

Strategický plán rozvoje Univerzity třetího věku na UTB ve Zlíně

Ing. Jarmila Hřebíčková

Diplomová práce
2009



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Ing. Jarmila HŘEBÍČKOVÁ

Studijní program: N 7507 Specializace v pedagogice

Studijní obor: Sociální pedagogika

Téma práce: Univerzita třetího věku na UTB ve Zlíně --
strategický plán rozvoje

Zásady pro vypracování:

Zpracování teoretické části - základní pojmy.

Zpracování základních témat teoretické části.

Zpracování praktické části - východiskové dokumenty, analýzy.

Doporučení pro praxi - zpracování vize a strategického plánu.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M.: *Jak být ještě lepším manažerem*. Victoria Publishing, Praha, 1995
Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O.: *Management*. Rubico, Olomouc, 2001
Bělohávek, F.: *Organizační chování*. Rubico, Olomouc, 1996
Dědina, J.: *Podnikové organizační struktury*. Victoria Publishing, Praha, 1996
Cimbálníková, L.: *Management*, Olomouc, UPOL, 2004
Šumberová, P., Kozák, V.: *Marketing*, Zlín, FAME, 2000
Koontz P., Weihrich H.: *Management*, Praha: Victoria Publishing, a.s., 1993
Kotler, P.: *Marketing management*. Victoria Publishing, Praha, 1995
Sedláčková H.: *Strategická analýza*, Praha, C.H.Beck.2000

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Mgr. Leona Hozová
Ústav pedagogických věd

Datum zadání diplomové práce:

17. února 2009

Termín odevzdání diplomové práce:

15. května 2009

Ve Zlíně dne 17. února 2009



prof. PhDr. Vlastimil Švec, CSc.
děkan



L.S.



Mgr. Soňa Vávrová, Ph.D.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně14.5.2009.....

..........

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédá k vyšší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je návrh konkrétního plánu realizace Univerzity třetího věku a návrh směru, kterým by se mělo vzdělávání seniorů na Univerzitě Tomáše Bati (UTB) ve Zlíně v budoucnu ubírat. Základem je komplexní analýza této organizace. Teoretická část obsahuje základní informace týkající se problematiky volby strategií a tvorby strategického plánu a také návrh a popis modelu použitého při zpracování strategického plánu konkrétní organizace.

V praktické části je již zpracována komplexní analýza zvolené organizace – Univerzity třetího věku (U3V) na UTB ve Zlíně, definovány její vize, poslání a cíle a následně formulován strategický plán rozvoje. V závěru práce je sestaven přehledný postup implementace tohoto plánu.

Základní ideou celé práce je reálná potřeba najít řešení, jak dosáhnout toho, aby U3V na UTB ve Zlíně mohla nadále rozvíjet svoji činnost a plnit celospolečenský úkol přispívat k naplňování humanitních ideálů společnosti, v souladu s vizí „učící se společnosti“.

Klíčová slova:

organizace, vize, poslání, cíle, strategická analýza, strategický plán, vzdělávání seniorů, Univerzita třetího věku

ABSTRACT

This thesis is aimed at proposing a detailed plan of implementation of the University of the Third Age and the direction to be taken during the education of seniors at Tomas Bata University (TBU) in Zlín in future. The most important issue is the comprehensive analysis of this organization. The theoretical part includes basic information concerning the issue of strategy selection and the development of a strategic plan as well as the proposal and the description of the model used during the preparation of the strategic plan of a particular organization.

The practical part involves an already formulated detailed analysis of the selected organization, i.e. of the University of the Third Age at TBU in Zlín, the defined vision, role and aims thereof, and, subsequently, the strategic development plan prepared. The final part of the thesis contains an outlined procedure of the mentioned plan's implementation.

The basic idea of the whole thesis is a real need to find a solution for the University of the Third Age at TBU in Zlín in order to guarantee that the University of the Third Age continues to develop its activities and to perform the universal task reg. the ideals of humanity important for the society, which are to be achieved in accordance with the vision of the „learning society“.

Keywords:

Organization, vision, role, aims, strategic analysis, strategic plan, education of seniors, University of the Third Age

Poděkování:

Děkuji vážené paní Ing. Mgr. Leoně Hozové, vedoucí diplomové práce, za odborné usměrňování, kritické připomínky a trpělivou podporu.

Erudire et creare

(Motto Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně)

... studujeme „proto, abychom byli současníky našich dětí“

(posluchačka Univerzity třetího věku, in: Jirásková, 2005)

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 VZDĚLÁVÁNÍ SENIORŮ	12
2 STRATEGIE A STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ	16
1.1. STRATEGIE	16
2.2 STRATEGIE V NEZISKOVÉ ORGANIZACI.....	17
2.2.1 Veřejná vysoká škola jako nezisková organizace	18
2.2.2 Efektivnost neziskové organizace	19
2.3 PROCES TVORBY STRATEGICKÉHO PLÁNU	20
2.3.1 Osnova strategického plánu	22
3 MODEL STRATEGICKÉHO PLÁNU	24
3.1 VIZE, POSLÁNÍ, CÍLE	24
3.2 PŘEHLED HISTORIE A SOUČASNÉ SITUACE	25
3.3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	25
3.4 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	25
3.4.1 PEST analýza	26
3.4.2 Analýza mikrookolí.....	26
3.5 SWOT ANALÝZA.....	27
3.6 ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE (VARIANTY STRATEGIÍ).....	29
3.7 KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚCHU A DLOUHODOBÉ CÍLE ORGANIZACE.....	30
3.8 VÝBĚR STRATEGIE Z VÍCE MOŽNÝCH VARIANT.....	31
3.9 ZPRACOVÁNÍ IMPLEMENTAČNÍHO PLÁNU	31
3.10 KONTROLA	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
4 METODOLOGIE VÝZKUMU	33
4.1 CÍL VÝZKUMU	33
4.2 PŘEDMĚT VÝZKUMU.....	33
4.3 VÝZKUMNÝ PROBLÉM	34
4.4 METODY POUŽITÉ PŘI VÝZKUMU	34
5 STRATEGICKÝ PLÁN ROZVOJE UNIVERZITY TŘETÍHO VĚKU NA UTB VE ZLÍNĚ	38
5.1 CHARAKTERISTIKA UNIVERZITY TŘETÍHO VĚKU NA UTB VE ZLÍNĚ.....	38
5.1.1 Definice vize, poslání a cílů U3V na UTB ve Zlíně	38
5.1.2 Historie vzniku U3V na UTB a vývoj do r. 2006	40
5.1.3 Další rozvoj v letech 2007- 2009 a současná struktura U3V	42
5.1.4 Metody a formy výuky na U3V	43

5.2	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	44
5.2.1	Organizační struktura U3V.....	44
5.2.2	Zdroje.....	47
5.2.3	Finanční situace (náklady, výnosy).....	49
5.2.4	Marketing.....	51
5.2.5	Současný způsob řízení a plánování U3V.....	52
5.3	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	54
5.3.1	PEST analýza.....	54
5.3.2	Charakteristika mikroprostředí.....	62
5.4	SWOT ANALÝZA.....	65
5.5	STRATEGICKÉ MOŽNOSTI ROZVOJE U3V NA UTB VE ZLÍNĚ.....	68
5.5.1	Strategie/varianta 1.....	68
5.5.2	Strategie/varianta 2.....	69
5.5.3	Strategie/varianta 3.....	70
5.6	KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚCHU.....	71
5.7	VÝBĚR ALTERNATIVY STRATEGIE PRO DALŠÍ ROZVOJ U3V.....	72
5.8	IMPLEMENTAČNÍ PLÁN.....	74
5.9	KONTROLA:.....	77
6	DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	78
	ZÁVĚR.....	81
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	82
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	86
	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....	87
	SEZNAM PŘÍLOH.....	88

ÚVOD

V procesu socializace probíhající ve všech etapách života si člověk osvojuje a aktualizuje své znalosti, dovednosti a kompetence. Socializace je vlastně jeho osobní rozvoj a zároveň i aktivní zapojení ve společnosti. Je to proces celoživotního učení a vzdělávání je jeho nedílnou součástí. Je to systém výchovy a vzdělávání s přístupem odrážejícím fáze rozvoje jedince od dětství až do etapy pozdního postproduktivního věku člověka.,

Myšlenka celoživotního učení není něčím zcela novým v dějinách lidské společnosti. O vzdělávání nejen dětí, ale také dospělých, najdeme zmínky již v dílech antických myslitelů – příkladem jsou filozofické školy v Řecku, Platonova akademie, Aristotelovo učiliště. O vzdělávání během celého života psal ve svých dílech také Jan Amos Komenský - například ve svém díle Pampaedie – Vše výchova, kde na str. 238 - 242 můžeme číst o *škole stáří*: „*Starci mají své zvláštní chyby a choroby mravů; tedy nezbytně musí být opatření prostředky proti nim, i metodou, jak prostředků správně užívat; ... prostředky: příklady, předpisy a neustálá praxe;Praxe se tu vyžaduje plná a dokonalá. Starci se mají snažit, aby žádná ctnost, která může zdobit stařecký věk, nebyla jim cizí...*“.

Důvodem, proč se o této historii zmiňuji, je potřeba zdůraznit význam této problematiky napříč celým vývojem našeho společenství. Zvláště v dnešní době, pro kterou je typické, že „stárneme“, společenská potřeba vzdělávání seniorů narůstá, a tím i potřeba hledání možností, forem a metod vzdělávání vhodných pro tuto věkovou skupinu.

Jednou z možností, kterou naši senioři ke svému vzdělávání mají, jsou univerzity třetího věku (U3V). Z prvotního nadšení (v 70. letech v zahraničí, od 80. let již i u nás) se rozvinula poměrně rozsáhlá činnost, kterou významně podporuje také stát. Současná rozkolísaná ekonomická situace (spolu se směrem orientace lidské společnosti na výkony a ekonomické přínosy) však nutí k zamýšlení se nad tím, jakým způsobem zajistit další činnost, a také rozvoj „seniorských univerzit“ u nás.

Tato skutečnost také byla podnětem k volbě tématu předložené diplomové práce: zpracování problematiky rozvoje Univerzity třetího věku (U3V) na Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně (UTB) s cílem předložit strategický plán vhodný k praktickému využití. Strategický plán rozvoje, který bude naplňovat potřeby celospolečenské potřeby UTB ve Zlíně a U3V jako její součást, i a zároveň potřeby lidí, pro které je specifické univerzitní vzdělávání určeno – seniorů.

Inspirací bylo také uvědomění si, že sociální pedagog potřebuje pro svoji činnost také umět hledat a efektivně využívat veškeré zdroje vytvářející podmínky pro jeho společensky prospěšnou (sociálně-pedagogickou) činnost, a to v zájmu instituce, kterou zastupuje, a také v zájmu příjemců jím poskytované služby.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VZDĚLÁVÁNÍ SENIORŮ

Problematiku vzdělávání seniorů vnímáme jako součást pedagogiky dospělých, jejíž charakteristiku vystihuje definice podle Jochmanna (In Malach, Zapletal, 2005, s. 16): „... v níž se důraz přesunuje výrazně k výchově profesní a ke kulturně-výchovné práci, do oblasti působení funkcionálního a nepřímého a k sebevýchově, k otázkám působení prostředí a především k otázkám péče, tedy k sociální pedagogice v širokém slova smyslu.“ Obzvláště silný sociální podtext má právě vzdělávání seniorů (jako oblast celoživotního učení).

Bakalářská práce Aktivní formy studia jako motivace k dalšímu vzdělávání na Univerzitě třetího věku (Hřebíčková, 2007) v teoretickém základu uvádí definici základního pojmu „senior a poměrně podrobně se zabývá otázkou stáří a tzv. třetího věku a psycho-sociálními aspekty odchodu do důchodu. Definovány jsou pojmy pedagogika, andragogika a gerontagogika. Nemalá pozornost je věnována problematice vzdělávání dospělých v kontextu celoživotního učení, a zvláště souvislostem vzdělávání seniorů. Vzdělávání seniorů vnímá ze dvou aspektů :

- a) z pohledu sociální práce - jako podpora adaptace na novou situaci ze všech aspektů života člověka (sociálních souvislostí, psycho-sociální, psychologické, biologicko-fyzické stránky),
- b) z pohledu mentální aktivizace seniorů – jako podpory rozvoje jejich kreativního myšlení, podpory vitality a flexibility.

Specifika vzdělávání seniorů formou univerzity třetího věku

Obvykle jsou univerzity třetího věku charakterizovány jako „vzdělávání seniorů na univerzitní úrovni (přednášky, semináře, cvičení)“. Toto vyjádření je ovšem – podle mne – nutné vnímat v kontextu zvláštností tohoto vzdělávání, kdy získávání nových vědomostí není cílem, ale pouze prostředkem aktivního naplnění života. Je zaměřeno zejména na zlepšení kvality života seniorů, na prodloužení jejich duševní aktivity a na kontakt s mladší generací. (Slovy prof. MUDr. Čiháka, jednoho z průkopníků U3V v ČR, na pracovním setkání 23. 4. 2009 v Českých Budějovicích: „... my nevzděláváme ve smyslu vyučování, my spíše sdílíme ...“)

Specifický přístup ke vzdělávání seniorů je dán několika fakty:

1. v rámci vzdělávání seniorů již nejde o profesní a kvalifikační přípravu,
2. dnešní senioři jsou fyzicky zdatnější než předchozí generace, jsou vzdělanější a zvyklí se vzdělávat, mají dostatek tvořivého potenciálu,
na druhé straně stárnutí přináší zhoršování somatického i psychického stavu:
 - dochází ke změnám (biologicky i psychicky podmíněným) ve většině kognitivních funkcí, kdy typické je zpomalení psychických funkcí, snižování kvality percepce (zrakové a sluchové vnímání), zhoršování pozornosti a paměti, klesá rychlost vnímání, snižuje se rychlost úkonů, stoupá reakční doba, zvyšuje se unavitelnost,
 - nerovnoměrný je úbytek rozumových schopností (pokles fluidní inteligence, přetrvávají již naučené dovednosti a předchozí poznatky a již naučené dovednosti)
 - z psychického hlediska je patrné zpomalení psychických funkcí, jiné vnímání a pojetí času a hospodaření s ním, hlubší pocity odpovědnosti, citlivost na ztrátu prestiže, relativně stabilizován systém hodnot a norem,
3. senioři mají často ztíženou životní situaci (ztráta zázemí ekonomického, sociálního, rodinného, ztráta partnera), a tím i složitější podmínky ke studiu.
4. v učení seniorů jsou obecné zvláštnosti, kdy některé mají kladný vliv, jiné naopak záporný, ale schopnost učit se trvá a může být efektivně využita:
 - především je jejich studium zcela dobrovolné, znamená pro ně jistou prestiž (obzvláště „studium na univerzitě“),
 - podřizují se uznávaným a respektovaným autoritám (akademickým kapacitám), ale jsou schopni a ochotni akceptovat i rady „spolužáků“ – mladých studentů (např. výuka práce s počítačem),
 - mají své zkušenosti, mají odlišné názory získané v předcházejícím praktickém životě, jsou ovlivněni jistými stereotypy v myšlení a jednání, mají však specifické kompetence, potenciály a schopnosti („moudrost stáří“), např. jejich mozek pracuje komplexněji, lépe vnímají pojmy a souvislosti, mají schopnost integrace dílčích poznatků,
 - určité deficity v kognitivních schopnostech, jako je například schopnost delší koncentrace kompenzují jinými strategiemi myšlení (Beneš, 2008),
 - při výuce chtějí být aktivní především ve smyslu potřeby účasti na diskusi,
 - mají větší pocit odpovědnosti ke studiu,

- důležitá je pro ně zpětná vazba (především v pozitivním smyslu).

Z hlediska přípravy programu U3V si musíme uvědomit také skutečnost, že senioři jako posluchači U3V jsou velmi nehomogenní skupinou :

- jejich věkové rozpětí je až 30 let (od 50/55 let do 80/85 let),
- úroveň jejich kognitivních schopností je různorodá nejenom vlivem věku, ale je podmíněna i životními podmínkami během předchozího života (výživa, prostředí, vzdělání, celkový životní styl),
- různorodé jsou i jejich současná životní úroveň, zájmy a potřeby .

Jaké metody volit pro vzdělávání seniorů ?

Z praktického výzkum- resp. dotazníkového šetření na U3V (Hřebíčková, 2007) vyplynul poměrně rozporný výsledek ohledně postoje seniorů – studentů U3V k aktivním a pasivním formám výuky, kdy byly porovnávány přednášky, semináře a praktická cvičení. Zjednodušeně by se dalo říct, že prvotní zájem je spíše povrchní „dozvídat se nové informace“ (až na druhém místě společenský aspekt). Posluchači mají zájem o nové obory, které neznají, nejvíce o společenskovedné a uměnovědné obory a upřednostňují přednáškovou formu výuky, semináře pouze jako doplnění přednášek.

Hlubším prozkoumáváním se zcela jistě potvrdí zjištění (Hřebíčková, 2007, kap. 5.7.), že vytvořením vhodné atmosféry - tak, aby překonali své obavy – senioři akceptují i aktivní formy, dokonce z nich mají i potěšení. Velmi záleží na přístupu lektora, co potvrzuje i jedna negativní zkušenost z naší praxe: přesto, že se lektor snažil o aktivizační výuku seniorů, posluchače nepřesvědčil a pro aktivní spoluúčast je nezískal (většina posluchačů studium v jeho kurzu nedokončila).

U3V již prokázaly smysluplnost své existence a pozitivní přínos pro společnost celou, nejenom pro seniorskou generaci. Je potřebné dopracovat podpůrné prostředky pro práci všech, kteří jsou v oblasti vzdělávání seniorů aktivně činní, jako jsou podrobně rozpracované *kurikulum*, *didaktika*, *metodika*, a to tak, aby systematicky podchytily zkušenosti získané víceletou praxí v seniorském vzdělávání.

Kurikulum je považováno za prostředek celoživotního vzdělávání člověka. Škola tak přestává být jen „učící“ organizací, stává se součástí života člověka, a kromě poskytování znalostí a dovedností formuje také jeho životní postoje a názory. Praktickou podobou kurikula je **vzdělávací program** ve formě plánu resp. projektu výchovně-vzdělávací aktivity (vytyčení směru, délky a cíle), zároveň i **obsahová náplň** výchovně-vzdělávací aktivity.

Didaktika jako teorie vzdělávání a vyučování objasňuje podstatu výchovně-vzdělávací činnosti, zabývá se problematikou cílů, obsahů, metod, forem, didaktických prostředků, učebních pomůcek a jejich efektivním využíváním ve vzdělávacím procesu. Zkoumá organizaci vyučovacího procesu, vyučovací koncepce i vztahy mezi vyučujícími a vyučovanými.

Kurikulum U3V je v podstatě obsaženo ve strategickém plánu, který je předmětem praktické části této diplomové práce.

Didaktickou stránku je potřebné dále a hlouběji rozpracovat na základě zvláštností charakterizujících seniorský věk. (v předchozím textu), a také zvláštností U3V jako formy vzdělávání seniorů.

2 STRATEGIE A STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Činnost každé organizace, její fungování, je ovlivňováno nejen vnitřní strukturou, ale i působením vnějších vlivů. Podmínkou úspěšného rozvoje organizace je to, že dlouhodobě realizuje své cíle v souladu s vnějším prostředím. Prostředkem k tomu je uplatňování strategického plánování jako součásti komplexního procesu strategického řízení. Základem dlouhodobého plánování je podniková strategie.

1.1. Strategie

Pojem „strategie“ má původ v starořeckém slovu „strategiá“, které vyjadřuje umění vést válečné operace, umění využít přednosti vlastní armády k vítězství nad nepřítelem. Všeobecná encyklopedie uvádí definici strategie jako „*řízení určité činnosti k dosažení zákl.cílů; obecný postup, umění koncepčně dosahovat stanovených cílů*“ (1998, s. 241). V ekonomickém světě jej můžeme interpretovat jako umění vítězit v konkurenční soutěži ekonomických subjektů.

Strategii jako ekonomickou kategorii tvoří prohlášení nebo vysvětlení toho, co chce organizace nebo její část dosáhnout, kam chce jít a v hrubých rysech i to, „jak se tam dostat“. Formuluje odpovědi na otázky „V čem podnikáme?“, „Jak z toho chceme získat prospěch?“, slouží k uskutečňování vizí – pohledů na to, jak by měla vypadat budoucnost, ke které organizace směřuje. Ve výsledku strategie vymezuje směr, kterým by se organizace chtěla ubírat, a způsob, jak toho dosáhnout, jak zaměřit rozhodující záležitosti a faktory úspěchu, a přitom zdůrazňuje to, čím se organizace odlišuje od konkurentů.

Strategie jako alternativní cesta k dosažení určitého cíle má dva rozměry:

- závažnost, která spočívá v tom, že skrývá strategické cíle a vytváří určitou představu, čím se organizace bude zabývat a jak toho dosáhne,
- dlouhodobost, která vyplývá z cíle strategického rozhodnutí - vytvořit významný a dlouhotrvající vliv na chování a úspěšnost organizace.

Strategie je dlouhodobá koncepce činnosti organizace a jejím smyslem je promyšlené a účelné rozvrhnutí zdrojů organizace tak, aby mohly být co nejlépe splněny poslání a cíle organizace.

2.2 Strategie v neziskové organizaci

Odborná literatura o strategickém managementu se většinou zabývá strategiemi organizací, jejichž měřítkem úspěšnosti je zisk, a to jsou výrobní a obchodní organizace v soukromém sektoru.

