více konkurenceschopní? Kterou oblast můžeme posílit? V čem se můžeme profilovat?

K analýze a posouzení současného stavu lze využít různé analytické nástroje, jako jsou např. SWOT analýza, STEP/PEST analýza, Ishikawův diagram (diagram příčin a následků, tzv. „rybí kost“) nebo Paretova analýza (prioritizace problémových oblastí).

3. Vymezení cílů a priorit

Třetím krokem je **vymezení cílů a priorit** v oblasti rozvoje CŽU a jejich konkretizace. Cíle představují požadovaný či očekávaný stav, kterého chceme dosáhnout prostřednictvím konkrétních aktivit realizovaných v určitém pořadí a čase. Stanovení priorit nám umožní zaměřit se na nejdůležitější cíle a s nimi související úkoly a dokončit je ve stanoveném čase. Příklad možného vymezení priorit v oblasti celoživotního učení ve škole je uveden v příloze 3.

Zde nám mohou pomoci například následující otázky:

- V čem se chceme posunout? Kam chceme CŽU směřovat? Co od inovace v oblasti CŽU očekáváme (přínosy, benefity, výhody)?
- Jaké jsou naše priority v oblasti CŽU? Co potřebujeme k tomu, abychom je dokázali naplňovat? Co nám v tom pomůže? Co můžeme ovlivnit a jak? Na co nemáme vliv?
- Jaké kroky podnikneme? Co konkrétně uděláme a dokdy? Kdy to uděláme? Kdo to udělá? Kdo nám v tom pomůže?

Cíle vymezené v akčním plánu by měly splňovat kritéria **metody SMART**⁸. SMART cíle jsou konkrétní (**S**pecific), měřitelné (**M**easurable), dosažitelné (**A**ttainable), důležité (**R**elevant) a časově vymezené (**T**ime-bound). Čím konkrétnější je cíl, tím konkrétnější je naše představa, jak bychom ho mohli dosáhnout. Při stanovování cílů je vhodné odrazit se od toho, co již umíme, co děláme dobře a pro co máme podmínky. U každého cíle bychom si měli popsat, co má být výsledkem, jakým způsobem ho budeme dosahovat, dokdy ho chceme dosáhnout, kdo bude odpovědný za jeho plnění, kolik to bude stát a jak poznáme, že se nám cíl podařilo naplnit (případně v jaké kvalitě).

Každý ze zvolených cílů je vhodné rozpracovat do dílčích činností. Když chceme například zlepšit propagaci (obecný cíl), musíme uskutečnit jednotlivé kroky vedoucí k naplnění tohoto cíle. Těmito dílčími kroky může být aktualizace informací o aktivitách školy v oblasti CŽU na webu školy, šíření informací pomocí příspěvků školy v regionálních médiích, účast školy na organizaci regionálních aktivit v oblasti CŽU apod. Dále je potřeba vymezit objektivně ověřitelné ukazatele, na jejichž základě můžeme určit, že jsme danou aktivitu splnili (počet realizovaných kurzů, vytvořených materiálů, zveřejněných příspěvků na webu apod.). Rovněž je potřeba se zamyslet nad případnými riziky, která by mohla ohrozit realizaci aktivit nebo jejich úspěšnost (např. odhlašování účastníků, nemoc lektora). Ta je potřeba předvídat a ošetřit předem (např. platba před konáním akce, storno podmínky).

S provázáním cílů, výstupů a jednotlivých aktivit může pomoci metoda logického rámce LogFrame⁹, kterou je možné využít pro kontrolu správného nastavení a konzistence akčního plánu.

4. Implementace

Dalším krokem je realizace jednotlivých činností a zavedení inovací či změn (implementace). **Implementace** je úspěšná tehdy, když se podaří naplnit stanovené cíle a nastolit změnu (zavést inovace). Proto je potřeba průběžně sledovat plnění aktivit dle stanovených kritérií a harmonogramu.

⁸ https://cs.wikipedia.org/wiki/SMART_metoda

⁹ <https://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/logicky-ramec/>
<https://www.vovcr.cz/odz/ekon/416/page12.html>

Implementaci je potřeba chápat jako tvůrčí proces, v němž může docházet k neočekávaným situacím. Proto by akční plán měl být dostatečně flexibilní, aby bylo možné včas reagovat na nenadálé skutečnosti a provést potřebné korekce co nejdříve (aby se omezily případné negativní důsledky). Na základě nových informací ho lze průběžně aktualizovat, případně adaptovat na nové podmínky. Tyto nečekané změny mohou přinášet nové příležitosti, které škola může využít jako další stimul ke svému rozvoji.