Jak uvádí Bowman (1996, s. 17), mezi organizací výrobní a obchodní a organizací neziskovou „*existují rozdíly, které se zvláště týkají strategického řízení*“. Tyto rozdíly vyplývají ze základního účelu resp. účelů, za kterým byly tyto organizace zřízeny, tedy jejich cílů.

Pro *výrobní organizaci* je hlavním cílem zisk, ostatní cíle (mohou to být např. sociální cíle orientované na zaměstnance nebo ekologie apod.) mají nižší prioritu. V takovéto komerční organizaci je strategie jasnější, konkrétní čísla vyjadřující ziskovost umožňují jednoznačné vyhodnocování dosaženého výsledku a také porovnávání s minulým stavem organizace i s jinými firmami.

Situace neziskové organizace je zcela jiná. „Neziskovost“ nevyjadřuje to, že organizace nevytváří zisk: smysl je ve faktu, že neziskové organizace mohou svou činností vytvářet zisk, ten ovšem nesmí být přerozdělován (vlastníkům nebo vedení), ale musí být použit na cíle dané posláním organizace. Na rozdíl od komerčních firem finanční zisk není hlavním měřítkem, ale je to **schopnost naplňovat poslání organizace**. Měřitelnost cílů, vyplývajících z poslání, je nejasná. Diskutabilní je například, zda je měřítkem úspěšnosti školy (jako neziskové organizace) počet žáků, počet úspěšných žáků (pak co je úspěšnost?), nebo kvalita poskytnutého vzdělání (pak jak ji měřit?). Pokud není zcela jasný a měřitelný cíl, je strategické řízení nesnadné, vedení takové organizace se nemůže rozhodovat s dostatečnou jistotou. V tomto smyslu je formulace strategie v neziskové organizaci velmi potřebné. Manažer v neziskové organizaci svým postavením inspiruje své pracovníky, podporuje v nich uvědomění si smyslu činnosti a pocit důvěry (Bowman, 1996), a právě v tom se může opřít o cílevědomě formulovanou definici poslání a rozpracovanou strategii.

Zpracování strategického plánu podporuje neziskovou organizaci v aktivní, cílevědomé a systematické práci, jasně a zřetelně formuluje její poslání a cíle a dává představu o zdrojích (hmotných i nehmotných), které k realizaci cílů budou potřebné. Ve strategickém plánu pak lze vyjádřit i efektivnost této organizace.

2.2.1 Veřejná vysoká škola jako nezisková organizace

Neziskové organizace působí „ve veřejném zájmu“ a to především v oblastech, které svou neziskovostí jsou mimo zájem podnikatelských subjektů, a zároveň nejsou v oblasti plné působnosti státu (protože stát nemá dostatečnou sílu na jejich provozování). Nestátní neziskové organizace lze chápat jako „třetí sektor“ – sektor mezi státem a trhem. Případná tvorba zisku, který je pak používán opět k plnění poslání, směřuje do oblasti trhu, aspekt neziskovosti a obecné prospěšnosti zase do oblasti působení státu.

Pojem „veřejný zájem“ můžeme přeformulovat do pojmu „veřejné služby“, které je pro občany povinen zajišťovat stát. *„Jedná se zejména o školství, kulturu, dopravu, obranu a bezpečnost, soudnictví, vězeňskou službu, oblast důchodového zabezpečení, zastupitelské úřady v cizině a celou řadu dalších funkcí, se kterými se občané denně setkávají. K tomu účelu zřizuje stát své instituce, především příspěvkové organizace a organizační složky. Stát však může také při realizaci veřejných služeb spolupracovat s neziskovými organizacemi, a to hned několika způsoby: může veřejné služby od neziskových organizací nakupovat (sociální služby), může vytvářet podmínky pro jejich poskytování (zdravotnictví), může regulovat činnost neziskových organizací (požární ochrana, školství) nebo jim udělovat podporu (kultura a umění, ochrana životního prostředí, výzkum a vývoj).* (<http://portal.gov.cz>).

Činnost všech typů neziskových organizací u nás upravuje pouze zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu, kde v §18, odst.8 je definována tzv.organizace charakteru právnické osoby, která nebyla zřízena nebo založena za účelem podnikání a je uveden výčet právních forem, kterých mohou neziskové organizace nabývat, mezi jinými i **veřejné vysoké školy**.

Jak již bylo uvedeno v předchozím textu, v neziskové organizaci není hlavním měřítkem finanční zisk, ale schopnost naplňovat poslání organizace.

Základním **posláním veřejné vysoké školy** je poskytovat vzdělání. Tato činnost patří mezi zásadní veřejně prospěšné oblasti, protože vzdělání je nezbytnou podmínkou pozitivního rozvoje každého národa jako celku i každého jednotlivce zvlášť. Činnost veřejných vysokých škol (a všech jejích součástí) je upravována zákonem č. 111/1998 Sb. o vysokých školách v platném znění, a dále vnitřními předpisy, podléhající § 36 tohoto zákona registraci Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT). Tyto vnitřní předpisy jsou uvedené v § 17 odst. 1 písm. a) až h) zákona a podle § 17 odst. 1 písm. i) zákona, a jsou to obvykle také Řád celoživotního vzdělávání a Předpis pro hospodaření a účtování.

Své poslání každá organizace naplňuje tím, že vykonává určité činnosti směřující k produkci ve formě hmotné nebo ve formě služeb. Přitom každá činnost organizace má svou **funkci** a je z hlediska naplňování cílů primární nebo sekundární.

Primární funkce přímo naplňují poslání organizace, sekundární funkce jsou zabezpečovací, obslužné a vytvářejí podmínky pro výkon funkcí primárních.

V případě takové organizace, jako je **Univerzita třetího věku**, která je součástí veřejné vysoké školy, je primární funkcí poskytování vzdělávací služby pro starší generaci, sekundární funkcí je jistá forma sociální práce: podpora této generace ve smyslu poskytování společenského kontaktu, mezigeneračního soužití, podpora sebeuvědomění, výchova ve stáří a ke stáří, a také lze říci výchova ke stáří z aspektu celé společnosti.

2.2.2 Efektivnost neziskové organizace

Vyhodnocení činnosti každé organizace, teda i neziskové, porovnává vstupy a výstupy (náklady a výsledky činnosti) a vyjadřuje tak efektivnost její činnosti.

Ekonomové definují efektivnost jako takové použití zdrojů, které přináší maximální úroveň uspokojení dosažitelnou při daných vstupech a technologii.

Efektivnost neziskových organizací je obtížné posuzovat podle výše vyprodukovaného zisku. Jako jednoznačně kvantitativně měřitelný výstup lze v případě vzdělávací instituce definovat počet posluchačů, počet absolventů, počet vyučovacích hodin. Jiným hlediskem, ale hůře měřitelným, je kvalita výuky. Je otázkou, jestli je efektivnější vyučovat v co největším rozsahu a co nejvíce studentů, anebo vyučovat méně v objemu, ale více kvalitně ?

Na efektivnost působí více faktorů, vnějších i vnitřních, některé lze ovlivnit, některé ale vůbec ne. Podle Hyánka (2004) působí jako:

a) vnější faktory efektivnosti

- politické uspořádání společnosti (legislativní pobídky, nástroje veřejné správy, veřejná kontrola),
- fungování tržního sektoru (může ovlivňovat rozsah a výši dotací),
- konkurenční prostředí uvnitř sektoru,
- způsob financování neziskových organizací (pokud jsou zdroje příjmu nestabilní a nelze se na ně spolehnout, může to vnášet do činnosti a rozhodování o aktivitách organizace

nejistotu a nervozitu, může se omezovat činnost, příp. se v zájmu zvýšení příjmu může orientovat na jiné - doplňkové aktivity),

b) vnitřní faktory efektivnosti:

- věda a technika,
- struktura činností, resp. poměr a vazby mezi aktivitami primárními a aktivitami sekundárními (jako jsou např. obslužní a správní činnosti),
- uplatnění dělby práce,
- kvalifikace pracovníků jako soubor všech znalostí a dovedností (např. zkušenosti a samostudium),
- systém řízení (využití a odraz poznání motivů lidského chování).

2.3 Proces tvorby strategického plánu

Základem plánování je vytváření, udržování a rozvíjení vztahu mezi cíli organizace a mezi postupy vedoucími k naplňování cílů s ohledem na dané zdroje a měnící se podmínky.

Plánování v organizaci je činností, jejímž smyslem je stanovení budoucích stavů organizace a cest jeho dosažení (čeho má být dosaženo a jak). Výsledkem je **plán** jako dokument, který popisuje aktivity, které musí organizace realizovat, aby dosáhla stanovených cílů.

Strategické plánování navazuje na strategické cíle organizace a její poslání, vyznačuje se dlouhodobým charakterem a komplexním přístupem k organizaci jako k celku, je realizováno na vrcholové úrovni a vychází z poslání organizace. Jeho podstatou je analyzovat současnou a očekávanou situaci, určit směr rozvoje organizace, vytvořit podmínky a stanovit prostředky pro dosažení poslání, umožnit správně orientovat vnitřní a vnější činnost organizace tak, aby byla připravena na změny, rizika, na konkurenční prostředí a definovat dlouhodobé strategické cíle celé organizace a také postupy pro jejich dosažení tak, aby se efektivně využívaly zdroje organizace.

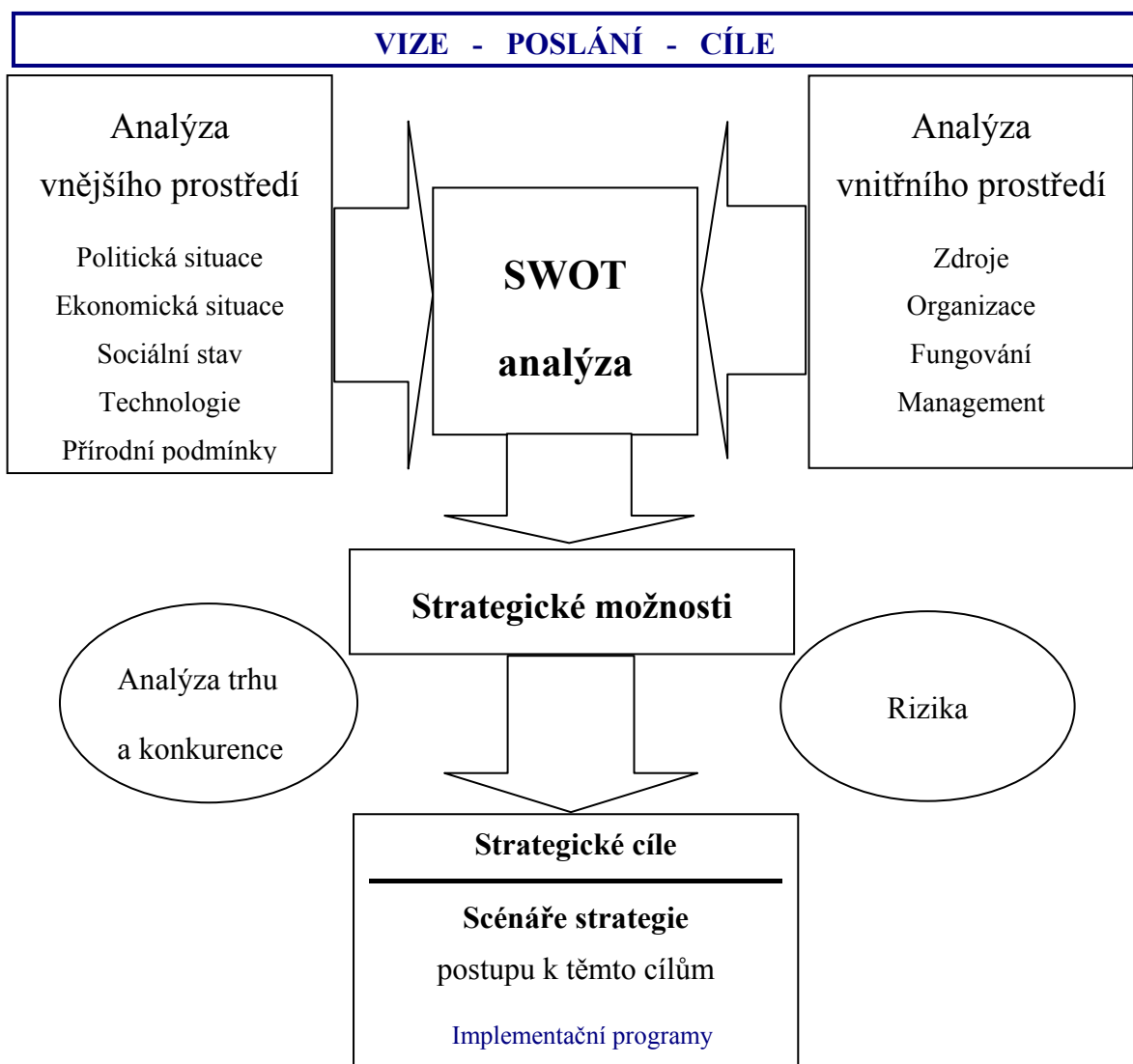
Základem strategického plánování je analytický přístup, který vnímá organizaci jako celek ve vztahu k prostředí, jehož cílem, jak uvádí Armstrong (2006, s. 173), je:

„ - rozvíjení jednotného, koordinovaného a zásadového pohledu na cestu, kterou se společnost chce vydat

- usnadnění přizpůsobování organizace změnám prostředí. “

Výsledkem tohoto přístupu je vytvoření komplexní úvahy o činnosti organizace (její historii, současnosti i možné budoucnosti) zohledňující cíle, zdroje organizace a příležitosti plynoucí z prostředí, ve kterém organizace působí. Tato komplexní úvaha tvoří strategický plán organizace.

Graficky (obr. č. 1) lze znázornit proces strategického plánování podle Pitry (2003, s. 44), ale s doplněním skutečnosti, že pohled na organizaci začíná od stanovené vize a poslání organizace.



Obr. č. 1. Proces strategického plánování.

2.3.1 Osnova strategického plánu

Každá organizace je svým způsobem jedinečná. Je to dáno jejím individuálním charakterem, velikostí, různorodostí vnitřních i vnějších činitelů, které její činnost ovlivňují, různý je rozsah i úroveň nejistoty prostředí, ve kterém organizace působí. Proto i strategický plán rozvoje je pro každou organizaci jedinečný. Přesto však lze - na základě již uvedených charakteristik procesu strategického plánování - formulovat obecně platnou osnovu strategického plánu do těchto bodů:

1. charakteristika organizace (vize, poslání, historie - postavení minulé a současné),
2. analýza vnitřních zdrojů, schopností a současného stavu (situační analýza),
3. analýza vnějšího prostředí (PEST) a analýza konkurence
4. strategická analýza (SWOT),
5. stanovení strategických možností (variant strategie), jak naplnit poslání,
6. stanovení omezení – kritických faktorů úspěchu a z nich vyplývajících dlouhodobých cílů,
7. volba strategie a konkretizace cílů na základě vyhodnocení možností a omezení,
8. implementace – stanovení krátkodobých cílů a operativních plánů, vybírání taktik, které vedou k realizaci cílů,
9. kontrola - zpětná vazba, jejíž účelem je analyzování odchylek, nástin možného systému kontroly a vyhodnocování.

3 MODEL STRATEGICKÉHO PLÁNU

Prvními kroky při tvorbě strategie resp. základem, ze kterého se při tvorbě vychází, je definování vize a poslání organizace, následně formulace cílů, a to v souladu s prostředím, ve kterém organizace funguje. Dalším bodem je charakteristika organizace – její historie, současný stav, situační analýza, dále strategická analýza (jako souhrn všech analýz – vnitřní, vnější a SWOT), následně pak definování strategií resp. strategických možností a další kroky podle základní osnovy uvedené v kap. 1.3.1.

3.1 Vize, poslání, cíle

Vize je vyjádřením „konečného“ ideálního stavu, ke kterému by měla vést činnost organizace, představa, ve které jsou naplněny hodnoty, které organizace uznává. Je zaměřena do daleké budoucnosti, může být společná více organizacím. Její formulace musí být jasná a stručná.

Poslání formuluje cesty k cíli, definuje „*zaměření organizace ve vztahu k dosažení předpokládaných užitků.*“ (Rektořík, 2007, s. 35). Definice poslání vychází z vize, je již v konkrétní podobě a je zaměřena na současnost. Z formulace poslání musí být zřejmé, kým organizace je a o co se snaží. Vymezuje, co je a bude produktem organizace (výrobek resp. služba). V souladu s prostředím, ve kterém organizace funguje určuje základní směr pro její další rozvoj. Definice poslání organizace by neměla být ani příliš široká, ani příliš úzká.

Poslání je naplňováno realizací různých činností, které mají svoji **funkci**. Výsledkem je produkce statků resp. služeb (primární funkce) anebo vytváření podmínek pro tuto produkci (sekundární funkce). Primární funkce přímo naplňují poslání organizace, sekundární funkce naplňují zabezpečovací, obslužné činnosti, které zajišťují příznivé podmínky pro výkon funkcí primárních

Cíle organizace musí být stanoveny v souladu s prostředím, ve kterém organizace funguje, jasně a srozumitelně, musí být reálně dosažitelné a motivující. Jsou přímo odvozeny od poslání a definují stavy, jakých chce organizace v budoucnu dosáhnout. Pojem „budoucnost“ může vyjadřovat různou dobu - podle toho rozlišujeme cíle dlouhodobé, střednědobé, krát-

kodobé a operativní. Z hlediska činností se může jednat o cíle primárních funkcí a cíle sekundárních funkcí.

V porovnání s definicí poslání jsou cíle dynamičtější, mohou podléhat změnám v závislosti na podmínkách, ve kterých organizace působí. V neziskové organizaci se orientují spíše na trhy než na produkt.

3.2 Přehled historie a současné situace

Historie organizace popisuje vznik organizace – okolnosti a podmínky vzniku, průběh jejího rozvoje a dává informaci o délce a úspěšnosti jejího fungování v prostředí, ve kterém působí.

Poznání historie organizace, jejího postavení a vývoje v návaznosti současný stav dává možnost usuzovat, jak se může organizace dále vyvíjet. Zároveň upozorní na případná slabší místa organizace.

3.3 Analýza vnitřního prostředí

Pro analýzu vnitřního prostředí jsou podstatné tyto charakteristiky organizace:

- organizační struktura,
- finanční situace (náklady, výnosy),
- zdroje - hmotné (haly, stroje),
 - lidské (počet, kvalifikace),
 - finanční (získávání kapitálu, know how, patenty, ochranné známky),
- marketing (informační podpora, PR aktivity, publicita, image organizace, znalost potřeb klientů).

Účelem je charakterizovat organizaci a získat komplexní přehled o situaci uvnitř organizace, o způsobu jejího fungování a využívání zdrojů.

3.4 Analýza vnějšího prostředí

Cílem analýzy vnějšího prostředí je rozpoznat pozitivní i negativní vlivy, tedy příležitosti nebo ohrožení, v bližším i širším okolí. Vnější prostředí organizace lze vnímat jako mikrookolí, které z hlediska komerční organizace tvoří odvětví, oblast podnikání, ve které orga-

nizace působí (důležitý je vliv konkurence, zákazníků apod.). Makrookolí je širším – celospolečenským prostředím, vytváří obecně platné podmínky – politické, legislativní, ekonomické, sociální a demografické, technologické.

3.4.1 PEST analýza

PEST analýza (příp. STEP, rozšířená SLEPT), je rozbořením vnějších podmínek makrookolí, ve kterých organizace působí a které ji ovlivňují, a již její název, který je odvozen od začátečních písmen faktorů vnějšího prostředí, vyjadřuje její obsah:

- *P - politické vlivy*: politické uspořádání, stabilita politiky, stabilita vlády, legislativa, pracovní právo, daňová politika, atd.
- *E – ekonomické vlivy*: trend HDP, situace na finančních trzích – výše úroků, možnost finančních zdrojů, inflace, nezaměstnanost, spotřeba, cena energií atd..
- *S – sociální vlivy*: demografické trendy v populaci, mobilita, rozdělení příjmů, životní styl, úroveň vzdělání, postoje k práci a volnému času, charakteristika spotřeby, životní hodnoty atd.
- *T- technologické vlivy*: výdaje na výzkum, podpora vlády, nové objevy a vynálezy, rychlost technologického přenosu, rychlost morálního zastarávání, dostupnost technologií atd..

Hlavním úkolem této analýzy je zmapovat veškeré možné vlivy z okolního prostředí, působící z vnějšku (společenské podmínky, hospodářská situace, demografie, rozvoj technologií atd.). Tato analýza v sobě zahrnuje již i takové aspekty jako je *rozsah prostředí, nejistota prostředí v němž organizace působí*, a může naznačovat i *odhad budoucího vývoje*.

Na organizaci má obvykle vliv několik nejdůležitějších faktorů (max. 5-7). Analýza musí být zaměřena na zákazníka resp. klienta. Možné budoucí trendy, na které může analýza upozornit, vyjadřuje například demografický vývoj jako dlouhodobě působící faktor.

3.4.2 Analýza mikrookolí

Mikrookolí (mikroprostředí) komerční firmy představuje odvětví, podnikatelské prostředí. Obvykle je vnímáno především jako konkurenční prostředí, kde si podniky vzájemně konkurují a usilují se o získání určitých výhod na trhu. Dalšími subjekty jsou dodavatelé a zákazníci.

Ve vzdělávací organizaci jako je univerzita mikrookolí tvoří Ministerstvo školství, tělovýchova a mládeže, a jako konkurence ostatní univerzity, protože působnost je prakticky celorepubliková – řádní studenti si ne vždy vybírají školu podle místa bydliště. Situace U3V je jiná – nelze předpokládat, že by senior dojížděl na přednášky do vzdáleného města. Stejně tak je malý předpoklad, že by v místě univerzity vznikla další jako její konkurent.

3.5 SWOT analýza

Principem této analýzy je hledání a identifikace příležitostí a včasné rozpoznání rizik – to může napomoci zkvalitnit činnost organizace. Je shrnutím předchozích analýz, komplexním vyhodnocením fungování organizace, možností jak nalézt problémy nebo nové možnosti růstu.

Název SWOT tvoří první písmena anglických pojmů – názvů jednotlivých částí analýzy:

Strengths – přednosti, silné stránky organizace:

- pozitivní vnitřní podmínky, zdroje umožňující získat výhodu, vycházející zevnitř organizace,
- podmínky, které může organizace sama ovlivnit a využít, například výborná spolupráce s médii, kvalitní image, dobrá spolupráce s obdobnými organizacemi.

Weaknesses – nedostatky, slabé stránky organizace:

- negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší výkonnosti – nedostatek zdrojů, vysoká nákladovost
- podmínky uvnitř organizace, které může sama překonat či ovlivnit, například nestabilní finanční základna, přílišné spoléhání na prostředky z veřejných zdrojů, nedostatečný fundraising, špatné technické zázemí, nedostatečný systém zpětné vazby atd.

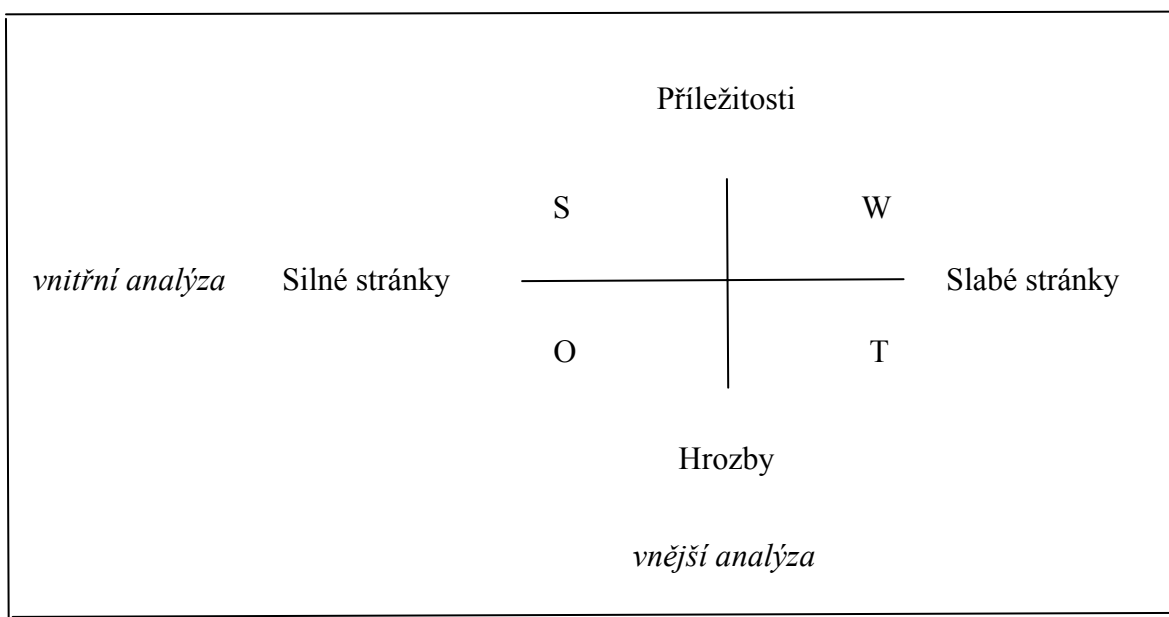
Opportunities – příležitosti ve vnějším prostředí:

- současné nebo budoucí podmínky v prostředí jako například změny v zákonech, demografický vývoj, nové technologie,
- jsou dány stavem a vývojem okolního světa, někdy je nelze přímo ovlivňovat, ale lze je využívat ve prospěch organizace. Může to být například nabídka spolupráce s konkurencí, příchod velké firmy jako možného dárce.

Threats – hrozby z vnějšího prostředí:

- současné nebo budoucí podmínky v prostředí, například vstup silného konkurenta, legislativní změny, pokles počtu klientů,
- jsou dány stavem a vývojem okolního světa, někdy je nelze přímo ovlivňovat, pouze se s nimi snažit vyrovnat, popř. se snažit jim předcházet. Příkladem je nedokonalá legislativa, ohrožena důvěryhodnost, nezařazení do dotačních priorit.

Přehlednou představu o této analýze dává její grafické znázornění (obr. č. 2).



Obr. č. 2. SWOT analýza.

Při zpracování SWOT analýzy je nutné respektovat některé zásady:

- musí být zaměřena na podstatné jevy a fakta (po prvotní identifikaci je třeba redukovat),
- závěry SWOT analýzy by měly být relevantní s ohledem na daný účel, pro který je analýza zpracovávána,
- je-li součástí strategického plánu, musí být uvedena pouze strategická fakta,
- SWOT musí být objektivní a nesmí být pouze subjektivním názorem jedince.

3.6 Zpracování strategie (varianty strategií)

Organizace může dosáhnout svých cílů obvykle více různými způsoby, proto je vhodné zpracovat více různých konkrétních strategií.

Východiskem pro zpracování každé strategie jako podmínky úspěšného fungování organizace je strategická analýza, která je souhrnem všech popsanych analýz – analýzy vnitřního prostředí, analýza vnějšího prostředí (PEST) a analýza SWOT.

Strategie formulujeme jako souhrn činností a akcí, které by měly vést k dosažení daného cíle, při zvažování všech vnitřních a vnějších faktorů. Vhodné je formulovat více možných strategií, z kterých lze vybírat. Je možné využít tři alternativy:

- a) zřejmé a jasné strategie, které vycházejí z původní strategie,
- b) kreativní strategie, které využívají nové myšlenky a postupy,
- c) nemyslitelné strategie, které poslouží pouze ke srovnávání možností.

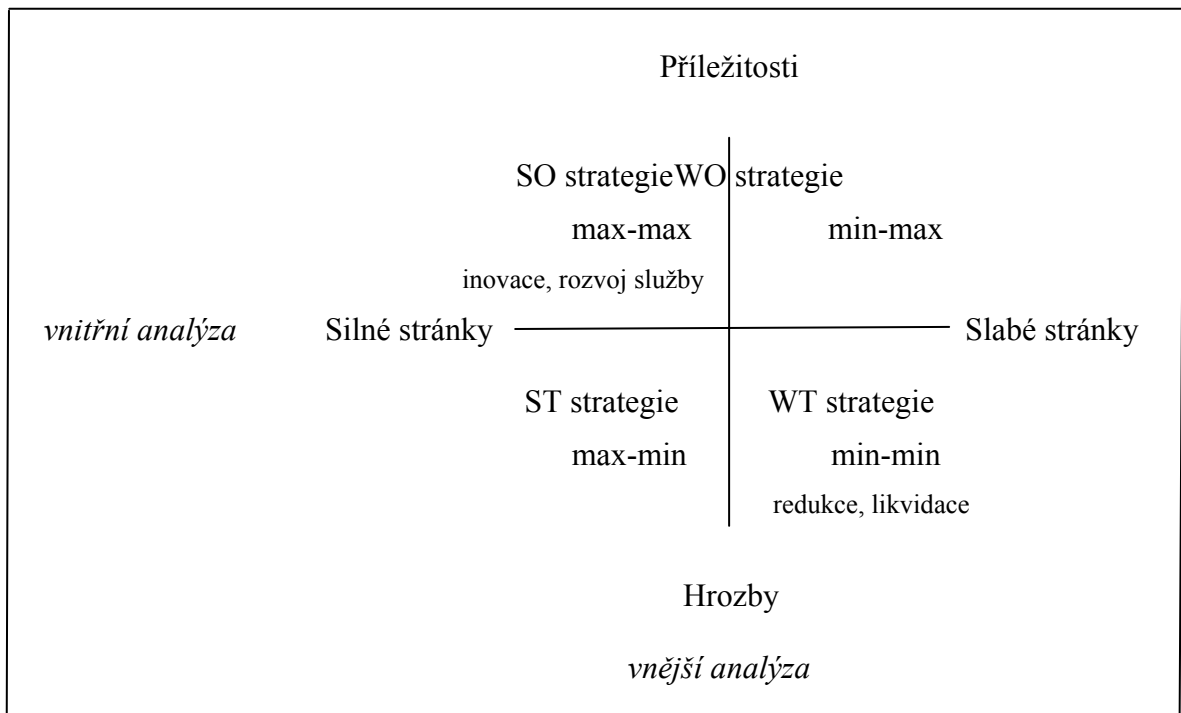
Jako příklad možných strategií lze uvést tyto příklady:

- strategie růstu (orientuje se na velikost podniku, rozšíření nabídky, služeb),
- strategie inovace, rozvoje výrobku/služby, zvyšování kvality,
- strategie snižování nákladů (využívá možnosti nákladových úspor),
- strategie profesionalizace (využívá dovednosti a schopnosti pracovníků),
- strategie specializace (omezuje pestrou nabídku služeb),
- strategie redukce (případně až likvidace).

Obzvláště významným nástrojem pro stanovení a optimalizaci strategie organizace je SWOT analýza, která naznačuje možnosti formulace těchto alternativ:

1. *Strategie SO* nebo max-max strategie, ve které maximalizace silných stránek (S) + maximalizace příležitosti (O) znamená využití všech silných stránek a vnějších příležitostí pro rozvoj organizace.
2. *Strategie WO* nebo min-max strategie, ve které minimalizace slabých stránek (W) + maximalizace příležitosti (O) znamená využití vnějších příležitostí k eliminaci vnitřních slabých stránek.
3. *Strategie ST* nebo max-min strategie, ve které maximalizace silných stránek (S) + minimalizace hrozeb (T) znamená využití silných stránek k redukcii vnějších hrozeb.
4. *Strategie WT* nebo min-min strategie, ve které minimalizace slabých stránek (W) + minimalizace hrozeb (T) znamená eliminaci slabých stránek a externích hrozeb.

Graficky tyto alternativy znázorňuje následující obrázek (Obr. č. 3).



Obr. č. 3. Strategie vyplývající z analýzy SWOT.

3.7 Kritické faktory úspěchu a dlouhodobé cíle organizace

Jako tzv. kritické vybíráme z předchozích analýz jenom ty faktory, které zcela významně ovlivňují činnost, resp. rozvoj organizace, a to obvykle v počtu tři až osm.

Nejčastějšími kritickými faktory úspěchu jsou:

- cena, kterou musí zákazník zaplatit za službu (výrobek),
- kvalita služby (výrobku), výhody a přínosy služby, dlouhodobost, opakovatelnost,
- doplňkové služby – servis, poradenské služby, komplexnost nabídky, jednání poskytovatelů – osobní přístup, empatie,
- image organizace.

Dlouhodobé - strategické cíle organizace

Po zvážení kritických, resp. omezujících faktorů, doplníme resp. přeformulujeme strategické cíle organizace (obvykle v horizontu pěti až osmi let, a to tak aby byly reálné a dosažitelné).

3.8 Výběr strategie z více možných variant

Na základě úvahy zohledňující vybrané kritické faktory a stanovené dlouhodobé cíle porovnáváme možné varianty strategií a zvolíme tu, která se jeví jako nejvýhodnější z hlediska všech zainteresovaných účastníků – z hlediska potřeb společnosti, organizace i zákazníků příjemců služby, kterou zkoumaná organizace poskytuje.

3.9 Zpracování implementačního plánu

Definování cílů organizace neznamena jejich automatické dosažení. Pro realizaci plánovaných cílů je nutné stanovit konkrétní postupy – úkoly, termíny, odpovědnost za jejich plnění. Implementační plán (operativní a taktický) tvoří tyto části:

- krátkodobé cíle pro jednotlivá oddělení,
- časový přehled nejdůležitějších akcí nebo projektů organizace,
- personální plán – zajištění optimálního personálního obsazení všech činností,
- finanční plán - rozpočet, cash-flow,
- „pravidla hry“ - souhrn psaných i nepsaných zásad,
- alternativní plán (bývá zpracováván jen někdy).

3.10 Kontrola

Kontrola (strategický controlling) je důležitou součástí strategického řízení. Působí formou zpětné vazby, hledá a analyzuje odchylky od stanovených cílů. Na zjištěné nedostatky pak musí navazovat opatření, která

a) zajistí nápravu v činnosti organizace,

anebo

b) budou působit na korekci ve formulaci cílů, pokud je důvodem změna podmínek, ve kterých organizace funguje.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 METODOLOGIE VÝZKUMU

Metodologii jako soubor vybraných metod (tj. vědomých a plánovitých postupů použitých při řešení zadaného úkolu) lze souhrnně popsat následovně:

Na základě prostudování charakteristiky (obsahu) a možných způsobů zpracovávání strategie organizace byl vytvořen model analýzy a strategického plánu, a podle něho pak vypracována celková analýza vybrané organizace zaměřené na seniorské vzdělávání - Univerzity třetího věku na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně (U3V na UTB ve Zlíně), předpoklady jejího dalšího rozvoje, a dále byly navrhнутy možné postupy, jak dosáhnout stanovených cílů. Praktická část byla realizována studiem dostupné dokumentace a pozorováním – osobní znalostí prostředí (pracovní zkušenost zkoumajícího během 5 let praxe v oblasti realizace U3V).

4.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu bylo získání informací o U3V na UTB ve Zlíně a vytvoření návrhu dalšího rozvoje ve formě komplexně zpracovaného strategického plánu, se zohledněním všech činitelů (vlivů i potřeb zúčastněných), a to tak, aby výsledek byl prakticky využitelný jako podklad pro rozhodování o všech aspektech působnosti U3V na UTB ve Zlíně a jejím dalším rozvoji: pro realizaci dalšího akademického roku, pro provoz (Řád U3V), pro zkvalitnění poskytované služby (návrh na vzdělávání pedagogů), pro přípravu efektivnější programové struktury.

4.2 Předmět výzkumu

Předmětem výzkumu je U3V na UTB ve Zlíně: charakteristika organizace, její vize, poslání, cíle, postupy k dosažení cílů, charakteristika všech zdrojů a ovlivňujících podmínek, potřeby organizace (U3V), potřeby organizace jejíž součástí U3V je (UTB ve Zlíně), potřeby seniorských posluchačů (jako klientů vzdělávací služby), potřeby seniorské populace v regionu (jako potenciálních klientů) i potřeby celospolečenské.

Předmět je zkoumán v jeho přirozeném prostředí, podrobněji je ujasňován během výzkumu prostřednictvím interpretace. Prostředí, které předmět ovlivňuje, je poměrně rozsáhle popisováno během celého výzkumu (v jednotlivých částech – analýzách výzkumu).

4.3 Výzkumný problém

Výzkumný problém je formulován v několika otázkách:

1. Jaké jsou vize, poslání a cíle U3V na UTB ? Jsou v souladu s potřebami společnosti ?
2. Jaký je reálný stav U3V v současnosti ?
3. Jaké jsou možnosti dalšího rozvoje v daných (omezených) podmínkách, tak aby byla uspokojována sociální potřeba společnosti ve smyslu přispění ke zkvalitňování života starší populace ? Jaké strategie je možné formulovat za daných podmínek ?

4.4 Metody použité při výzkumu

Pod pojmem metoda chápeme obecný metodologický postup při získání anebo zpracování dat. Kvalitativní výzkum představuje takové přístupy (metody, techniky) zkoumání jevu, jejichž základem je podrobná kvalitativní analýza získaných dat, která nejsou měřitelná kvantitativními metodami. Jde o hledání vztahů mezi těmito daty a spojování popisných kategorií do logických celků.

Volba souboru metod v předložené práci vyplývá z praktické potřeby, resp. cílů, ke kterým svým obsahem práce směřuje.

Najít řešení praktických problémů je hlavním cílem *aplikovaného výzkumu*, kdy se z úrovně faktického popisu stavu věcí dostáváme na úroveň identifikace a interpretace hlubších souvislostí a příčin zkoumaného jevu.

Pro účel hledání možností zlepšení stavu organizace slouží *akční výzkum*, který „je praktickým výzkumem sociálních pedagogů v rámci jejich působení v určité instituci (např. poradenské centrum). Jeho smyslem je, aby se zdokonalila (zkvalitnila) ... činnost...“ v této instituci (Švec, 2007, s. 19) – tj. jde o systematické zkoumání situace (jevu, procesů) tak, aby se zkvalitnila na základě jejího poznání. Podle Pavlici (2000, s. 18) je akční výzkum „jedinečný postup, se kterým se lze potkat pouze v oblasti studia organizací, vycházející z předpokladu, že výzkum má v organizaci vést ke změně.“

Typ výzkumu/výzkumného plánu

Jak uvádí Pavlica (2000, s. 18) „*hranice mezi jednotlivými formami sociálního výzkumu nejsou pevně ani striktně vymezeny*“.

V našem výzkumu jsou využity a prolínají se výzkumy, které zkoumají předmět výzkumu v jeho přirozeném prostředí:

- a) Případová studie, kde případem je objekt výzkumného zájmu- jako vymezený integrovaný systém (v prostoru i čase) – v našem případě organizace, kde naznačené širší souvislosti mají velký význam pro zodpovězení výzkumné otázky, využívá veškeré možné dostupné zdroje a metody sběru dat, výsledky pak interpretujeme dohromady.
- b) Analýza dokumentů, ve které je obzvláště důležitá interpretace materiálů, které nemusí ale mohou být vytvořeny výzkumníkem Jde o „*intenzivní rozbor a analýzu dokumentu, který je ve své jedinečnosti co nejobsáhleji objasňován a interpretován.*“ (Miovský, 2006, s. 100).
- c) Terénní výzkum, jehož základem je zúčastněné pozorování, je součástí téměř každého kvalitativně orientovaného výzkumu, splňuje podmínku přístupnosti pro výzkumníka, aniž by se narušily zkoumané jevy (v předložené práci je to aktivní účast výzkumníka jako pracovníka organizace).

Výzkumný vzorek

představuje Univerzita třetího věku na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně jako organizace resp. organizační celek, a zároveň jako součást většího celku – Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

Metody a techniky sběru dat

Metodami jsou např. pozorování, studium a analýza dokumentů. Technikou je konkrétní způsob praktické aplikace metody, určitý výzkumný nástroj, vytvořený v souladu s principy té které metody např. technika skrytého pozorování.

V předložené práci byly použity jako základní techniky sběru dat:

- studium textových dokumentů z těchto zdrojů: odborné literatury, statistických výzkumů, státních dokumentů – zákonů, proklamačních prohlášení, strategických studií, organizačních dokumentů, týkajících se zkoumané organizace, její historie, interních dokumentů

atd., část informací pochází z internetových zdrojů – především zveřejněné státní dokumenty a statistické analýzy.

- empirické metody bezprostředního pozorování v organizaci, přímým kontaktem se zkoumaným jevem – organizací i klienty předmětné služby.
- aplikace poznatků vyplývajících z kvantitativního výzkumu v bakalářské práci (Hřebíčková, 2007) zpracované s předpokladem, že bude využita jako podklad pro přípravu koncepce U3V, a také z dotazníkového šetření na U3V v r. 2005 (Juříková, Soukalová, 2005).

Způsob zpracování dat

Při zpracování získaných dat byly využity základní logické metody (analýza, syntéza, abstrakce, konkretizace, dedukce, indukce):

Analýza - zkoumání celku po jednotlivých jeho částech.

Syntéza - na základě získaných poznatků o částech zkoumaného jevu (organizace) vytvořit obraz celku – s aspektem všech vztahů (i odhalení nových) a vlivů.

Abstrakce - umožňuje vybrat podstatné charakteristiky zkoumaného předmětu (organizace) a tím vytvořit model, jehož zkoumání umožní odpovědi.

Konkretizace - je proces opačný k abstrakci, přičemž je nelze chápat odděleně.

Dedukce - od obecných závěrů ke specifickým, zvláštní využití při aplikaci celospolečenských problémů na zdůvodnění určitého konkrétního stavu, obecně známé závěry aplikujeme na nový předmět.

Indukce - vyvozování obecného závěru na základě poznání jednotlivostí.

Model - spojení analytických poznatků – směřující k formulaci cílů; systematický postup ukončený konečnou syntézou všech poznatků vyplývajících z analýz, zohlednění všeho, prostředkem syntetizace analytických poznatků. Příkladem v této práci je SWOT analýza.

Jako technika **kontroly validity (platnosti výzkumu)** byla použita triangulace:

- *validita týkající se volby typu výzkumu:*

uplatnění více typů – analýza dokumentů, pozorování, terénní výzkum,

- *validita zdrojů dat:*

využití více zdrojů dat, zvláště když je malá vazba/souvislost mezi zdroji, dává bohatší možnost pro následnou analýzu a interpretaci. V případě předložené práce jde o využití všech možných dostupných zdrojů informací (na různých úrovních – vláda, ministerstvo, UTB, U3V, klienti služby, výzkumník osobně).