5. Evaluace a práce se zpětnou vazbou

Pro sledování pokroku a dosahovaných výsledků je potřeba jednotlivé aktivity **průběžně vyhodnocovat** (tj. provádět evaluaci). Cílem průběžné evaluace je získat orientační zpětnou vazbu o pohybu k cíli, včas zachytit případné odchylky od stanoveného plánu, revidovat a upravovat stanovené cíle a omezit či eliminovat rizika, která vyvstanou při realizaci plánu. Práce se zpětnou vazbou může podnítit revizi celého pojetí CŽU realizovaného školou a pomoci nastavit novou vizi i nové cíle do dalšího období. To může oblast CŽU významně posunout vpřed a podpořit její další rozvoj.

Ke sledování průběhu a výsledků aktivit souvisejících s rozvíjením CŽU ve škole lze využívat cyklus kvality EQAVET¹⁰. Jde o ověřený postup, známý též jako Demingův cyklus PDCA (Plan, Do, Check, Act). Pro sledování pokroku lze stanovit milníky (např. 2 měsíce, čtvrtletí či pololetí). S vyhodnocováním aktivit mohou pomoci vhodné evaluační nástroje, které mohou zahrnovat různé metody sběru dat, jako např. rozhovory s účastníky kurzů, dotazníky spokojenosti účastníků kurzů, reference od absolventů kurzů, analýza návštěvnosti webových stránek, sledovanost příspěvků na webu či sociálních sítích aj.

Orientační přehled vhodných nástrojů pro realizaci kroků 2–5 je uveden v příloze 1. Podrobný návrh postupu při vytváření plánu rozvoje celoživotního učení ve škole je uveden v příloze 2.

¹⁰ <https://vzdelavaniaprace.cz/eqavet/cyklus-kvality/>
<http://www.imetodika.cz/zajistovani-kvality.html>

► Ukázka akčního plánu rozvoje celoživotního učení

Akční plán lze zpracovat formou textu nebo tabulky, případně je možné k tomuto účelu využít online nástroje. Výhodou tabulky je přehlednost, možnost provazovat jednotlivé části plánu a sledovat plnění jednotlivých kroků dle stanoveného harmonogramu.

V plánu rozvoje celoživotního učení by neměly chybět tyto součásti:

- vize
- současný stav (stručný popis vyplývající ze SWOT nebo jiné analýzy)
- obecný cíl (očekávaný stav ke konkrétnímu datu)
- dílčí cíle
- aktivity k jednotlivým cílům (včetně harmonogramu plnění, finančního zajištění, odpovědnosti za realizaci a případných rizik, tj. hledáme odpověď na otázky co, pro koho, kde, kdy, kdo, jak a za kolik)
- výstupy (termín, ukazatele splnění)

Tabulka může vypadat například tak, jako na následujícím fiktivním příkladu. Příklad je velmi stručný, neúplný a obecný, uvádíme ho pro názornost, jak je možné k tvorbě plánu přistoupit. Aktivity i výstupy je vhodné popsat podrobně a doplnit k nim další informace.

Tabulka: Fiktivní příklad akčního plánu rozvoje celoživotního učení

Vize: Střední škola XYZ bude poskytovat inovativní, flexibilní a dostupné vzdělávací aktivity pro dospělé, které jim pomohou rozvíjet dovednosti potřebné pro moderní pracovní trh a osobní růst.

Současný stav: Škola nabízí omezené programy pro dospělé, především v tradiční formě výuky. Online kurzy a flexibilní možnosti nejsou dostatečně rozvinuté. Spolupráce s komunitou je minimální.

Obecný cíl: Zvýšit dostupnost a kvalitu celoživotního učení pro dospělé prostřednictvím rozšíření nabídky vzdělávacích programů, využití moderních technologií a posílení spolupráce s místní komunitou. Do června 2026 zvýšit počet dospělých zapojených do vzdělávání nejméně o 10 %.

Dílčí cíle: 1) Rozšířit nabídku vzdělávacích programů pro dospělé. 2) Nabízet flexibilní formy výuky (včetně online a hybridních forem). 3) Při přípravě, propagaci a realizaci vzdělávacích aktivit využívat moderní technologie. 4) Navázat užší spolupráci s místními zaměstnavateli a komunitami (najmout lektory odborných dovedností, využít jejich prostory k nácviku praktických dovedností).