- validita týkající se výzkumníka:

proces tvorby dat je v podstatě procesem interakce mezi výzkumníkem a zkoumaným jevem (organizací, rozvojem této organizace). Výzkumník svým aktivním přístupem data vytváří, případně ovlivňuje jejich identifikaci a zpracování při analýze dokumentů. Tato skutečnost je resp. její negativní vliv je eliminován dlouhodobým kontaktem výzkumníka se zkoumaným jevem, konzultacemi s třetími osobami, cílenou sebereflexí.

- validita týkající se analýzy a interpretace:

triangulace v tomto smyslu znamená využití více možných postupů zpracování získaných dat, a to :

- a) zpracováním více různých analýz zkoumaného jevu,

- b) zpracováním více možných řešení – tří strategických možností, které lze srovnávat a vybrat nejvhodnější variantu.

Aplikace všech uvedených metod a technik v praxi představovala postup:

1. studium teoretických podkladů,
2. aplikace teorie na konkrétní podmínky (sestavení modelu strategického plánu),
3. vypracování analýz na základě studia dostupných dokumentů (vnější a vnitřní, SWOT),
4. výsledky analýz + přímé pozorování a aplikace osobních zkušeností s prací týkající se U3V na UTB a přímého kontaktu s posluchači (klienty) + aplikace poznatků vyplývajících z kvantitativních výzkumů U3V (Hřebíčková, 2007, Juříková, Soukalová, 2005),
5. návrh strategie, zpracování realizačního plánu,
6. návrh na praktické využití.

5 STRATEGICKÝ PLÁN ROZVOJE UNIVERZITY TŘETÍHO VĚKU NA UTB VE ZLÍNĚ

Na základě modelu popsaného v teoretické části práce je v následujících kapitolách rozpracován konkrétní plán činnosti a rozvoje Univerzity třetího věku na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně (UTB).

5.1 Charakteristika Univerzity třetího věku na UTB ve Zlíně

Univerzita třetího věku (U3V) je institucí, která na Univerzitě Tomáše Bati realizuje vzdělávání určené seniorské populaci, tj. osobám v postproduktivním věku.

Vzdělávací program U3V je součástí celoživotního vzdělávání jako všeobecné, zájmové a neprofesní vzdělávání na vysokoškolské resp. univerzitní úrovni. Je realizován formou kurzů, které tvoří přednáškové cykly. Tyto kurzy nejsou orientovány na výkon povolání, na rekvalifikaci ani na zvyšování kvalifikace.

Přednáškové cykly U3V obsahově vycházejí z akreditovaných studijních programů UTB a jejich předmětů. Jsou koncipovány na základě podnětů ze strany řídicího orgánu U3V - Rady U3V, akademických pracovníků UTB, případně na základě požadavků samotných posluchačů.

5.1.1 Definice vize, poslání a cílů U3V na UTB ve Zlíně

Vize U3V na UTB ve Zlíně:

bio-psycho-sociální rozvoj člověka, naplňování humanitních ideálů společnosti, v souladu s vizí „učící se společnosti“, výchova společnosti ve stáří a ke stáří, vzděláváním přispívat k prodloužení duševní aktivity a mezigeneračnímu kontaktu a tím podpořit zkvalitňování života seniorů.

Poslání U3V na UTB ve Zlíně:

Poslání U3V jako součásti vysoké školy je v souladu s ustanoveními vysokoškolského zákona (zákon.č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, § 1, bod c: „*poskytují další formy vzdělávání a umožňují získávat, rozšiřovat, prohlubovat nebo obnovovat znalosti z různých oblastí poznání a kultury a podílejí se tak na celoživotním vzdělávání*“) a je v návaznosti na celospolečenské úkoly formulované v dokumentu Národní program přípravy na stárnutí

na období let 2008 až 2012 (schválen usnesením vlády ze dne 9. ledna 2008 č. 8). Tohle poslání lze formulovat v několika bodech:

- rozšiřuje možnost uspokojování vzdělávacích potřeb seniorů - občanů „třetího věku“ (případně i dalším osobám pobírajícím různé formy důchodu jako např. invalidní důchod), zpřístupňuje jim vhodnou formou nové poznatky, vědomosti a zkušenosti, které mohou posluchači U3V využívat pro svůj osobní rozvoj, jakož i ku prospěchu celé společnosti, zprostředkováním sociálních kontaktů a vzděláváním přispívat ke zkvalitňování života starší populace,
- nabízí občanům starší populace možnost, aby se kvalifikovaně a na univerzitní úrovni mohli systematicky seznamovat s nejnovějšími poznatky v oblasti vědy, umění, historie, politiky, kultury,
- poskytuje toto neprofesní zájmové vzdělávání jako součást systému celoživotního vzdělávání vysoké školy na nejvyšší možné úrovni, kdy vyučujícími jsou špičkoví akademičtí pracovníci univerzity, případně odborníci z praxe,
- vzdělává formou otevřeného vzdělávacího systému, což umožňuje průběžnou aktualizaci nabídky studijních oborů a jejich obsahu,
- umožňuje starší populaci přístup do univerzitního prostředí a využívat podmínky, které univerzita poskytuje (studium, knihovna, studovny, informační technika), přitom ale účastníci tohoto vzdělávání jsou sice vnímáni jako studenti univerzity, ne ovšem ve smyslu vysokoškolského zákona,
- plní celospolečenský úkol cíleného působení na to, aby se lidem odcházejícím do důchodu poskytl pocit plnohodnotné a smysluplné existence, napomáhá k vyrovnávání se s novou životní situací, kterou je odchod do důchodu,
- vytváří podmínky a možnosti sociálního kontaktu s podobně smýšlejícími a věkově blízkými lidmi, navazování nových přátelství, překonávání pocitu osamělosti, izolovanosti či nepotřebnosti, vědomé zpomalování procesu stárnutí, udržování psychické svěžesti, vhodné a kvalitní naplnění volného času.

Své poslání U3V naplňuje realizací vzdělávání starší generace jako primární funkce, sekundární funkcí je jistá forma sociální práce v podobě podpory této generace ve smyslu poskytování společenského kontaktu, mezigeneračního soužití, podporování sebeuvědo-

mění, výchovy ve stáří a ke stáří, a také - lze říci - i výchovy ke stáří z aspektu celé společnosti.

Cíle U3V na UTB:

Základní cíle U3V na UTB vyplývají z formulace jejího poslání:

1. otevření univerzitního prostředí co nejširší veřejnosti Zlínského kraje, podpořit U3V v regionu (detašovaná pracoviště ve Vsetíně a v Kroměříži),
2. uspokojování zájmu uchazečů o vzdělávání poskytované U3V v rámci celoživotního vzdělávání,
3. naplňování celospolečenské potřeby „pomoci starší populaci prostřednictvím vzdělávání nacházet způsob seberealizace a zároveň adaptace na měnící se životní a společenské podmínky“,
4. podpora starší populace v poznávání a ovládání nových informačních a komunikačních technologií,
5. trvalé zlepšování kvality vzdělávání seniorů,
6. zajišťování ekonomického zázemí pro realizaci seniorského vzdělávání, včetně infrastruktury.

5.1.2 Historie vzniku U3V na UTB a vývoj do r. 2006

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně (UTB) vznikla v r. 2001 a již během následujícího roku byl, v souladu s dlouhodobými plány rozvoje univerzity v oblasti celoživotního vzdělávání a s celonárodními dokumenty týkajícími se přípravy naší společnosti na demografické změny, s cílem otevřít univerzitní prostředí co nejširší veřejnosti Zlínského kraje, připraven k realizaci vzdělávací program pro seniorskou populaci. Program byl specifikován jako „vzdělávání pro zájemce zejména seniorského věku, kteří nejsou ekonomicky aktivně činní, tedy všem, kdo ukončili svou profesní dráhu a chtějí se dále vzdělávat, obohacovat svůj život o mnoho nových poznatků, které je vždy zajímaly, avšak nezbýval na ně čas, pro ty, kteří chtějí najít nové přátele a kvalitně prožít stáří“. Jako řídicí orgán byla ustanovena Rada U3V složená z předních akademických pracovníků - zástupců všech fakult a zástupců rektorátu.

První ročník U3V byl zahájen v říjnu 2002, kdy ve dvou přednáškových cyklech zaměřených na *technicko-ekonomická témata (cyklus A)* a na *společenskovední témata (cyklus B)* začalo studovat celkem 85 seniorských posluchačů.

V akademickém roce 2004/2005 byl program seniorského vzdělávání rozšířen o nový dvouletý cyklus – *Výtvarná umění (cyklus C)*, ve kterém byla oproti prvním dvěma přednáškovým cyklům A a B výuka formou přednášek doplněna praktickými cvičeními – prací ve výtvarných ateliérech, kde měl každý posluchač možnost rozvíjet svůj tvůrčí potenciál a projevit svou osobitost.

V r. 2004 nabídla tuto formu vzdělávání starším občanům ve vzdálenějších oblastech regionu *Střední průmyslová škola ve Vsetíně jako detašované pracoviště UTB*. Pro realizaci byl zvolen přednáškový cyklus B zaměřený na společenskovední témata.

V závěru roku 2004 byla s podporou státní dotace (v rámci rozvojového projektu ve spolupráci s AU3V) vybudována nová počítačová učebna U3V, která zároveň slouží jako internetová studovna pro všechny studenty UTB.

Akademický rok 2005/2006 přinesl další rozšíření a obohacení U3V na UTB. Nově vybudovaná učebna umožnila otevřít speciální cyklus zaměřený na informační technologie pod názvem *Počítače v praxi*, označený jako cyklus *D*. S cílem rozšířit a zpestřit tematické zaměření U3V byl program obohacen o další přednáškové cykly *E - Média a komunikace* a *F - Astronomie*. Největší zájem senioři projeví o to, aby se naučili pracovat s počítačem. Nová počítačová učebna umožnila výuku realizovat pro 6 studijních skupin. Meziroční nárůst počtu posluchačů byl 20 % (celkem 351 posluchačů).

Další rozvoj U3V na UTB přinesl i akademický rok 2006/2007. Rada U3V přijala rozhodnutí nabízet seniorům stále nová témata. V zájmu toho, vzhledem na omezené prostorové, časové a další organizační možnosti, bylo rozhodnuto otevřít a zopakovat současné cykly opět s odstupem 1- 2 let, podle zájmu ze strany seniorské populace, a nově nabídnout témata rozšiřující a prohlubující původní cykly, resp. vybraná témata z cyklů A a B. Tak vznikly nové přednáškové cykly (rozhodnutím Rady U3V bylo zachováno značení přednáškových cyklů velkými písmeny abecedy):

G – Minimum občanského a zdravotnického práva, kde se posluchači dovídají základní pravidla fungování právního státu i praktické rady pro vlastní použití.

H – O zdraví a psychice, který tvoří přednášky ze základů medicíny, poznání biologické stránky člověka, v návaznosti problematiku souvislosti zdraví a psychiky a poznání, jak si co nejdéle udržet fyzickou i psychickou svěžest i ve vyšším věku.

I – Literárně hudební cyklus, nabízející poznání klasické a současné hudby, současné české literatury a přednášky na téma divadla a filmu.

O spolupráci s U3V na UTB ve Zlíně projeví zájem představitelé města Kroměříž a vedení tamní knihovny. Díky aktivnímu organizačnímu zajištění *Knihovnou Kroměřížska* byla U3V přiblížena i seniorům - obyvatelům Kroměříže a jejího okolí a v říjnu 2006 byla zahájena výuka společenskovedních témat pro 25 posluchačů.

5.1.3 Další rozvoj v letech 2007- 2009 a současná struktura U3V

S využitím obdobného principu – rozšiřovat témata, která seniorské posluchače nejvíce zaujala v minulosti, a také v souladu s rozvojem univerzity a vznikem nových fakult (Fakulta aplikované informatiky v r. 2006, Fakulta humanitních studií v r. 2007) a nových studijních oborů byly pro další akademické roky 2007/08 připraveny nové přednáškové cykly U3V:

J – Zdravý člověk, zdravá výživa, zdravá planeta - cyklus, který bude obsahovat přednášky i praktická cvičení z oblasti potravinářských technologií a ekologie.

K – Archeologie a etnologie - cyklus, který vyplynul ze zájmu o užší spolupráci s dalšími kulturně-vzdělávacími institucemi ve Zlíně a snahy podpořit poznávání regionu, jeho historie a kultury.

L – Internet a informační média - cyklus, který navázal a je pokračováním cyklu D- Počítače v praxi.

M – Člověk a společnost - cyklus, který se vrací ke společenskovedním tématům jednoho z prvních cyklů a rozvíjí je do samostatných semestrů: filozofie, psychologie, sociologie, pedagogika.

Cyklus C – Výtvarná umění byl doplněn o zvláštní výuku v cyklu *Ca – Ateliérová praktika*, a tím byl rozčleněn na cyklus přednáškový a cyklus praktický Ca.

Tyto cykly jsou v tomto akademickém roce 2008/09 realizovány ve svých druhých ročnících. Jako zcela nové byly v říjnu 2008 zahájeny cykly:

N – Základy teorie státu a práva jako doplnění k předchozímu cyklu G,

O – Fenomén Zlín, orientovaný na poznávání města Zlín, jeho charakteristických znaků jako je baťovská historie, architektura, filmové ateliéry, a poznávání významných osobností města a regionu,

P – Duševní rozvoj a zdraví člověka jako cyklus doplňující témata cyklu H.

Jako každý rok probíhá výuka v cyklech zaměřených na informatiku D a L. Podrobná struktura programu výuky U3V v akademickém roce 2008/09 je v příloze (P ...).

K uvedenému rozsáhlému rozvoji U3V na UTB ve Zlíně určitě přispěla aktivní spolupráce s ostatními univerzitami v rámci Asociace U3V. Již od roku 2004 každý rok je připravován pod vedení předsedy asociace prof. Vavřína z VUT v Brně společný projekt, díky kterému všechny zúčastněné U3V získávají finanční podporu své činnosti od MŠMT.

Tab. 1. Vývoj počtu studujících U3V na UTB.

akad.rok:	2002 / 03		2003 / 04		2004 / 05		2005 / 06		2006 / 07		2007 / 08		2008 / 09	
	1.r.	2.r.	1.r.	2.r.	1.r.	2.r.	1.r.	2.r.	1.r.	2.r.	1.r.	2.r.	1.r.	2.r.
U3V ve Zlíně	119	0	86	92	125	82	201	105	218	163			230	241
Celkem	119		178		201		306		374				471	
U3V detaš.prac.	-	-	50	-	26	43	27	18	58	19	0	57	71	0
Celkem	119		228		276		351		458		544		541	
Nárůst v %	x		91%		25%		24%		35%		15%		0	

Opodstatněnost a přínos realizace U3V potvrzují počty přihlášených posluchačů (Tab. 1.) a trvale vysoké procento účasti na výuce (80-95 %).

5.1.4 Metody a formy výuky na U3V

Studijní program U3V má formu dvouletých *přednáškových cyklů*, které jsou členěny do 4 semestrů, kdy semestr je obdobím stejné jako v univerzitním studiu a je ukončeno zápočtem. Studenti U3V jsou na začátku studia slavnostně imatrikulováni za přítomnosti oficiálních představitelů UTB. Na závěr studia absolventi obdrží Osvědčení o absolvování Univerzity třetího věku.

Obsah cyklů: základem jsou studijní programy (a předměty) jednotlivých fakult UTB.

Výuka: probíhá v moderně vybavené posluchárně, s využitím veškeré dostupné moderní techniky, pro 20 – 55 posluchačů. Výuka je vždy dvouhodinová, v intervalech 1 x za 14 dnů.

Přednášky: špičkoví akademičtí pracovníci univerzity, vybraná témata přednášejí i odborníci z jiných univerzit a z praxe.

Semináře: na konci semestru – závěrečný seminář, kde odborný garant cyklu vyhodnotí celý semestr a seminární práce posluchačů.

Seminární práce: na podporu aktivního zapojení je podmínkou seminární práce na konci každého semestru (obvykle libovolné téma z přednášek v rozsahu 3 až 8 stran).

Exkurze: doplňují výuku, jsou tematicky zaměřené na obsah výuky.

Praktická cvičení: specifická forma výuky v cyklech zaměřených na výtvarnou tvorbu (Ca) a na informatiku (D a L).

5.2 Analýza vnitřního prostředí

5.2.1 Organizační struktura U3V.

Organizační struktura je trvalá a štíhlá, nepříliš členitá, liniiově-štabní.

U3V na UTB organizačně patří pod rektorát. (Na některých jiných univerzitách je U3V organizována na jednotlivých fakultách samostatně.) Řídícím orgánem U3V je **Rada U3V**, kterou tvoří zástupci všech fakult a rektorátu UTB, zpravidla proděkaní pro celoživotní vzdělávání, nebo zástupci pověřeni děkanem příslušné fakulty a další akademičtí pracovníci, aktivně se podílející na realizaci U3V. **Členové Rady** jsou jmenováni rektorem, a to na základě návrhu prorektora - předsedy Rady U3V a děkanů fakult. Počet členů Rady U3V je minimálně 7.

Předsedou Rady U3V je *prorektor* pro sociální rozvoj a ekonomiku akademických činností, který je zároveň garantem U3V. Je přímým nadřízeným pracovníka, který organizačně zajišťuje realizaci U3V.

Tajemníkem (a zároveň členem Rady) je referent útvaru prorektora, pověřený *organizací a výkonnou činností* týkající se realizace U3V.

Činnosti:

Lektor: lektorem je zpravidla akademický pracovník, případně externí spolupracovník – odborník z oboru, který za odměnu vyučuje v programu U3V, připravuje studijní materiály.

Zodpovídá garantovi tematického celku, tzv. cyklu.

Garant cyklu: dohlíží na odbornou úroveň a kvalitu výuky, vybírá a doporučuje lektory, navrhuje tematické celky i jednotlivé přednášky, které pak tvoří cyklus. Nemusí být vždy členem Rady U3V. Úzce spolupracuje především s organizačním a výkonným pracovníkem – tajemníkem Rady U3V.

Tajemník Rady U3V – organizační a výkonný pracovník: je jím referent útvaru prorektorů, s kvalifikací VŠ - vzdělání ekonomického směru a zároveň sociální pedagogiky. Operativně zajišťuje chod U3V, připravuje rozvrhy, zajišťuje prostory, obstarává kopírování studijních materiálů, vytváří materiální a organizační zázemí lektorům, připravuje dohody o provedení práce a pracovní výkazy, zajišťuje materiální podmínky (objednávky, nákupy), zajišťuje exkurze k výuce, připravuje finanční zajištění (projekty), zodpovídá za čerpání finančních zdrojů v souladu s projekty (v systému SAP), připravuje (a realizuje) propagaci, organizuje přijímání nových posluchačů a jejich nástup do studia, a poté i ukončení (imatrikulace, promoce), je kontaktní osobou s posluchači (studijní referent), na základě tohoto kontaktu dává podněty k tvorbě a přípravě nových tematických cyklů resp. ke změnám v existujících. Spolupracuje s lektory a guaranty cyklů a je v průběžném kontaktu se svým přímým nadřízeným – předsedou Rady U3V. Na zasedáních Rady U3V podává zprávu o své činnosti a výsledcích. Aktivně spolupracuje s orgány Asociace U3V (více o Asociaci U3V v dalším textu).

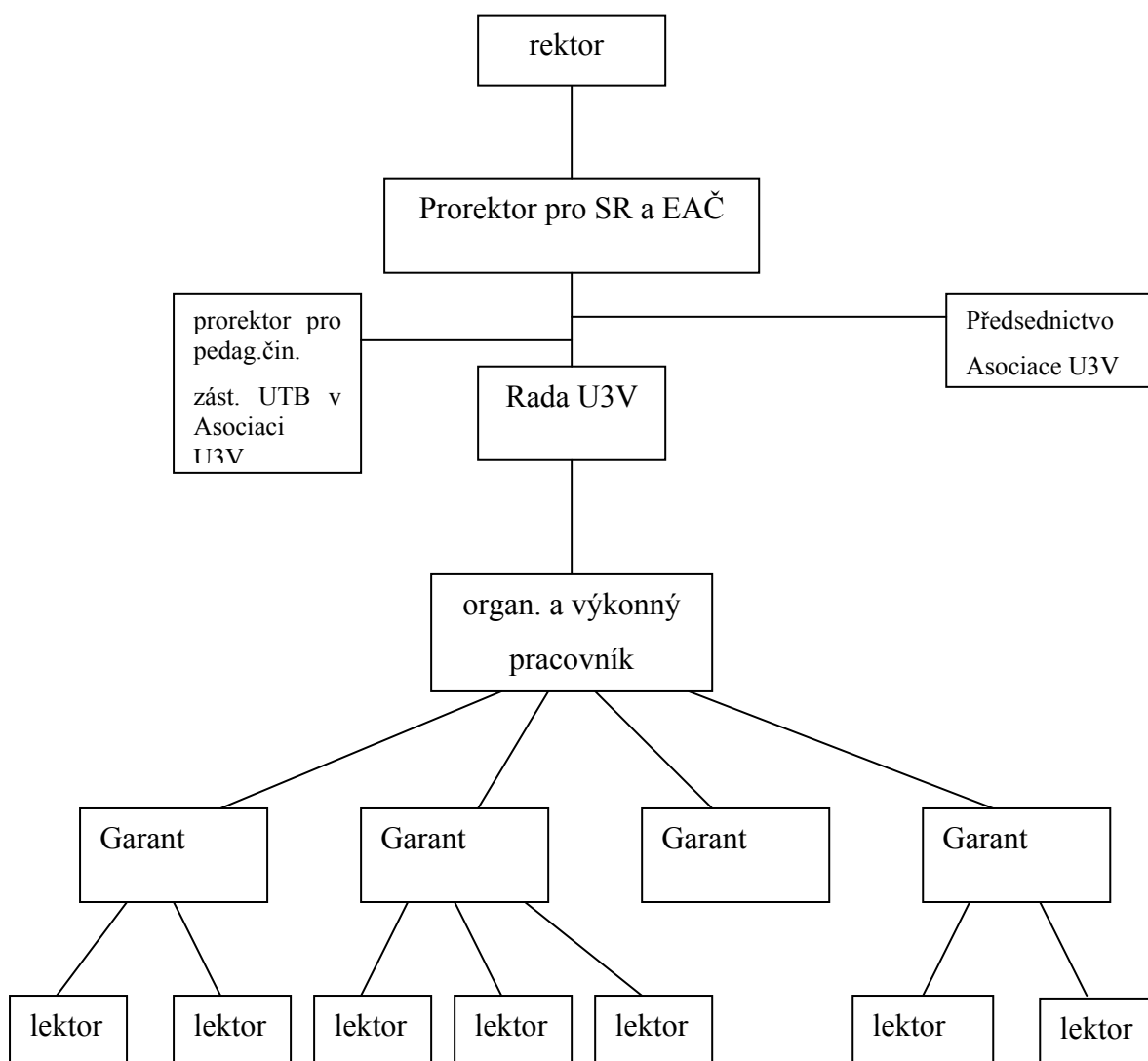
Předseda Rady U3V: předsedou rady je prorektor pro sociální rozvoj a ekonomiku akademických činností. Formálně dohlíží a zodpovídá za činnost organizačního a výkonného pracovníka a za plynulý chod U3V v souladu s pravidly hospodaření UTB. Řídí zasedání Rady U3V, doporučuje, navrhuje, dává radě podněty k další činnosti, informuje ve vztahu k nadřízenému orgánu – vedení školy, resp. rektorovi. Prorektor je přímo podřízen a zodpovídá za svou činnost rektorovi.

Asociace U3V: U3V na UTB ve Zlíně je členem **Asociace univerzit třetího věku v ČR** (AU3V). Asociace má silný vliv na U3V všech univerzit v ČR, které respektují její *dopo-*

ručení a metodické pokyny. Asociace je občanským sdružením institucí, které nabízejí a provozují vzdělávací aktivity na úrovni vysokoškolského vzdělávání, určené občanům České republiky v důchodovém věku. AU3V má v současné době 31 aktivních členů. Činnost AU3V řídí předsednictvo, které bylo zvoleno na Valném shromáždění AU3V dne 20. 2. 2008. Hlavní činnost AU3V se v posledních letech soustřeďuje na organizaci a koordinaci aktivit, spadajících do společného projektu „budování infrastruktury a rozvoje U3V“.

Zástupcem za UTB v předsednictvu AU3V je *prorektor pro pedagogickou činnost.*

Přehledné grafické znázornění organizační struktury je na obr.č. 4.



Obr.č. 4. Organizační struktura U3V na UTB ve Zlíně

5.2.2 Zdroje

Hmotné zdroje

Materiální zázemí pro U3V vytváří prostředí UTB – vybavené posluchárny, učebny, studovny, ateliéry, menza, knihovna, a také aula, využívaná pro slavnostní ceremoniály U3V.

V r. 2004 UTB pro potřebu U3V vybudovala a zařídila nábytkem zvláštní učebnu vybavenou kvalitním dataprojektorem a projekčním plátnem. V rámci prvního společného projektu členů Asociace U3V bylo pořízeno a instalováno 21 počítačových sestav. Tato místnost (učebna č. 413 v budově U2 na Mostní ul. 5139 ve Zlíně) je využívána jako počítačová učebna U3V, a zároveň jako studovna pro seniory i všechny řádné studenty UTB.

Pro přednášky U3V je k dispozici jedna z nejlépe vybavených poslucháren (E – O110 /U2) od pondělí do čtvrtka, vždy v době od 14.00 do 16.00 hodin. Výuka v cyklu Ca-Výtvarná umění-ateliérová praktika probíhá v ateliéru Fakulty multimediálních komunikací (115/U4).

Posluchači aktivně využívají možnosti poskytované Ústřední knihovnou – knižní fond i studovny vybavené počítačovou a reprografickou technikou.

Pro U3V byl z rozpočtů rozvojových projektů pořízen drobný majetek:

- notebook, digitální fotoaparát Olympus, 2 přenosné dataprojektory, z nich jeden pro potřebu U3V na detašovaném pracovišti ve Vsetíně, notebook a vizualizér pro detašované pracoviště U3V v Kroměříži, zpětný projektor, PC sestava referentky. V rámci obnovy zastaralého zařízení bylo v závěru r. 2008 z prostředků rektorátu zakoupeno 21 nových PC-sestav do učebny 413/U2. Pracoviště referentky jako organizačního a výkonného pracovníka U3V je vybaveno výkonnými tiskárnami/kopírkami - černobílou i barevnou (to umožňuje reprodukci studijních opor pro U3V ve vlastní režii).

Programové zdroje

U3V na UTB je budována na základě předmětů v akreditovaných studijních programech.

V současnosti má UTB ve Zlíně 5 fakult:

- Fakultu technologickou (FT),
- Fakultu managementu a ekonomiky (FaME),
- Fakultu multimediálních komunikací (FMK),
- Fakultu aplikované informatiky (FAI),

- Fakultu humanitních studií (FHS), které nabízejí celkem 54 studijních oborů v 30 akreditovaných studijních programech. Všechny studijní programy byly nově akreditovány nebo reakreditovány ve smyslu Boloňské deklarace, jako navazující dvou -, resp. třístupňové studium bakalářské, magisterské a doktorské (3+2+3).

V současnosti má U3V na UTB zpracovaných a ověřených celkem 15 programů. Jejich přehled je uveden v příloze (P I). V rámci asociace se uvažuje o výměně studijních programů U3V i lektorů mezi různými U3V.

Lidské zdroje

Na UTB působí celkem 430 akademických a vědeckých pracovníků: z toho je 44 profesorů, 77 docentů, 159 odborných asistentů, 81 asistentů, 38 lektorů a 31 vědeckých pracovníků. Pokud pro výuku v programech U3V není k dispozici interní akademický pracovník, jsou ke spolupráci přizváni externí spolupracovníci – odborníci z praxe, případně akademičtí pracovníci z jiných univerzit.

Během minulých let bylo do výuky na U3V zapojeno:

- 22 interních lektorů – akademických pracovníků UTB,
- 20 externích lektorů, kteří většinou vyučující také v řádném studiu.

Z kontaktů s vyučujícími – interními i externími – je patrný jejich stoupající zájem o výuku v U3V, posluchači jsou velmi pozorní, vstřícní a o výuku mají opravdový zájem a cení si jim věnované pozornosti.

Aktivní činností pro U3V (mimo výuky) v rámci působení v Radě U3V se zabývají akademičtí pracovníci UTB – zástupci z každé fakulty:

- doc. Ing. Lubomír Odehnal, CSc. – předseda Rady U3V, prof. Ing. Roman Prokop, CSc., doc. Ing. PhDr. Aleš Gregar, CSc., Mgr. Alena Kolčavová, PhD., prof.ak.soch. Pavel Škarka, dr akad.soch. Bořek Zeman, doc. Ing. Dagmar Janáčková, CSc., prof. Ing. Jaroslav Balátě, DrSc., doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc., Ing. Mgr. Leona Hozová, Ing. Jarmila Hřebíčková – tajemnice.

Tajemnicí Rady a zároveň organizačním a výkonným pracovníkem U3V je referent/zaměstnanec rektorátu – referátu prorektora pro sociální rozvoj a ekonomiku akademických činností, do jehož působnosti spadá útvar pro celoživotní vzdělávání.

Finanční zdroje

Realizace U3V je založena na vícezdrojovém financování:

Prvním zdrojem jsou dotace v rámci centralizovaných rozvojových projektů Ministerstva školství, tělovýchovy a mládeže (MŠMT), druhým zdrojem jsou příspěvky posluchačů U3V.

Rozvojový projekt jako centralizovaný projekt – společnou aktivitu všech U3V v ČR řídí Asociace U3V, celková výše je 15 mil. Kč na rok. Pro U3V na UTB to byly následující finanční částky:

r. 2004:	910 tis. Kč,
r. 2005:	600 tis. Kč,
r. 2006:	470 tis. Kč,
r. 2007:	444 tis. Kč,
r. 2008:	470 tis. Kč.

Finanční zdroj tvořený z příspěvků posluchačů – tzv. vložné – je závislý na stanovené výši příspěvku a počtu účastníků. Pro roky 2005 – 2009 byl příspěvek 900,- Kč na rok a 1700,- Kč pro výtvarné obory. Pro příští akademický rok 2009/10 je navrhováno zvýšení příspěvku na částku 950,- pro přednáškové obory, 1200,- pro kurzy výuky práce s PC, a 1800,- Kč pro obor praktické výtvarné tvorby.

U3V na UTB nečerpá žádnou jinou dotaci na svoji činnost a další rozvoj. Uvedené zdroje jsou nestabilní (o rozvojových projektech se rozhoduje vždy pouze na jeden rok, vložné je závislé na finančních možnostech a zájmu seniorů).

5.2.3 Finanční situace (náklady, výnosy)

Průběžnou finanční situaci eviduje univerzitní informační a účetní systém v programu (softwarovém produktu) SAP. Ten umožňuje dosáhnout přehledného výkaznictví, které slouží jako podklad pro rozhodování a řízení (tudíž i plánování a rozpočet) celé UTB i jejích součástí. Zároveň umožňuje zpracování výsledku hospodaření všech organizačních stupňů, operativní porovnávání plánu a skutečnosti. Systém podává informace o vzniku a průběhu nákladů a výnosů, a to jak na úrovni organizace jako celku, tak i ve vztahu k interním ekonomickým jednotkám (kde jednou z nich je U3V), dále informace pro měření výkonnosti procesů a činností, pro řízení obchodní politiky i pro motivační systém.

Činnost U3V není komerční, od jejího vzniku je každý rok z větší části dotována (státem).

Výnosem je příjem z příspěvků účastníků, dalším podpurným příjmem (který ovšem svojí výší převyšuje příjem z příspěvků) je dotace (rozvojový projekt MŠMT).

V nákladech (přehled základních položek je v tab. č. 2.) podstatnou část představují náklady na vyučující (mzdové a ostatní osobní náklady).

Vzhledem k tomu, že výuka na U3V probíhá v časovém intervalu akademického roku (tj. druhé pololetí jednoho roku, první pololetí následujícího roku, a na druhé straně dotace a vůbec účetní systém probíhá v intervalu kalendářního roku, vzniká otázka, jak sledovat nákladovost U3V. V následujícím přehledu (tab. č. 2.) je znázorněn stav příjmů a nákladů v roce 2008.

Tab. č. 2. Přehled příjmů a nákladů za rok 2008.

	Rozvojový projekt	Vložené / příspěvky
Příjmy:	470 tis. Kč	668,9 tis. Kč
v tom převod zůstatku z r. 2007:	x	240, 3 tis. Kč

	čerpáno z projektu	čerpáno z vloženého
Náklady:		
Mzdové a ostatní osobní náklady	189	446
Materiál a drobný majetek	76,9	15,7
Služby a ostatní náklady	104,8	4,8
Cestovné	54,3	3,7
Stipendia spolupracujícím studentům	45	4
Celkem	470	476,6
zůstatek - převod do r. 2009	x	192,3

Z uvedeného přehledu by bylo možné – za předpokladu, že se počet posluchačů a výše příspěvků výrazně nezmění a přibližně stejná je i výše dotace rozvojového projektu na r. 2009 (496 tis. Kč) – uvažovat o tom, že stav za rok 2009 bude obdobný.

Je nutné ale počítat s tím, že bude potřebné financovat až 100 % mzdy referenta U3V (oproti r. 2008, kdy 50 % této mzdy hradila UTB z jiných zdrojů). To výrazně navýší náklady U3V a bude nutné hledat další zdroj financování (pravděpodobně formou sponzoringu) případně posílit stávající (především tzv. vložené, které tvoří příspěvky účastníků).

5.2.4 Marketing

U3V na UTB nemá zpracovanou zvláštní marketingovou strategii.

Nabízí a rozšiřuje svoji službu na základě stoupající poptávky seniorů po vzdělávání a na základě rozhodnutí a podpory vyšších orgánů.

Na „trhu vzdělávání seniorů“ ve Zlíně a okolí má výsadní postavení, podporované prestiží UTB v regionu. Cena poskytované služby neodpovídá skutečným nákladům, protože tato forma vzdělávání je podporována a dotována státem.

Marketing ve smyslu propagace není plánován a systematicky řízen. Propagaci formou tiskových zpráv průběžně zajišťuje tiskový útvar univerzity. Výraznější prezentace a propagace probíhá v období přijímání zájemců o studium v následujícím akademickém roce, a to během měsíců květen, červen a červenec. Nejčastější formou prezentace je v podstatě formulář přihlášky uvedený v příloze. (P III). Prozatím ze strany U3V nevznikla výrazná potřeba silnější propagace, protože zájemci se hlásí sami nebo na podnět svých známých, kteří již studují, a jejich počet mírně převyšuje nabídku. V případě omezení dotačních zdrojů bude nutné zvýšit účastnický poplatek a následně i zkvalitnit a zintenzívnit propagaci, protože lze očekávat, že pro určitou skupinu seniorů může být tato služba nákladná.

Jedním z prostředků propagace je webová prezentace UTB (www.utb.cz), kde je prostor také pro prezentaci U3V. Prezentace je postupně více využívána, je potřebné její strukturu přehodnotit a upravit.

Na druhé straně je vhodné zdůraznit, že každá prezentace činnosti U3V v tisku je zároveň prezentací a reklamou celé UTB a přispívá k jejímu pozitivnímu obrazu na veřejnosti v rámci regionu i republiky.

Jako marketingový průzkum orientovaný na poznání „zákazníka – klienta, využívajícího služby U3V“ lze využít především dva zdroje:

- dotazníkové šetření z r. 2005, zpracované ve spolupráci s pracovníky FMK (Juříková, Soukalová, 2005),
- dotazníkové šetření zpracované v bakalářské práci v r. 2007 (Hřebíčková, 2007),

na základě kterých lze velmi dobře charakterizovat cílovou skupinu, její strukturu, zájmy a motivace ke studiu, a také hodnocení U3V na UTB a poznatky využít jako podklad pro návrhy na další rozvoj U3V na UTB ve Zlíně, pro doporučení na výběr výukových metod a celkově pro tvorbu koncepce rozvoje U3V.

Jako základní informace pro rozvíjení úvah o rozvoji U3V lze z těchto dokumentů vybrat:

1. Více než 60 % posluchačů je ve věku 60-70 let, asi 20 % ve věku méně než 60 let, vysoká převaha – až 80 % žen.
2. Ochota k dojíždění (z ne příliš velké vzdálenosti, ale mimo dosah MHD, do 20 km).
3. Akceptování požadavku seminárních prací, případně závěrečného testu; harmonogram výuky je vyhovující.
4. Výše účastnického příspěvku (900,- Kč v r. 2005) je vnímána jako přiměřená.
5. Posluchači mají zájem o individuální absolvování přednášek vybraných předmětů řádného studia.
6. Posluchači mají zájem o nové obory, které neznají, nejvíce o společenskovědní a uměno-vědné obory; upřednostňují přednáškovou formu výuky, semináře pouze jako doplnění přednášek.
7. Posluchači pozitivně hodnotí přednášející, kvalitu i tématický obsah přednášek, stejně tak i U3V na UTB jako celek.

5.2.5 Současný způsob řízení a plánování U3V

U3V na UTB ve Zlíně byla zřízena v souladu s dlouhodobým záměrem rozvoje UTB a v souladu s požadavky zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, který ukládá vysokým školám povinnost poskytovat další formy vzdělávání, získávání, prohlubování nebo obnovování znalostí z různých oblastí poznání a kultury v rámci celoživotního vzdělávání.

Strategický plán na úrovni Rady U3V nebyl zpracováván.

Činnost U3V se v současnosti rozvíjí na základě těchto dokumentů:

a) Na úrovni Akademického senátu

1. Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké a další tvůrčí činnosti Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně na r. 2006-2010 (který vychází z Dlouhodobého záměru MŠMT) uvádí:

„• Rozvíjet nabídku celoživotního vzdělávání (dále jen CŽV) v souladu s koncepcí celoživotního učení s cílem zpřístupnit univerzitní prostředí široké veřejnosti. Navýšit počet účastníků CŽV.

- *Na základě potřeb společenského a demografického vývoje nadále rozvíjet a zkvalitňovat vzdělávání seniorské populace v rámci Univerzity třetího věku.*
- *Podporovat tvorbu vzdělávacích programů pro handicapované spoluobčany.*“

2. Aktualizace dlouhodobého záměru na r. 2009 v bodě 1.4. na str. 5:

- „• *Rozvíjet Univerzitu třetího věku s důrazem na rozsah a kvalitu. Nadále navyšovat počet účastníků celoživotního vzdělávání na základě zvýšení atraktivnosti a kvality programů CŽV a vytváření nových, v souladu s požadavky praxe.*“

V souladu s § 15 odst. 2 písm. a) zákona se k Dlouhodobému záměru UTB i k jeho Aktualizaci vyjádřila Správní rada UTB a po projednání ve Vědecké radě UTB ho podle ustanovení §9 odst.1 písm. i) zákona schválil Akademický senát UTB.

b) Na úrovni Asociace U3V

1. *Stanovy AU3V,*

2. *Dlouhodobý záměr seniorského vzdělávání na vysokých školách na období 2008-2015,*

- oba tyto dokumenty byly schváleny Valnou hromadou AU3V a jsou zveřejněny na webové prezentaci asociace (<http://au3v.vutbr.cz>). AU3V je občanským sdružením, U3V na UTB je jeho členem a ve své činnosti se řídí doporučeními předsednictva AU3V.

c) Na úrovni rektorátu UTB

Rozvojový projekt : zpracovává ho organizační a výkonný pracovník každý rok. Projekt předkládá prorektor ke schválení rektorovi. Na základě projektu žádá rektor o dotaci z MŠMT. Žádost je podávána prostřednictvím předsednictva Asociace U3V, která rozhoduje o rozdělení celkové sumy 15 mil Kč mezi jednotlivé U3V v ČR. Společný projekt tvoří dílčí části všech zúčastněných škol, které jsou v souladu s doporučeními předsednictva AU3V. Na úrovni UTB byl v letech 2008 a 2009 tento projekt zpracováván také na základě analýzy (demografický vývoj, charakteristika U3V – historie, současný stav, charakteristika klientů, jejich postoje zjišťované dotazníkovým šetřením, návrh dalšího rozvoje) zpracované v předchozích dvou letech (Hřebíčková, 2007).

Projekt je vlastně plánem rozvoje U3V v následujícím roce (taktický, střednědobý plán).

Obsahuje:

- souhrn výsledků předchozího roku (čerpání financí, dosažené cíle a výstupy)

- reálné, konkrétní a termínované cíle, kterých má být dosaženo,
- definování konkrétních a měřitelných výstupů, které budou výsledkem projektu,
- postup při řešení, jednotlivé kroky, hlavní činnosti (termín zahájení, termín ukončení),
- rozpočet,
- předpoklad finančních potřeb na udržení a další rozvoj na další 3 roky.

U3V na UTB je řízena velmi demokraticky, organizační a výkonný pracovník má vysokou důvěru nadřízeného i rady U3V, mnoho aktuálních rozhodnutí musí uskutečnit sám na základě delegovaných pravomocí anebo z důvodů operativních (v časové tísní, protože rada zasedá 1 – 2x za semestr), taková činnost je schvalována zpětně.

Zcela jistě to zrychluje a zjednodušuje operativní rozhodování. Referent je v pozici samostatného odborného referenta a je členy rady uznáván, což je pro něho silnou motivací. Dalším zdrojem jeho motivace je také pozitivní zpětná vazba účastníků tohoto vzdělávání.

Jednou z možností jak zefektivnit činnost U3V je zapojit posluchače do organizace U3V s cílem oddělit nejjednodušší administrativu a zlepšit a zdokonalit koncepční práci.

5.3 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí U3V na UTB tvoří faktory na celonárodní úrovni, působící na celospolečenské klima tj. makroprostředí, dále faktory vnějšího, z hlediska U3V mající vliv více bezprostřední tj. mikroprostředí.

5.3.1 PEST analýza

Politické faktory

Z nejšířšího hlediska je zásadním politickým faktorem celková politická situace v zemi: stabilita vlády, poměr sil politických stran (které mají různé priority) v parlamentu. To může ovlivňovat řešení zásadní otázky státního rozpočtu a z toho vyplývajících záležitostí, jako jsou:

- otázka dotací do školství, otázka financování vysokých škol,
- otázka sociálního zabezpečení seniorů,
- otázka důchodové politiky, především doba odchodu do důchodu a výše důchodů,

- daňová politika (např. možnost ovlivnit sponzoring formou daňových odpočtů).

V otázce důchodové politiky lze konstatovat, že výše důchodů (i když velmi mírně) stoupá, ale stoupá i věková hranice pro odchod do důchodů.

Všechny tyto otázky úzce souvisí s celkovou ekonomickou situací, která v tomto období rozhodně není příznivá. Současná politická situace také vytváří prostředí nejistoty a nestability, v nejbližší době nelze očekávat řešení finanční otázky seniorského vzdělávání na U3V politickým rozhodnutím.