Aktivita	Akční kroky (úkoly)	Výstupy	Termín plnění	Finanční zdroje	Odpovídá
A1: Nabídka vzdělávacích programů pro dospělé	A1.1: Nabídnout vzdělávací programy zaměřené dle aktuálních potřeb dospělých (rozvoj digitálních dovedností, občanské vzdělávání, profesní vzdělávání v oboru X, Y a Z).	V1.1: Akreditovaný modulově pojatý vzdělávací program na rozvoj digitální gramotnosti dospělých.	červen 2026		
	A1.2: Vyvinout krátkodobé kurzy a workshopy pro širokou veřejnost (práce s křovinořezem, prořezávání stromů, malé opravy v domácnosti, základy první pomoci).	V1.2: Vytvořené 3 sady výukových materiálů pro kurzy profesního vzdělávání v oborech X, Y a Z (každá sada zahrne 10–15 materiálů).	červen 2026		
	A1.3: Ve spolupráci se zaměstnavateli připravit kurzy pro získání profesní kvalifikace ABC.	V1.3: ...			
A2: Nabídka flexibilních forem výuky	A2.1: Rozšířit nabídku online a hybridních kurzů. ...	V2.1: ...			
A3: Využití moderních technologií při přípravě a propagaci vzdělávacích aktivit	A3.1: Připravit krátká vzdělávací videa související s tématem kurzů a workshopů.	V3.1: ...			

► Závěr

Plánování rozvoje celoživotního učení (CŽU) je důležitým nástrojem pro rozvoj školy a zkvalitnění služeb CŽU pro širokou veřejnost. Tento text se vám pokusil nastínit témata a možnosti, jak efektivně plánovat a realizovat změny v této oblasti.

Plán rozvoje CŽU pomáhá dosahovat stanovených cílů, sledovat pokrok a udržet žádoucí směr. Umožňuje nejen stanovovat oblasti, priority a cíle, ale i způsoby jejich dosahování, harmonogram plnění a kritéria hodnocení. Rozpad plánu do dílčích kroků a jejich posloupnost škole usnadňuje promýšlet a realizovat jednotlivé cíle a zaměřovat se na to, co je skutečně důležité. Tím lze zamezit nechtěnému plynutí času a zdroji a lépe reagovat na neočekávané situace a události. Jasně definované kroky a úkoly snižují riziko chyb a omylů, škola získává větší kontrolu nad celým procesem zavádění změn v oblasti CŽU do praxe.

Pár tipů na závěr:

- Vytvořte si podrobný plán a rozdělte si práci na menší, zvládnutelné kroky.
- Stanovte si jasné termíny pro dokončení jednotlivých kroků.
- Pravidelně kontrolujte svůj pokrok a v případě potřeby proveďte úpravy.
- Využijte dostupné nástroje a metody pro plánování a řízení projektů.
- Nebojte se požádat o pomoc a radu, pokud ji potřebujete.
- Nezapomeňte se ocenit za dosažené výsledky.

► Zdroje informací

- P-KAP: [Rozvoj škol jako center celoživotního učení](#)
- P-AP: [Průvodce strategickým a akčním plánováním](#)
- Vedeme školu: [Strategické plánování](#)

► Příloha 1: Orientační přehled vybraných nástrojů pro plánování

1. Analýza současného stavu

SWOT analýza, STEP/PEST analýza, marketingový audit, Ishikawův diagram (diagram příčin a následků, tzv. „rybí kost“), Paretova analýza (prioritizace problémových oblastí), síťový graf...

2. Definování cílů a jejich konkretizace

Metoda SMART (SMARTER), myšlenkové mapy, využití postupů WBS...

3. Výběr a plánování aktivit

Metoda logického rámce (LogFrame), Ganttův diagram, různé online nástroje a aplikace

4. Sledování průběhu realizace aktivit a jejich evaluace

Cyklus PDCA¹¹ (cyklus kvality EQAVET¹²), další nástroje hodnocení kvality, evaluační dotazníky...

¹¹ <https://cs.wikipedia.org/wiki/PDCA>

¹² <https://vzdelavaniaprace.cz/eqavet/cyklus-kvality/>

► Příloha 2: Plán rozvoje školy v oblasti celoživotního učení – postup

Motto: Stavíme na tom, co umíme.

Východiska a kroky v plánování:

1. **Stanovení vize CŽU** (kam chceme směřovat, čeho chceme dosáhnout)

2. **Analýza současného stavu** (kde jsme teď)

a) **Analýza zdrojů:**

Personální zdroje a nabídka CŽU

- Zmapujte, co umíte a můžete nabízet v rámci CŽU (chceme – budeme).
- Zmapujte dostupné personální kapacity pro realizaci CŽU.
- Zhodnoťte současnou nabídku vaší školy v oblasti CŽU.

Materiální zdroje a financování

- Zmapujte aktuální materiální podmínky pro realizaci CŽU (učebny, technologické zázemí...).
- Zmapujte dostupné finanční zdroje školy.
- Zhodnoťte možnosti financování (granty, dotační programy...).

Sítování a navázání spolupráce s dalšími subjekty

- Zhodnoťte možnosti spolupráce v oblasti CŽU se současnými sociálními partnery (zaměstnavateli, firmami či jinými subjekty).
- Zmapujte další aktéry v místě či regionu, s nimiž můžete v oblasti CŽU spolupracovat (další zaměstnavatelé, vzdělavatelé, komerční subjekty, neziskový sektor, knihovny, kulturní zařízení, komunitní centra, další školy).
- Zmapujte možnosti sítování (Existují nějaké sítě, do nichž nejsme zapojeni? Pokud ano, jak se do nich dostat?).

Propagace

- Zmapujte, co už v této oblasti děláte, co se vám daří a kde máte rezervy.
- Zmapujte možnosti, kde a jak propagovat aktivity CŽU.

b) **Analýza konkurence:**

Zmapujte a zhodnoťte nabídku vzdělávacích programů pro dospělé na místní úrovni a v regionu.

c) **Analýza potřeb:**

Zjistěte potřeby a zájmy cílových skupin (např. zaměstnanci firem v místě či širším okolí, absolventi školy, místní komunita) v oblasti CŽU. To lze provést formou dotazníkového šetření, osobních rozhovorů nebo focus groups.

d) **Analýza překážek a možných rizik:**

Zmapujte možné překážky a způsoby, jak je zmenšit nebo eliminovat.

3. Definování cílů a jejich konkretizace (na co se soustředit)

- Na základě analýzy stanovte jasné a měřitelné cíle a priority pro zlepšení a rozvoj CŽU v souladu s celkovou strategií školy, včetně stanovení očekávaných výsledků a kritérií hodnocení aktivit CŽU. V případě, že oblast CŽU není propisována do žádného strategického dokumentu školy, je vhodné ji do něj doplnit.

4. Výběr a plánování aktivit (co dělat)

- Vyberte vhodné aktivity a programy CŽU, které povedou k dosažení stanovených cílů (včetně podpůrných činností, jako jsou koordinace CŽU, propagace CŽU, spolupráce s jinými subjekty, zlepšení materiálních podmínek pro realizaci CŽU aj.).
- Zaměřte se na diverzifikaci nabídky a využití inovativních metod výuky.
- Nastavte harmonogram implementace CŽU, stanovte termíny, odpovědné osoby a rozpočet pro jednotlivé aktivity.

5. Implementace

- Realizujte vybrané aktivity a programy CŽU, včetně podpůrných činností (viz výše).
- Zajistěte kvalitní propagaci a marketing vzdělávacích programů.
- Podporujte aktivní zapojení účastníků vzdělávacích aktivit.

6. Sledování průběhu realizace aktivit a jejich evaluace

- Pravidelně vyhodnocujte průběh a výsledky CŽU, včetně podpůrných činností (dle stanovených kritérií, např. kvalita, přínos, efektivita, dopad).
- Získejte zpětnou vazbu od účastníků aktivit CŽU a využívejte ji pro zvyšování kvality aktivit a zlepšování vaší nabídky.
- Používejte analytické nástroje pro sledování a vyhodnocování aktivity v oblasti CŽU na webu a sociálních sítích.
- Po ukončení aktivit vyhodnotte efektivitu vzdělávacích programů i ostatních činností.