Přesto však lze konstatovat, že k prioritám vlády patří řešení sociálních, ekonomických i etických otázek souvisejících s demografickým vývojem, tj. se stárnutím populace. Společnost musí vytvořit podmínky pro rovnoprávný a aktivní život seniorů, soustavně se zabývat problematikou stárnutí a problematikou seniorů ve všech aspektech jejich života a rozvíjet mezigenerační vztahy a solidaritu, prosazovat toleranci a porozumění. Stárnutím populace se zabývají významné mezinárodní dokumenty ("Mezinárodní akční plán pro problematiku stárnutí", přijatý Valným shromážděním OSN ve Vídni roce 1982, "Zásady OSN pro seniory", přijaté v roce 1991, Memorandum EU o celoživotním učení z listopadu 2000, a mezinárodní akční plán schválený v Madridu v roce 2002 jako závěr II.světového shromáždění o stárnutí). Všechny tyto dokumenty zdůrazňují aspekt vzdělávání seniorské populace jako součásti současné „učící se společnosti“.

Otázkou celoživotního učení v ČR se zabývá několik strategických dokumentů:

- Národní program rozvoje vzdělávání v České republice – Bílá kniha (2001 a její nově zpracovaná verze z r. 2009),
- Memorandum o celoživotním učení – Závěrečná zpráva o konzultačním procesu v ČR (2001),
- Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje výchovně vzdělávací soustavy ČR (2002),
- Strategie rozvoje lidských zdrojů v ČR (2003),
- Strategie celoživotního učení ČR (2007),
- Národní program přípravy na stárnutí na období let 2008 až 2012. Kvalita ve stáří. (2008)

V podstatě všechny tyto dokumenty obsahují myšlenky vedoucí k vyrovnávání příležitostí, k uvědomění si osobní odpovědnosti za přípravu na stáří a posílení role přirozeného sociálního prostředí, k vytváření příznivého celospolečenského klimatu a podmínek pro řešení

problematiky stárnutí a seniorů a docílení změny postojů ve prospěch mezigenerační solidarity.

Postoj vlády k otázkám týkajícím se postavením starších lidí ve společnosti zřetelně vyjadřuje vznik **Rady vlády pro seniory a stárnutí populace** (březen 2006). Rada je stálým poradním orgánem vlády, který ve své činnosti usiluje o vytvoření podmínek pro zdravé, aktivní a důstojné stárnutí a stáří v České republice a aktivní zapojení starších osob do ekonomického a sociálního rozvoje společnosti v kontextu demografického vývoje.

Asociace univerzit třetího věku ČR (AU3V)

AU3V má zvláštní význam pro celospolečenské působení univerzit třetího věku. Byla založena v r. 1995 jako neziskové občanské sdružení institucí, které poskytují vzdělávání na vysokoškolské úrovni občanům České republiky v důchodovém věku. (31 členů, předseda: prof. Ing. Petr Vavřín, DrSc., sídlo sekretariátu: na VUT v Brně.)

Členy AU3V se podle stanov mohou stát instituce, zabývající se vzděláváním starších osob. Odborná úroveň nabízených kurzů, přednášek, seminářů či dalších případných forem výuky musí být garantována některou z univerzit s akreditovaným studijním programem v daném oboru (bakalářským či magisterským).

Působnost asociace lze vymezit jako:

- koordinátor aktivit U3V na národní a mezinárodní úrovni: zabezpečuje vzájemnou informovanost svých členů, koordinuje spolupráci a společnou projektovou činnost, vzájemnou podporu a výměnu zkušeností, reprezentuje české v mezinárodních organizacích (AIUTA, EFOS),
- partner pro jednání se subjekty ve státní a veřejné správě (analytik a poradce ve věcech seniorského vzdělávání),
- poradce oblasti metodiky a didaktiky seniorského vzdělávání (pro metodické a didaktické problémy).

V r. 2008 byl na úrovni AU3V zpracován *Dlouhodobý záměr seniorského vzdělávání na vysokých školách na období 2008-2015* (<http://au3v.vutbr.cz>) jako dokument vyjadřující společná východiska a cíle v činnosti a dalším rozvoji univerzit třetího věku.

Významné postavení AU3V a její autoritu na vládní úrovni podtrhuje jmenování předsedy asociace prof. Vavřina členem Rady vlády pro seniory a stárnutí populace.

Legislativní rámec

Základním legislativním dokumentem je zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách v platném znění. V preambuli zákona je uvedeno že „vysoké školy poskytují další formy vzdělávání a umožňují získávat, rozšiřovat, prohlubovat nebo obnovovat znalosti z různých oblastí poznání a kultury, a podílet se tak na celoživotním vzdělávání“. Podle § 60 tohoto zákona „bližší podmínky celoživotního vzdělávání určuje vnitřní předpis“ (Řád celoživotního vzdělávání příslušné vysoké školy) (odst.1), „o absolvování studia v rámci celoživotního vzdělávání vydá vysoká škola jeho účastníkům osvědčení“ (odst.2), „účastníci celoživotního vzdělávání nejsou studenty“ podle tohoto zákona (odst.3). Tento zákon dále stanovuje, „že programy celoživotního vzdělávání se musí řídit jak zájmem potenciálních účastníků, tak i poptávkou ze strany státu (ministerstva, úřady práce aj.), který tyto aktivity prostřednictvím Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR (MŠMT) finančně dotuje, ve smyslu § 18 odst.3 zák. č. 111/1998 Sb.

Ekonomické faktory

Hrubý domácí produkt (HDP) v České republice vykazuje za posledních 15 let narůstající tendenci (ČSÚ, www.czso.cz). Z makroekonomického hlediska HDP vytváří lepší možnosti pro plnění politických cílů, na druhé straně současná politicko-ekonomická situace je velmi nestabilní a vykazuje nepříznivý vývoj pro financování oblasti vzdělávání, obzvláště pokud jde o vzdělávání zájmové, neprofesní a nekvalifikační, určené pro skupinu obyvatel, která již není ekonomicky aktivní (příjemce starobních důchodů).

Od ekonomické síly národního hospodářství závisí struktura státního rozpočtu a výše prostředků vyčleněných na vzdělávání. Od toho se odvíjí možnosti MŠMT podporovat činnost vysokých škol nejen formou normativů, ale také formou dotačních programů, především rozvojových projektů, a také prostřednictvím Fondu rozvoje vysokých škol (FRVŠ).

Daňová politika

Výše daní a jejich struktura je jedním z významných faktorů, které mohou ovlivnit např. příjmy podnikatelských subjektů, a tím i jejich ochotu ke sponzoringu, obdobně může pů-

sobit i možnost daňového odpočtu sponzorských darů.

Důchodová politika

Z užšího hlediska je pro účely úvahy o rozvoji vzdělávání pro starší lidi za podmínky nutnosti finanční spoluúčasti důležitá také otázka vývoje příjmu (výše důchodů) této populační skupiny. Výše příjmů seniorů (důchodů) a následně pak možnost (i ochota) investovat do vzdělávacích aktivit, je významným ovlivňujícím činitelem. Z následující tabulky (Tab. č. 3) je zřejmé, že výše příjmů u seniorské populace má narůstající tendenci. Není zde ovšem zohledněn aspekt inflačních vlivů.

Tab.č. 3. Důchodové příjmy seniorské populace (ve Zlínském kraji).

	MJ	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Příjemci důchodů celkem	osoby	152 226	153 607	153 560	154 492	156 443	157 437	159 299
z toho starobních		79 073	79 960	78 682	78 773	79 937	80 408	81 642
Průměr. měsíční důchod celkem	Kč	6 044	6 554	6 569	6 796	6 969	7 407	7 831
starobní		6 139	6 645	6 669	6 909	7 094	7 557	7 991

Zdroj: ČSÚ. Pozn. V tabulce není zohledněn aspekt inflačních vlivů.

Sociální faktory

Stárnutí populace

Demografický vývoj v evropském měřítku směřuje ke stárnutí populace. Stejnou tendenci vykazuje i populační vývoj v České republice (podrobně Hřebíčková, 2007, str. 14 -17). V dokumentu Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku z r. 2003 je na str. 9 uvedena formulace: „*předpokládá, že za 50 let bude mít Česká republika 7,8 milionů obyvatel a bude druhou nejstarší zemí Evropy s 41 % obyvatel nad 60 let místo dnešních 18 %.*“ (<http://www.nvf.cz>).

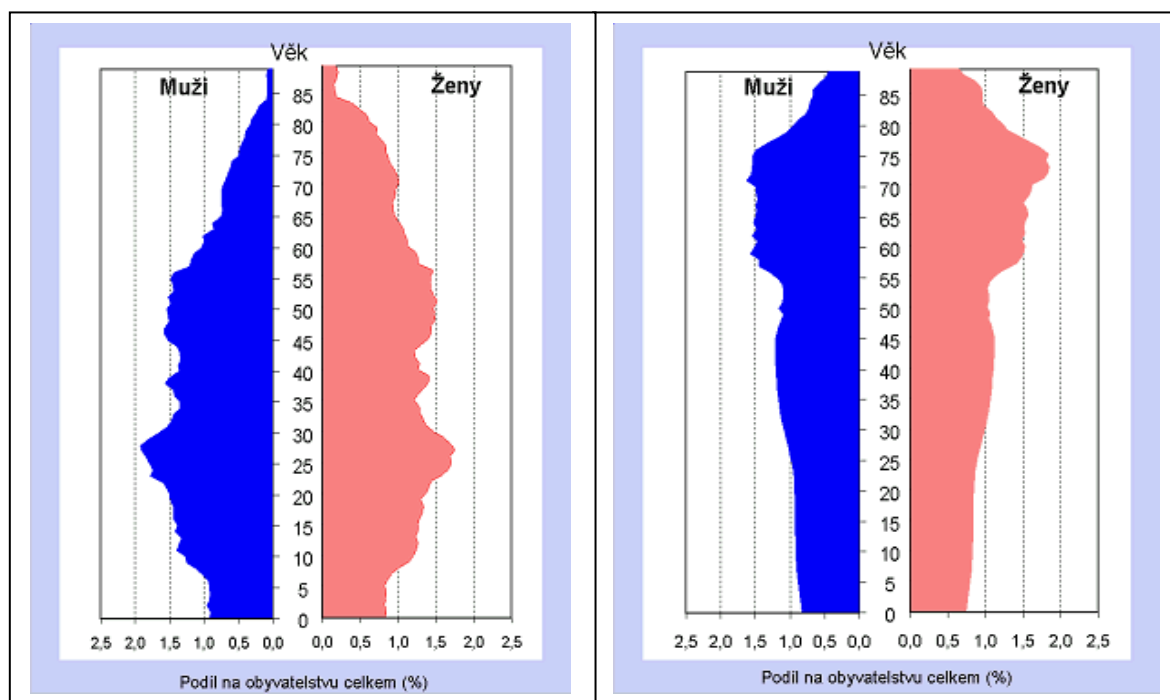
Mírný pokles počtu obyvatelstva a změna jeho věkové struktury ve prospěch starších věkových skupin je zřetelný také z demografických statistik Zlínského kraje zpracovávaných Českým statistickým úřadem (ČSÚ). Následující tabulky a grafy (Tab. č. 4, 5), (Graf č. 1, 2) dávají základní představu o vývoji počtu obyvatelstva ve Zlínském kraji a předpoklad vývoje jeho věkové struktury (<http://www.zlin.czso.cz>).

Tab. č. 4. Předpokládaný vývoj počtu obyvatel Zlínského kraje

Rok	Celkem	Muži	Ženy
2002 ^{*)}	593 130	288 814	304 316
2005	590 070	287 547	302 523
2010	585 205	285 223	299 982
2015	578 587	282 005	296 582
2020	569 653	277 540	292 113
2025	557 577	271 383	286 194
2030	542 660	263 813	278 847
2035	526 154	255 615	270 539
2040	508 890	247 209	261 681
2045	491 101	238 572	252 529
2050	472 717	229 563	243 154

^{*)} reálné údaje
Zdroj: ČSÚ

Graf. č. 1. Předpokládaný vývoj věkového složení obyvatelstva v roce 2002 a 2050 ve Zlínském kraji

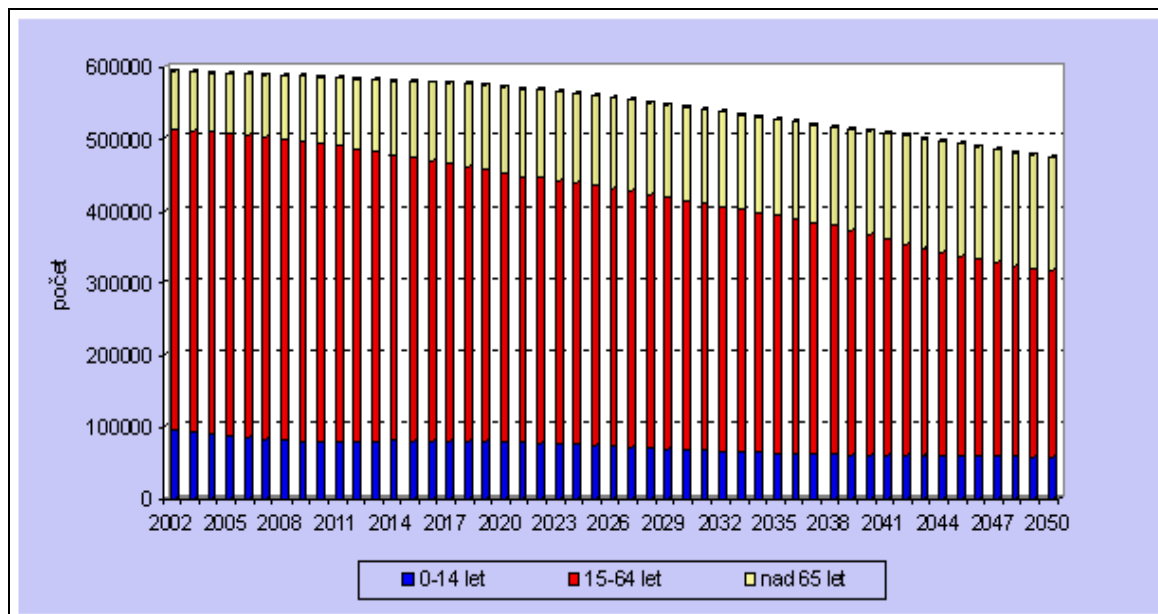


Zdroj: ČSÚ

Poznámka k tabulkám č. 4 a 5 a grafům č. 1. a 2:

Projekce obyvatelstva pro Zlínský kraj byla vypočtena **bez vlivu vnitřní i zahraniční migrace**, ukazuje tedy na hypotetický vývoj počtu a složení obyvatelstva krajů, ovlivněný pouze přirozenou změnou obyvatel. Základním údajem pro výpočet projekce obyvatelstva v krajích ČR byly počty obyvatel podle pohlaví a jednotek věku, vybilancované k 31. 12. 2002. V souhrnu za celou republiku **odpovídají očekávanému vývoji podle scénáře střední varianty republikové projekce**. (ČSÚ, (<http://www.zlin.czso.cz>).

Graf. č. 2. Předpokládaný vývoj věkového složení obyvatelstva Zlínského kraje v průběhu let 2002 - 2050



Zdroj: ČSÚ

Tab. č. 5. Předpokládaný vývoj věkového složení obyvatelstva Zlínského kraje

Rok	0 - 14 let	15 - 64 let	nad 65 let
2002 ^{*)}	93 608	416 765	82 757
2005	86 544	418 266	85 260
2010	79 672	412 706	92 827
2015	80 073	392 900	105 614
2020	78 485	373 799	117 369
2025	73 841	359 676	124 060
2030	68 195	344 556	129 909
2035	63 496	329 457	133 201
2040	61 043	303 980	143 867
2045	59 890	276 996	154 215
2050	58 181	256 949	157 587

*) reálné údaje

Zdroj: ČSÚ

Ve skupině starších lidí přibývají lidé se středním a vyšším vzděláním, u kterých lze očekávat pozitivní přístup ke vzdělávacím aktivitám (a také jsou zvyklí se vzdělávat).

Doba odchodu do důchodu

Věková hranice pro odchod do důchodu je stanovena zákonem. Posun této hranice odpovídá pravidlům běžným ve vyspělých státech. Odchod do důchodu je ovšem u mnohých lidí posouván i z důvodů osobních, daných celkovou vitalitou a zdravím člověka, z důvodů

socio-psychologických (obavy ze ztráty statusu) i z důvodů ekonomických.

Na druhé straně je důležitý vliv celkové ekonomické situace na stav zaměstnanosti v regionu, a také ochota zaměstnavatelů zaměstnávat starší občany. Právě z tohoto důvodu je nezanedbatelný fakt častého odchodu do tzv. předčasného důchodu.

Lze postavit také otázku, jak zjistit počet starších lidí, kteří ještě nemají nárok na důchod, ale pracovat (díky příznivé osobní ekonomické situaci) již nemusí, a zjistit, resp. vyvolat jejich zájem o vzdělávání.

Kulturní vlivy

Prestiž vzdělávání trvale stoupá. Mnozí starší lidé si studiem kompenzují skutečnost, že z různých důvodů (politických, ekonomických, časových) nemohli studovat v minulosti. Být studenty univerzity je pro ně otázkou osobní prestiže. Mění se celkově způsob trávení volného času. Oproti minulosti práce na zahradách, udržování hospodářství přestává být hlavní volnočasovou aktivitou, stoupá zájem o aktivity přinášející nová poznání (vzdělávání, cestování).

Zdravotní vlivy

Pokud lze z předpokladu, že délka života souvisí se zdravím, usuzovat, že delší doba života občanů v posledních 20 letech znamená zlepšování celkového zdravotního stavu obyvatelstva, pak následující tabulka (tab. č. 6) vyjadřuje pozitivní vývoj zdravotního stavu obyvatelů Zlínského kraje (<http://www.czso.cz>). Podrobnější tabulky ČSÚ znázorňují tento ukazatel také v členění na věkové skupiny. Naděje na dožití vyjadřuje pravděpodobnou délku života osoby právě narozené (předpokládanou střední délku života).

Tab. č. 6. Naděje dožití v okresech České republiky v období 1981–1985 až 2001–2005

Území	Období									
	1981-1985		1986-1990		1991-1995		1996-2000		2001-2005	
Zlínský kraj	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
Okres:										
Kroměříž	66,8	73,8	67,4	74,7	69,1	76,2	70,4	78,1	71,7	78,5
Uherské Hradiště	67,2	74,5	67,3	75,0	68,4	76,3	70,8	77,8	71,8	78,9
Vsetín	67,5	74,5	66,7	75,6	68,6	76,5	70,4	77,9	71,5	79,3
Zlín	67,9	75,5	68,4	76,1	69,6	77,1	71,4	78,4	72,6	80,0

Zdroj: ČSÚ. Pozn.: Vyjma období 2001–2005 údaje vychází ze zkrácených úmrtnostních tabulek.

Senioři, jejichž zdravotní stav je uspokojivý (především z aspektu pohyblivosti) jsou po-

tenciálními návštěvníky vzdělávacích přednášek. Na druhé straně, je obecně přiznávaným faktem pozitivní přínos duševní aktivity a s ní související psychické pohody na zdravotní stav i po stránce fyzické. Bohužel je tento příznivý vliv těžko prokazatelný měřitelnými jednotkami, lze usuzovat především z osobních vyjádření subjektivního vnímání seniorů.

Technologické a informační faktory

Rozvoj informačních a komunikačních technologií (ICT) a jejich lepší přístupnost může znamenat úbytek zájemců o studium z důvodu získání přístupu k výpočetní technice, na druhé straně právě naopak – stále více starších lidí vlastní počítač a přístup k internetu a má zájem naučit se s ním pracovat a využívat ho.

Rozvoj ICT spolu s rozvojem multimédií dává možnost rozvoje nových forem vzdělávání, lze předpokládat že budou dokonce stále více žádané v zájmu zkvalitnění a obohacení výukových programů. Další předností může být zpřístupnění vzdělávání touto netradiční novou formou ve vzdálenějších oblastech regionu, případně možnost spolupráce různých U3V formou výměny programů.

Jako zvláštní „informační faktor“ je přidána oblast rozvoje poznatků v oboru andragogiky (vzdělávání dospělých) a její součástí geragogiky (vzdělávání seniorů). Teoretická základna i v praxi ověřené poznatky vytvářejí základ pro zkvalitňování jakékoliv práce s populační skupinou starších lidí. Důležité je rozvíjení didaktiky vzdělávání seniorů a její znalost a uplatňování ze strany vyučujících v U3V.

5.3.2 Charakteristika mikroprostředí

O konkurenci jako činiteli mikroprostředí (prostředí daného oboru) U3V v doslovném smyslu ve Zlínském regionu není nutné uvažovat. UTB jako jediná univerzita v regionu je jediným poskytovatelem služby vzdělávání seniorů na univerzitní úrovni. Na tomto místě lze uvést pro srovnání jiné organizace, působící v oblasti vzdělávání seniorů:

- seniorská centra, zaměřená na setkávání, aktivní činnosti, poskytování zvýhodněného společného stravování,
- kluby důchodců resp. „kluby aktivního stáří“, které mají také komunikační úlohu, or-

organizují širokou zájmovou činnost (návštěvy kulturních akcí, kulturně-tvořivé aktivity, vzdělávací aktivity, besedy, výstavy, exkurze, sportovní a rekreační aktivity),

- Akademie třetího věku, organizující různé přednášky zaměřené na medicínsko-gerontologickou problematiku, občansko-sociální vzdělávání, kulturu, umění, přípravu na stáří, cvičení, rekondice, exkurze, kroužky.