7. Revize a úpravy pro vstup do nového cyklu

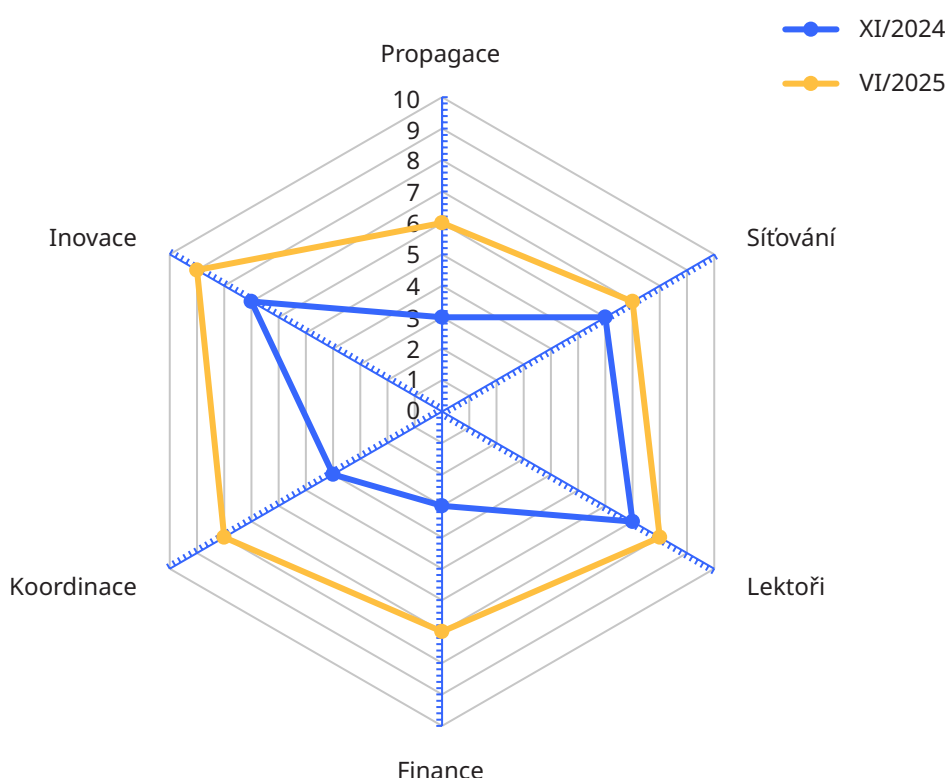
- Na základě výsledků evaluace proveďte potřebné úpravy, případně přehodnotte své cíle.

► Příloha 3: Příklad vymezení priorit v oblasti celoživotního učení

Škola několik let realizuje celoživotní učení (CŽU), ale dosud to nedělala systematicky a chce se v této oblasti posunout na novou úroveň. Vedení školy s několika zapálenými pedagogy si společně sedlo a provedlo analýzu současného stavu. Byla provedena analýza 6 oblastí, které škola považuje za klíčové pro úspěch v oblasti CŽU.

Po kvalitativní analýze se škola rozhodla provést orientační kvantitativní analýzu, pro niž využila síťový graf. Rok 2024 je vyznačen modrou čarou, rok 2025 oranžovou. Z grafu lze vyčíst, že škola si vede docela dobře v inovacích (7 bodů z 10), v oblasti zajištění kvalitních lektorů (také 7 bodů z 10) a síťování (6 bodů z 10), ale má rezervy v oblasti získávání financí (3 body z 10), propagace (3 body z 10) a v koordinaci aktivit CŽU (4 body z 10). Na základě analýzy byly určeny 3 priority na následující období a kvantifikován očekávaný posun: koordinace (posun o 4 body), propagace (posun o 3 body) a financování (posun o 4 body).

Obrázek: Zhodnocení klíčových oblastí



V souladu se stanovenými prioritami byl sestaven akční plán na období jednoho školního roku, kde byly přesně vymezeny 3 klíčové oblasti a ke každé z nich přiřazeny cíle, aktivity, odpovědnost za jejich realizaci, harmonogram a potřebné zdroje. Zároveň byly připraveny nástroje pro evaluaci dosahovaných výsledků a stanoveny milníky pro průběžnou evaluaci.

Financováno Evropskou unií. Text odráží výhradně názory a stanoviska autorů, a nikoli názory a stanoviska Evropské unie nebo Evropské výkonné agentury pro vzdělávání a kulturu. Evropská unie ani poskytovatel grantu za uváděné názory a stanoviska nenesou odpovědnost.



Národní pedagogický institut České republiky
2025
www.npi.cz