Další U3V působící v regionu je U3V Univerzity Palackého v Olomouci, která realizuje v malém rozsahu výuku v Uherském Hradišti.

Ostatní U3V působící v České republice

Prakticky všechny veřejné vysoké školy a univerzity v České republice realizují výuky pro seniorskou populaci v rámci svých U3V. Z hlediska působnosti U3V na UTB je nelze vnímat jako konkurenční organizace, jejich působnost není orientována na region Zlína (pouze Univerzita Palackého v Olomouci má detašované pracoviště v Uherském Hradišti). Vztahy všech U3V jsou založeny na spolupráci, a to především ve výměně zkušeností a společném cíleném postupu při získávání podpory pro U3V na národní úrovni, perspektivou je vzájemná výměna studijních programů.

Z důvodů uvedených výše, a také v části kap. 4.3.1. PEST analýza, se v tomto aspektu naší externí analýzy soustředíme na porovnání s jinými U3V, kde lze najít další inspiraci k vlastnímu rozvoji, a také možnosti spolupráce.

Celkové porovnání s rozsahem i způsobem organizace U3V na ostatních univerzitách, příp. vysokých školách, znázorňují tabulkové přehledy v příloze (P III).

Spolupráci všech uvedených škol zastřešuje Asociace U3V. Vliv AU3V je významný jak na úrovni mikroprostředí, tak i na úrovni makroprostředí. Protože její činnost má celospolečenský charakter (vliv na úrovni vrcholových státních orgánů), je její charakteristika uvedena v rámci vnější analýzy jako jeden z politických faktorů v PEST analýze (kap. 4.3.1).

Působnost Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT)

MŠMT je důležitý vnější faktor se zcela přímým vlivem na činnost veřejných vysokých škol, a tím i U3V: stanovuje způsob a podmínky rozdělování státních dotací vysokým školám. Důležitým – na mnohých školách hlavním – zdrojem financování jsou rozvojové pro-

jekty. O rozdělování financí na rozvojové projekty se na základě podávaných žádostí rozhoduje každý rok, podmínky a omezení čerpání financí se mohou měnit. Ve vyhlášení rozvojových programů pro rok 2010 je stanoveno pro U3V velmi nepříznivé omezení ve smyslu, že z projektu nelze čerpat prostředky na běžný provoz (www.msmt.cz) !

UTB jako činitel mikroprostředí

Z hlediska popisované U3V lze jako vnější ekonomický faktor posuzovat i prostředí UTB, a její ekonomická síla (vlastní finanční zdroje), které jsou závislé na rozhodnutích na úrovni MŠMT. V souvislosti s napjatou ekonomickou situací v současnosti vedení UTB zastává postoj, že U3V jako součást celoživotního vzdělávání musí být samofinancovatelná.

Senioři jako příjemci poskytované služby (vzdělávání)

Cílová skupina, resp. zákazníci vzdělávací služby U3V, je definována poměrně jednoznačně: jsou to individuální spotřebitelé, lidé v důchodovém věku, kteří ukončili svou profesní dráhu, ale mají potřebu dále se vzdělávat. Mohou to být také starší lidé v situaci, kdy se na odchod do důchodu teprve chystají. Jak uvádí Dlouhodobý záměr AU3V– je to obecně řečeno generace 50+ (<http://au3v.vutbr.cz>) Poptávka cílové skupiny má stoupající trend, její kupní síla stoupá také.

Osobní finanční situace v seniorské populaci:

Výše příjmů seniorů (důchodů) a následně pak možnost (i ochota) investovat do vzdělávacích aktivit je významným ovlivňujícím činitelem. Kupní síla seniorů jako cílové skupiny (a také struktura výdajů, schopnost a ochota financovat si své zájmové vzdělávání) má sice velmi mírně stoupající tendenci, je ale značně závislá na rozhodnutích makroekonomické úrovně. Z tabulky 2 (Tab. č. 2, kapitola 4.3.1, část Ekonomické faktory) je zřejmé, že výše příjmů u seniorské populace má narůstající tendenci. Kromě inflačních vlivů ale v tabulce nejsou zohledněny další osobní finanční zdroje seniorů, jako jsou příjmy z pracovní činnosti, příjmy z majetku apod., nezanedbatelná z hlediska možnosti zaplatit si různé aktivity může být i podpora dětí a vnuků.

Vládní dokumenty pojednávající o potřebě seniorského vzdělávání charakterizují seniorskou generaci jako plnoprávnou složku společnosti. Svými aktivitami a postoji by měli také senioři přispívat ke změně vnímání stárnutí a stáří ve společnosti. Společenským úkolem je poskytnout seniorům dostatečný prostor a podmínky k aktivní účasti na životě spo-

lečnosti a jejím rozvoji. Zároveň se však senioři musí sami naučit využívat všech možností, které jim společnost nabízí ke zkvalitnění jejich života.

Dalším zákazníkem mohou být v budoucnu i jiné univerzity v rámci výměny vzdělávacích programů, což vytváří další potřebu obohacovat a rozšiřovat nabídku programů U3V.

5.4 SWOT analýza

SWOT analýza U3V na UTB ve Zlíně:

S: přednosti, silné stránky, pozitivní vnitřní podmínky U3V na UTB ve Zlíně

- součást mladé a rozvíjející se významné vzdělávací instituce – UTB ve Zlíně, sídlící v krajském centru,
- víceletá zkušenost, existující infrastruktura školy (vybavené učebny a posluchárny, přitažlivost prostředí univerzity),
- návaznost na řádné studium: bohatost studijních programů na UTB,
- lidské zdroje: dostupnost kvalifikovaných a zkušených odborníků, stoupající zájem lektorů o výuku na U3V, motivace a kvalifikace organizačního pracovníka – referentky pro U3V,
- pozitivní postoj vedení: organizační útvar na referátu prorektorů a řídicí útvar Rada U3V složená ze zástupců všech fakult a rektorátu, pozitivní image U3V uvnitř školy,
- dosavadní rozvoj i další plánovaný rozvoj UTB,
- pozitivní image U3V jako prostředek pozitivní prezentace celé UTB,
- organizační a výkonní pracovník (referent U3V) – možnost osobního kontaktu, individuální přístup k posluchačům (aspekt sociální práce).

W: nedostatky, slabé stránky, negativní vnitřní podmínky U3V na UTB ve Zlíně

- omezená možnost adekvátního finančního ohodnocení lektorů (legislativně – výše odměn smluvně sjednaná, ekonomicky – reálně omezený zdroj na odměňování),
- pracovní zaneprázdněnost pedagogů – akademických pracovníků,

- specifika studia seniorů, senioři jako velmi nehomogenní skupina,
- dvouletý studijní program U3V znamená omezenou variabilitu – úbytek v počtu studujících během dvouletého studia (důvody rodinné, zdravotní, pokles zájmu o obor, resp. orientace zájmu na jiný obor),
- kapacitní omezení poslucháren - nedostatek výukových prostorů na univerzitě vzhledem k rychlému růstu počtu studentů UTB,
- omezení z hlediska personálního zajištění organizačních záležitostí vzhledem k prudkému nárůstu počtu posluchačů,
- finanční nákladnost:
 - a) z hlediska organizace,
 - b) z hlediska účastníků (výše vložného),
- nejistota finančních zdrojů (rozvojové projekty se schvalují vždy pouze na jeden rok, omezení využití dotačních prostředků, omezené možnosti při podávání žádostí o dotace (pouze decentralizovaný rozvojový projekt ve spolupráci s AU3V, nelze podat žádost v rámci centralizovaných projektů), jsou očekávaná omezení v podmínkách pro čerpání dotací z rozvojových projektů,
- UTB nemá vyhrazený zvláštní finanční zdroj z vlastního rozpočtu na U3V,
- nevyužívání možností získat sponzorské dary, nízká úroveň spolupráce s místní samosprávou a krajem,
- nedostatečná propagace – nevyužité možnosti webové prezentace,
- nesystematická zpětná vazba a evaluace.

O: příležitosti ve vnějším prostředí, pozitivní faktory působící zvnějšku

- demografický vývoj – nárůst počtu potenciálních zájemců o studium na U3V,
- možnost otevření U3V generaci mladších seniorů (50+),
- pozitivní vývoj ve společnosti ve vztahu ke vzdělávání (obecně) – prestiž vzdělání,
- podpora celoživotního vzdělávání a vzdělávání seniorů vyjádřená v dokumentech Evropské unie (EU) i ČR, vládní aktivity - Rada vlády pro seniory a stárnutí populace,
- aktivní činnost Asociace U3V (v projektové činnosti, získávání finanční podpory, v

- oblasti legislativy, metodiky, didaktiky, v projektové činnosti),
- předseda AU3V je od dubna 2008 členem Rady vlády pro seniory (možnost rozvíjet aktivity vedoucí k vyššímu zájmu Rady o vzdělávání seniorů a U3V),
 - rozvoj spolupráce mezi univerzitami (výměna programů, výměna zkušeností, zprostředkování dalších aktivit – exkurze),
 - pozitivní image UTB v regionu, pozitivní image U3V ve Zlíně i v regionu,
 - možnost spolupráce s místní samosprávou (hledat podporu magistrátu a kraje),
 - prosperující region – možnosti sponzoringu úspěšných podnikatelských subjektů,
 - dotační podpora ze zdrojů EU (také s ohledem na vzdělávání generace 50+),
 - tradice regionu: Baťova škola práce a senioři jako pamětníci tohoto systému.

T: hrozby a rizika ve vnějším prostředí, negativní faktory působící zvnějšku

- finanční stabilita - hrozba, že v budoucnu nebude dotace z MŠMT,
- očekávaná omezení v podmínkách pro čerpání dotací z rozvojových projektů (již stanoveno na r. 2010),
- aktuálnost vzdělávacích programů - rychlé změny v ekonomice a společnosti,
- zvyšování věku pro odchod do důchodu (U3V pro „důchodce“ tj. až od 65 let věku),
- rozvoj virtuálních forem vzdělávání,
- finanční nákladnost studia U3V z hlediska seniorů (vzhledem k jejich příjmům),
- zdravotní stav starších posluchačů (odchod ze studia ze zdravotních důvodů),
- množství dalších aktivit seniorů (častá je potřeba jejich pomoci v rodině resp. rodinám jejich dětí),
- nedostatek vůle k prosazování a uplatňování celoživotního učení, především U3V, podceňování této populační skupiny.

Celkový přehled analýzy SWOT je zpracován v tabulce v příloze (P IV).

5.5 Strategické možnosti rozvoje U3V na UTB ve Zlíně

Na základě předchozích analýz všech zdrojů a možností lze formulovat několik variant realizace U3V na UTB ve Zlíně.

5.5.1 Strategie/varianta 1

Varianta V1 je strategií typu ST: využívá silné stránky organizace minimalizuje ohrožení.

První možnost strategie je **v souladu se současným způsobem realizace U3V:**

pokračovat v realizaci U3V ve stejné podobě jako doposud, využívat současnou strukturu programů, to znamená realizovat dvouleté stabilní programy, které již byly připraveny, a také vyzkoušeny v praxi.

U3V disponuje „balíkem“ tzv. cyklů přednášek (značených písmeny velké abecedy, viz. (kap. 5.1.2, 5.1.3 a příloha P I). Během předchozích let bylo ověřeno střídání programů, tj. otevírat určitý program v odstupu 2 až 3 let – a to z důvodu, že jde o specifická témata a je žádoucí daný program obsadit co největším počtem posluchačů.

Strukturu celého programu U3V tvoří:

- a) 1. ročník – dva původní, již ověřené přednáškové cykly, jeden nový, resp. inovovaný,
- b) 2. ročník – pokračující přednáškové cykly z předchozího roku (2 – 3 cykly),
- c) výuka v cyklu Počítače v praxi v 1. a 2. ročníku, a v nastavbovém kurzu informatiky v 1. a 2. ročníku.
- d) výuka v programu U3V v detašovaných pracovištích podle zájmu občanů a možností partnerských institucí (není hrazeno z UTB, je podporováno především formou programové a lektorské garance).
- e) původní strukturu rozšířit o možnost účasti v Klubu absolventů U3V.

Vzhledem k potřebě UTB zajistit financování celého organizačního zajištění (referent) ze zdrojů U3V, je v zájmu pokrytí finančních potřeb programu nutné uvažovat o snížení nákladů na lektory a zvýšení účastnického příspěvku. Bylo by možné snad jenom uvažovat o tom, že UTB podpoří realizaci U3V prostřednictvím provozních režii (nájmy, energie atd.) (přehled odhadovaných nákladů: Tab. č. 7, kap. 4.7).

5.5.2 Strategie/varianta 2

Varianta V2 je strategií typu SO: využívá silné stránky organizace a zároveň příležitosti.

Druhý návrh předpokládá **vytvoření nové struktury vzdělávacího programu U3V**:

programovou reorganizaci U3V, s cílem dosáhnout snížení celkových nákladů, resp. snížení rozdílu mezi vstupy a výstupy (viz tab. č. 7, kap. 4.7). Přitom by bylo možné případně i rozšířit výuku až na tři roky a zvýšit úroveň vzdělávání.

Návrh je zpracován na základě porovnávání U3V na UTB ve Zlíně s organizací U3V především na Univerzitě Palackého v Olomouci a také na Masarykově univerzitě v Brně.

Základní ideou je finančně úspornější způsob realizace U3V, na druhé straně také způsob, který umožní větší operativnost a variabilitu U3V, a minimalizuje negativní skutečnost, že mnoho posluchačů z různých důvodů (rodinných, zdravotních) neabsolvuje celý dvouletý cyklus, tj. nenastoupí do druhého ročníku daného cyklu, kde se následně snižuje počet účastníků.

Struktura celého programu podle varianty 2:

Forma: Nadále cykly 2-hodinových přednášek ve 14-denních intervalech, tj. 7 přednášek + závěrečný seminář v jednom semestru.

Doba trvání: 2 roky, tj. 4 semestry, případně i více. V tom 1. rok společný, 2. rok specializovaný – poté může následovat absolvování dalších specializovaných ročníků (nástavba 1, nástavba 2, 3...)

a) 1. ročník - základní kurz – společný pro všechny posluchače 1.ročníku, dvousemestrální kurz ve formě cyklu přednášek obsahujících základní informace o způsobu studia, významu studia v každém věku, témata orientovaná na problematiku přípravy na stárnutí“.

b) 2. ročník – 3 specializované kurzy – cykly přednášek orientovaných na vybraná témata jednotlivých fakult, posluchači si po absolvování 1. společného ročníku volí podle svého zájmu jeden ze specializovaných cyklů, kdy každý cyklus obsahuje 7 dvouhodinových přednášek a jeden závěrečný seminář, dle možností případně odbornou exkurzi.

c) výuka práce s počítačem:

- výuka základů, kdy absolvování programu není ukončeno osvědčením,

- pokročilejší výuka jako 2. specializovaný ročník, kdy je podmínkou absolvování základního kurzu jako 1. ročníku.

d) Klub absolventů U3V: aktivní kontakt a spolupráce s posluchači

e) perspektivní možnost rozvoje: 3. ročník jako nástavbový seminář (hlubší studium)

e) U3V na detašovaných pracovištích

výraznější podpora rozvoje U3V v regionu – podpora materiálního zajištění a propagace, prohloubení spolupráce, společné aktivity (exkurze), využití multimédií.

5.5.3 Strategie/varianta 3

Varianta V3 je strategií typu WT: co nejvíce omezuje negativní vlivy tj. minimalizuje slabé stránky organizace a zároveň minimalizuje možná ohrožení.

Realizace varianty 3 znamená **omezení rozsahu U3V:**

předpokládá částečný útlum U3V ve smyslu zmenšení jejího rozsahu a omezení počtu posluchačů.

Struktura celého programu (v případě realizace V3):

1. Přednáškový cyklus (všeobecně-vzdělávací) - 1. a 2. ročník,
2. Přednáškový cyklus zaměřený na umění - 1. a 2. ročník,
3. Praktická výuka práce s počítačem - 1. a 2. ročník, ve více skupinách,
4. Praktická výuka – výtvarná tvorba/práce v ateliéru - jeden ročník.
5. Podpora výuky v detašovaných pracovištích – pouze zprostředkováním lektorů, odbornou garancí výuky a zajištěním účasti na slavnostních ceremoniálech.

Varianta předpokládá částečný útlum U3V ve smyslu zmenšení jejího rozsahu a větší navýšení částky příspěvku posluchačů. To pravděpodobně přinese snížení počtu posluchačů (odhad výnosů a nákladů je uveden v tab.7, kap. 4.7.). Pracovní kapacita referenta je využita na 30-40 %, ostatní jeho činnost bude orientována na jiné aktivity v rámci celoživotního vzdělávání. V takovéto situaci, která v principu znamená snížení kvality programu bude těžké hledat sponzorskou podporu a omezena bude i možnost získání státní dotace.

5.6 Kritické faktory úspěchu

Jako nejdůležitější kritické faktory úspěšného fungování U3V v prostředí daném popsanými vnitřními i vnějšími podmínkami lze stanovit:

1. výše vloženého (jako cena poskytované služby, která musí být v rovnováze s možnostmi zájemců (seniorských posluchačů) a potřebami organizace (UTB jako poskytovatele služby),
2. existence, resp. výše a omezující podmínky dotací,
3. podpora (především finanční) ze strany vedení UTB,
4. přitažlivost programů (přizpůsobení požadavkům zájemců o U3V),
5. kvalita organizačního zabezpečení (přístup organizačního pracovníka – dostatek času, pochopení pro zvláštní potřeby seniorů (částečně sociální práce) – jako „podpůrný servis k poskytované službě“,
6. kvalita lektorů (přípravenost vyučovat specifickou skupinu posluchačů, osobnostní vlastnosti – vstřícnost, trpělivost, znalost a porozumění potřebám seniorů),
7. ochota lektorů k výuce i s předpokladem nižších, případně žádných odměn.

K eliminaci uvedených kritických faktorů jsou stanoveny tyto dlouhodobé cíle:

- udržet zájem seniorů (nezvyšovat zásadně výši příspěvků), podpořit zájem cílenou propagací (tisk, www apod.),
- zajistit finanční zdroje pro realizaci i další rozvoj U3V, hledání sponzorské podpory,
- podpořit růst kvality U3V formou průběžné evaluace (zjišťování a vyhodnocování postojů a spokojenosti posluchačů) a následně formou případné úpravy programové struktury nebo jednotlivých přednáškových cyklů,
- podpořit růst kvality U3V formou přípravy vyučujících pro práci se seniory.

Plnění těchto cílů přispěje ve svém důsledku k udržení pozitivní image U3V.

5.7 Výběr alternativy strategie pro další rozvoj U3V

Varianty rozvoje popsané v předchozí kapitole porovnáme ve smyslu

- plnění celospolečenského zájmu,
- plnění zájmů seniorů,
- plnění zájmů školy (UTB),
- plnění zájmů organizace resp. plnění poslání U3V.

Základem porovnávání je srovnání nákladovosti v následující tabulce (Tab. č. 7):

Tab. č. 7. Porovnání variant rozvoje U3V.

VARIANTY U3V:	V1	V2	V3
počet posluchačů Zlín + detaš.pr.(odhad)	500 + 80	550 + 80	320 + 80
počet vyučovaných hodin	288	268	176
výše příspěvku účastníka	950-1200-1800	900-1000-1200	1200-1300-1400
celková výše vybraných příspěvků	517 750	566 000	369 000
ROZPOČET:			
Mzdové náklady vč.odvodů (výuka, organizační zaj., řídicí a techn.podp.)	728 260	649 380	664 700
Stipendia (lze hradit část výuky)	-50 000	-50 000	-50 000
Náklady na budovy (odhad)	80 000	60 000	55 000
Služby (poštovné, propagace, telefony)	25 000	25 000	25 000
Spotř.mat (papír, tonery,...)	100 000	100 000	50 000
Cestovné (konference, porady AU3V)	30 000	30 000	30 000
Exkurze	30 000	30 000	20 000
NÁKLADY U3V na akad.rok celkem	943 260	844 380	794 700
VLOŽNÉ vybrané na ak.r. 09/10	517 750	566 000	369 000
Potřeba dotace:	-425 510	-278 380	-425 700
rozvojový projekt - předpoklad	300 000	400 000	250 000
sponzoring - potřeba	-125 510		-175 700
zůstatek prostředků - možnost rozvoje	x	121 620	x

Z tabulkového přehledu lze usoudit:

1. celospolečenský zájem – „poskytovat vzdělávání seniorské populaci“ uspokojují všechny tři varianty, v největším rozsahu z hlediska počtu uspokojených účastníků varianta V2.

2. zájem seniorů z hlediska počtu uspokojených zájemců, a také z hlediska výše příspěvku, který by zájemce musel za účast v programu zaplatit, nejméně uspokojuje varianta V3, nejlépe varianta V2, která předpokládá snížení výše příspěvku pro 1. ročník –základní kurz oproti tomu jak byl schválen Radou U3V pro r. 2009/10, částka pro 2.ročník je vyšší – předpokládá již „vyhraněnější zájem o konkrétní obor“. (kritický faktor úspěchu 1/)

Z hlediska seniorů je také výhodnější možnost „vázat se“ na jeden obor pouze na jeden rok, další rok si mohou zvolit obor jiný (kritický faktor úspěchu 4/).

3. zájem UTB jako nadřízené organizace je z hlediska potřeby co nejvyšší výkonnosti a co nejnižších nákladů resp. z hlediska „samofinancování“ U3V (kritický faktor úspěchu 3/) jednoznačně nejlépe uspokojován realizací varianty V2. Nižší náklady vykazuje také varianta V3, zároveň ale znamená také snížení výkonnosti a potřebu sponzoringu (případně příspěvku univerzity na provoz U3V). Nižší výkon (počet posluchačů, rozsah výuky) umožní také omezení dotace z rozvojového projektu v rámci asociace U3V.

4. zájem organizace – U3V z hlediska plnění poslání uspokojují všechny tři varianty. Varianta V3 znamená omezení plnění cíle „podpořit růst kvality“, také může znamenat ztížení možnosti získání dotačních prostředků formou rozvojových projektů a sponzoringu, tj. nesplnění cíle zajistit finanční zdroje. Varianta V1 neznámá zásadní obrát v kvalitě U3V, může však udržet zájem seniorů a již vybudovanou image. Varianta V3 na jedné straně znamená zefektivnění realizace 1.ročníku (omezení ve smyslu stejné výuky naráz pro větší počet posluchačů, vyšší počet na přednášce), na druhé straně nárůst počtu posluchačů (hypotetický – zahrnuje předpoklad přijímání do studia již od 50 let věku) a rozšíření výuky na 3 ročníky bude znamenat zvýšení nároků na kapacitu organizačního pracovníka (tenhle možný problém lze regulovat zapojením aktivních posluchačů do spolupráce). Z hlediska přitažlivosti programů (kritický faktor úspěšnosti 4/) je nejvýhodnější varianta V2 - umožňuje větší variabilitu jednotlivých přednáškových cyklů, a tím možnost přizpůsobovat programovou strukturu zájmu posluchačů. Varianta V2 může dokonce přinést finanční zdroj, který lze využít pro další rozvoj U3V – ve Zlíně i na detašovaných pracovištích ve Vsetíně a v Kroměříži. Schopnost „samofinancování“ znamená nižší závislost na nejistém dotačním financování (kritický faktor 2/), volné finance umožní eliminovat riziko nezájmu lektorů o výuku v U3V (kritický faktor 7/) dostatečným finančním ohodnocením, a zajistit jejich lepší kvalifikovanost (kritický faktor 6/) formou dalšího vzdělávání pro zúčastněné pedagogy.

Na základě uvedeného porovnání, se zohledněním všech vlivů a přínosů vybíráme nejvhodnější variantu a rozhodnutím na závěr je:

pro strategii dalšího rozvoje U3V bude podrobně zpracována varianta V2.

5.8 Implementační plán

Po definování cílů a určení cesty k nim je potřebné – v zájmu zajištění realizace všech rozhodnutí – konkretizovat cíle a stanovit postupy k jejich naplnění.

To znamená, že je nutné určit konkrétní úkoly, termíny, odpovědnost, způsob kontroly.

Základní předpoklady implementace:

1. Organizační struktura – bude zachován současný stav.
2. Personální obsazení – bude zachován současný stav.
3. Nezbytné úkoly a činnosti:
 - projednání úkolů v Radě U3V,
 - vypracovat návrh na Řád U3V – směrnici rektora pro provoz U3V (návrh v příloze P V),
 - zajistit schvalovací proces (vedení UTB, akademický senát),
 - dopracovat studijní plány, vybrat konkrétní přednášky, lektorské obsazení,
 - vypracovat základní anotace a sylaby,
 - připravit návrh pro rozvojový projekt 2010,

a další činnosti podle realizačního plánu (tab. č. 8), který obsahuje termínový harmonogram a stanovení zodpovědností za plnění úkolů.

Tab. č. 8. Realizační plán V2 (časový harmonogram).

Úkol - činnost	Zodpovědná osoba	Termín
Připravit informaci o návrhu strategie pro Radu U3V	Hřebíčková	Květen 2009
Zasedání Rady U3V: Projednání návrhů strategie	Rada U3V	23. 6. 2009

Příprava návrhu na rozvojový projekt na r. 2010 (RP 2010) (dle závěrů konference AU3V 17.-19.6.)	Hřebíčková, doc.Odehnal, prof.Prokop	Červenec 2009
Příprava návrhu na skladbu nového programu	Hřebíčková	Červenec2009 - srpen 2009
Zasedání Rady U3V: Projednání a schválení návrhu programové struktury nové koncepce (varianta V2), určení garantů. Projednání předběžného návrhu RP 2010	Rada U3V	Září 2009
Zpracování RP 2010 se zohledněním nové koncepce o nově stanovených omezujících podmínkách (financování nové činnosti)	Hřebíčková	Září 2009
Projednání námětů na témata jednotlivých přednáškových cyklů nové varianty U3V (V2) s garanty	Hřebíčková, Garanti cyklů	Říjen 2009
Zajištění lektorů pro výuku	Garanti cyklů	Říjen 2009 - listopad 2009
Zasedání Rady U3V – kontrola úkolů	Rada U3V	8. 12. 2009
Příprava metodické příručky pro pedagogy vyučující v U3V	Hřebíčková, Hozová, FHS	Listopad 2009 - leden 2010
Průzkum zájmu seniorů (postojů) o novou formu U3V	Hřebíčková, Nitránová	Prosinec 2009 - únor 2010
Zasedání Rady U3V – kontrola úkolů	Rada U3V	Leden 2010

Příprava anotací k přednáškám nového programu	Hřebíčková, lektoři	Únor 2010
Příprava a zahájení propagace - inzerce, letáky, web, ověřování zájmu	Hřebíčková, Nitránová, Zeman - FMK	Únor 2010 – březen 2010
Přehodnocení připravované varianty z hlediska očekávaných přínosů, Upřesnění ekonomické rozvahy z hlediska aktuálních podmínek	Hřebíčková, doc. Odehnal	Duben 2010
Zasedání Rady U3V – zhodnocení výsledků, rozhodnutí o dalším postupu	Rada U3V	30. 4. 2010
Příprava textů studijních opor - sylabů	Garanti, lektoři	Březen 2010 - květen 2010
Příjem přihlášek ke studiu na U3V	Hřebíčková	Duben 2010 -červenec 2010
Zasednutí Rady U3V - zhodnocení plnění plánu, návrh rozvojového projektu na r. 2011 (pokud budou RP vyhlášeny ministerstvem)	Rada U3V	30. 6. 2010
Příprava rozvrhů výuky	Hřebíčková	Září 2010
Zasednutí Rady U3V – kontrola úkolů	Rada U3V	Září 2010
Výuka – realizace U3V v nové formě	Rada U3V	Akad.rok 2010/11
Zpracování evaluačního dotazníku a jeho ověření	Hřebíčková, Hozová, FHS	Září 2009 - září 2010

Evaluace nové koncepce	Hřebíčková	Prosinec 2010 - květen 2011
Zpracování ekonomické rozvahy a realizačního plánu na akad.rok 2011/12	Hřebíčková	Leden 2011

Tento realizační plán obsahuje činnosti vztahující se k přípravě a realizaci nové koncepce U3V – zvolené varianty strategie V2. Nejsou v něm zahrnuty aktivity týkající se realizace současné programové struktury (dvouletých přednáškových cyklů) na akademický rok 2009/10.

Návrh konkrétních témat přednášených v rámci nové programové struktury U3V bude připravován tak, aby zohlednil postoje a zájmy seniorů zjištěné průzkumem v r. 2007 (Hřebíčková, 2007) a specifika vzdělávání seniorů dle kap. 1 Vzdělávání seniorů v teoretické části této práce (které budou zároveň základem metodické příručky pro výuku v U3V).

5.9 Kontrola:

Průběžnou kontrolu (předpoklad 1x týdně) bude vykonávat předseda Rady U3V jako nadřízený výkonného referenta, úkolem kterého je většina činností v popsáném realizačním plánu (tab. č. 8, kap. 4.8), což je dáno již náplní jeho práce. Případné konzultace vyplývající ze situace budou vykonávány podle aktuální potřeby.

Pravidelná kontrola je stanovena již v realizačním plánu a harmonogramu činností: bude ji vykonávat Rada U3V na svých pravidelných zasedáních (termíny jsou stanoveny v harmonogramu (tab. č. 8, kap. 4.8).

V případě mimořádné situace (nepředpokládané změny ve vnějších podmínkách, např. nenadálá rozhodnutí na ministerské úrovni nebo na úrovni vedení UTB), jejíž řešení není v rozhodovací kompetenci výkonného referenta, bude svoláno mimořádní zasedání Rady U3V k projednání situace a rozhodnutí o řešení.

6 DOPORUČENÍ PRO PRAXI

Doporučení pro praktické využití výsledku této diplomové práce je dáno v podstatě již v kapitolách 4.8 *Výběr strategie pro další rozvoj U3V* a 4.7 *Implementační plán*. Je to již prakticky použitelný plán realizace návrhu nové koncepce U3V na UTB ve Zlíně.

Pro praktickou realizaci navrhované varianty je potřebné ji podrobně projednat na úrovni Rady U3V, na základě případných připomínek dopracovat, upravit a doplnit.

Dále je zcela určitě potřebné prozkoumat postoje seniorských posluchačů k takovéto změně – U3V na UTB je již poměrně „zaběhlá“, a jakákoliv změna zvláště ve skupině starších lidí nemusí být přijímána pozitivně. Úvaha o této potřebě vyplývá také z faktu, že velkou část posluchačů tvoří ti, kteří se do studia opakovaně vrací – tj. po ukončení studia jednoho cyklu si v následujícím roce vybírají další téma, a opět se stávají posluchači U3V.

Po zvážení výsledků takového průzkumu lze případně hledat způsoby jak získat jejich podporu pro tuto možnost, například i vysvětlením důvodů změny a výhod, které pro ně nová varianta může znamenat.

Pro skutečné praktické využití je potřebné připravit tuto práci k projednání:

1. na úrovni Rady U3V,
2. na úrovni vedení UTB ve Zlíně
3. na úrovni akademického senátu UTB.

Po schválení nové koncepce bude potřebné rozvinout propagační a prezentační aktivitu, a to již ve značném časovém předstihu před začátkem skutečné realizace nového programu.

Sponzoring

Pro získání doplňujících finančních prostředků lze doporučit větší cílenou aktivitu v hledání možností sponzorské podpory.

- Jako první potenciální partneři by měli být osloveni vedoucí představitelé města Zlína a Zlínského kraje, dále takové organizace jako je např. Nadace Tomáše Bati.
- Významnou podporu – i když ne ekonomickou/finanční, mohou U3V poskytnout absolventi Baťovy školy práce, z nichž mnozí jsou posluchači U3V.

- Další cestou může být hledání kontaktů právě prostřednictvím současných posluchačů – a to cestou přesvědčení kvalitou programu i jeho zajištění (práce výkonného pracovníka, který je v přímém, osobním kontaktu s posluchači) a rozvinutím širší spolupráce s posluchači formou Klubu absolventů a formou aktivního spolupodílení se na organizaci a aktivitách U3V.
- Zajímavá možnost se otevírá skutečností, že Radou U3V byla schválena možnost přijímání ke studiu na U3V také „mladších seniorů“ – a to již od 50 let věku. Právě v této skupině občanů je mnoho takových, kteří kvůli svému věku mají ztíženou možnost uplatnění a stávají se nezaměstnanými. Úřad práce, který s těmito nezaměstnanými pracuje, může být dalším partnerem ke spolupráci s U3V: i těmto lidem je potřebné najít kvalitní využití času v době, kdy nemají možnost pracovního uplatnění.
- V souvislosti s touto generační skupinou (50+) se nabízí také myšlenka hledání možností podpory formou grantů na národní, případně i mezinárodní úrovni (fondy Evropské unie).
- Vzhledem k tomu, že všechny vládní dokumenty zmiňované v textu práce se odvolávají na přínosy, které má mentální aktivita starších lidí na jejich zdravotní stav (somatické souvislosti), doporučila bych také navázání kontaktů se zdravotními pojišťovkami s cílem získat jejich podporu – pokud ne finanční, tak alespoň formou „sponzorských přednášek“ – zajištění kvalifikovaných lektorů z oblasti medicíny pro témata týkající se zdraví, zvláště v souvislosti se stárnutím organismu a možnou prevencí.
- Menší efekt lze očekávat oslovením podnikatelských subjektů, nicméně tato možnost je zde rovněž k dispozici.

Určitým „zázeminím“ pro rozvoj této aktivity (hledání sponzorů) je co nejširší propagace a prezentace činnosti a přínosů U3V.

Kvalitativní rozvoj U3V

Pro zvýšení kvality U3V bude potřebné podpořit pedagogy a lektory – nejenom zajištěním veškeré organizační a materiální podpory (studijní texty, technika, organizace doplňkových aktivit jako např. exkurzí), ale také metodicky. Prvními kroky by mohla být příprava alespoň informačního programu (když ne hlubšího vzdělávání) a zpracování metodické příručky. Metodická příručka by měla poskytnout lektorům vyučujícím v programu U3V

obeznamení s U3V obecně (poslání, cíle, struktura atd.), se strukturou posluchačů, s tím, jaké mají pravděpodobná očekávání (z předchozích zkušeností), a především upozornění na specifika vzdělávání seniorů (viz kap. 1 Vzdělávání seniorů). Cílem do budoucna by mohlo být systematictější vzdělávání v oblasti pedagogicko-andragogické práce se seniory.

Doplňující poznatky ke zpracování zmíněné problematiky by mohl poskytnout průzkum zaměřený na zjištění postojů seniorů ve smyslu jejich hodnocení výuky (širší evaluace orientovaná na současnou i minulou výuku) a jejich požadavků a potřeb v oblasti vztahu vyučující - student.

ZÁVĚR

Předložená práce již od samotného ideového začátku byla orientována na to, aby její výsledek byl prakticky použitelný pro konkrétní organizaci – Univerzitu třetího věku na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.

Myšlenka zpracovat tematiku „strategický plán rozvoje“ vznikla v závěru studia 1. ročníku magisterského programu Sociální pedagogika, kdy zadání k zápočtu z předmětu Management a marketing znělo: „popište strategický plán organizace, ve které pracujete“, a já jsem si musela uvědomit, že žádný strategický plán v pravém slova smyslu – jako jednotný, komplexně zpracovaný materiál – ve své praktické činnosti (práce organizačního a výkonného referenta pro U3V) k dispozici nemám.

Při hlubším zamýšlení nad problémem jsem si také uvědomila význam a možný přínos takového materiálu pro svou práci. Navíc i nevyváženost v ekonomické situaci týkající se U3V (především nejistota státní dotace) přispěla k mému rozhodnutí připravit návrh na novou podobu seniorského vzdělávání na UTB ve Zlíně – se zohledněním všech možných hledisek, zdrojů a omezujících faktorů. A to vše s cílem zkvalitnit tuto společensky velmi prospěšnou (a žádanou) činnost, případně i rozšířit a dát tím možnost účasti na vzdělávání širší skupině obyvatel.

Práce byla skutečným přínosem pro mne osobně – studium teoretických základů andragogiky a aktualizování starších ekonomických vědomostí studiem teorie strategického řízení organizace je rozšířením znalostí v oboru, ve kterém reálně pracuji, a věřím, že výsledný návrh strategie bude skutečně realizován a bude přínosem i pro mou práci, pro U3V a také pro UTB jako celek.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, M. *Jak se stát ještě lepším manažerem: Kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-00-0.
- [2] BENEŠ, M. *Andragogika*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. (ed.). *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- [4] BOWMAN, C. *Strategický management*. Praha: Grada., 1996. ISBN 80-7169-230-1.
- [5] ČORNANIČOVÁ, R. Od praxe k teorii edukácie seniorov. In: Mühlpachr, P. (ed.) *Schola gerontologica*. Brno: Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity v Brně, 2005. ISBN 80-210-3838-1. s. 140 – 158.
- [6] HŘEBÍČKOVÁ, J. *Aktivní formy studia jako motivace k dalšímu vzdělávání na Univerzitě třetího věku. Bakalářská práce*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007.
- [7] HYÁNEK, V. *Ekonomika neziskových organizací: Distanční studijní opora*. Brno: Masarykova Univerzita v Brně, 2004. ISBN 80-210-3501-3.
- [8] JIRÁSKOVÁ, V. a kol. *Mezigenerační porozumění a komunikace*. Eurolex Bohemia, 2005. ISBN 80-86861-80-5.
- [9] JUŘÍKOVÁ, M., SOUKALOVÁ, R. *Vyhodnocení dotazníkového šetření pro Univerzitu třetího věku při UTB*. Fakulta multimediálních komunikací, 2005.
- [10] KOMENSKÝ, J. A. *Vševýchova – Pampaedia*. 1.vyd. čkm. Nakladatelství v Praze, 1948
- [11] MALACH, J., ZAPLETAL, B. *Vybrané problémy andragogiky*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2005. ISBN 80-7368-043-2.
- [12] MAŇÁK, J., ŠVEC, V. (ed.). *Cesty pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2004. ISBN 80-7315-078-6.
- [13] MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. ISBN 8024713624.

- [14] Mužík, J. *Androdidaktika*. 2. přepracované vydání, Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-045-9.
- [15] NOVOTNÝ, J. a kol. *Ekonomika a řízení neziskových organizací*. Praha: Oeconomia, Praha, 2006. ISBN 80-245-0792-7.
- [16] PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2003. ISBN 80-86723-03-8.
- [17] PAVLICA, K. a kol. *Sociální výzkum, podnik a management: Průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-25-4.
- [18] PITRA, Z. Každá firma musí usilovat o zvyšování své podnikatelské výkonnosti. In *Aktuální problémy teorie a praxe managementu v ČR: International Business school, říjen 2002*. Brno: nakl. Ing. Zdeněk Novotný, CSc., 2003. ISBN 80-86575-96-9. s. 38-49.
- [19] PRŮCHA, J. *Moderní pedagogika*. 3. přepracované a aktualizované vydání, Praha: Portál 2002. ISBN 80-7367-047-X.
- [20] REKTOŘÍK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2. aktualizované vydání, Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-25-51.
- [21] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8
- [22] ŠVEC, V., HRBÁČKOVÁ, K. *Průvodce metodologií pedagogického výzkumu: Pracovní sešit*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. ISBN 978-80-7318-547-3.
- [23] VÁGNEROVÁ MARIE: *Vývojová psychologie II.: Dospělost a stáří*. Praha: Karolinum, 2007. ISBN 978-80-246-1318-5.

Vládní dokumenty:

- [24] zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu.
- [25] zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů.

- [26] Bílá kniha terciárního vzdělávání. verze projednaná vládou 26.1.2009. In: Reforma terciárního vzdělávání [on line]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2006. URL:
http://www.msmt.cz/uploads/bila_kniha/schvalena_bktv/BKTV_finalni_verze.pdf
- [27] Národní program přípravy na stárnutí na období let 2008 až 2012. Kvalita života ve stáří. .Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2008. ISBN 978-80-86878-65-2. dostupné také: In: Příprava na stárnutí [on line]. Aktualizace 1.8.2008. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2009. URL:
http://www.mpsv.cz/files/clanky/5045/starnuti_cz_web.pdf
- [28] Strategie celoživotního učení ČR. Schválena vládou usnesením č. 761/2007. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2007. ISBN 978-80-254-2218-2. Dostupné také: In: Vzdělávání. Další vzdělávání [on line]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2006. URL:
http://www.msmt.cz/uploads/Zalezitosti_EU/strategie_2007_CZ_web_jednostrany.pdf

Další elektronické zdroje:

- [29] Aktualizace Dlouhodobého záměru pro oblast vysokých škol pro rok 2010: Vyhlášení rozvojových programů pro rok 2010. In: Vzdělávání. Vysoké školství. Dokumenty [on line]. Aktualizováno 2. března 2009. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2006. URL:
http://www.msmt.cz/uploads/soubory/vysoke_skoly/Vyhlaseni_rozvojovych_programu_pro_rok_2010.doc
- [30] Dokumenty Asociace U3V. In: Zápisy, usnesení, projekty [on line]. Aktualizováno 28.4.2009. Brno: Asociace U3V, 2009. URL:
http://au3v.vutbr.cz/soubory/DZ_AU3V_CR.doc
- [31] Makroekonomické údaje [on line]. Aktualizováno dne: 5.5. 2009. Praha: Český statistický úřad, 2009. [cit. 26.4.2009]. URL:
[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/\\$File/HLMAKR O.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/HLMAKR O.xls)

- [32] Naděje dožití v okresech ČR. In: Obyvatelstvo. Úmrtnostní tabulky [on line]. Aktualizováno dne: 5.3.2008. Praha: Český statistický úřad, 2009. [cit. 21.4.2009].
URL:
[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/nadeje_doziti_v_okresech_cr_v_obdobi_1981_1985_az_2001_2005/\\$File/e0_okresy.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/nadeje_doziti_v_okresech_cr_v_obdobi_1981_1985_az_2001_2005/$File/e0_okresy.xls)
- [33] Projekce obyvatelstva ve Zlínském kraji. In: Český statistický úřad - Zlín. Kraj. [on line]. Zlín: Český statistický úřad, 2009. [cit. 26.4. 2009]. URL:
http://www.zlin.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/projekce_obyvatelstva
- [34] Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku. In: Rozvoj lidských zdrojů. Výstupy. Praha: Národní vzdělávací fond, 2003. [cit. 15.4.2009]. URL:
http://www.nvf.cz/rozvoj_lz/dokumenty/strategie2003.pdf
- [35] Veřejné služby. In: Portál veřejné správy ČR. Neziskové organizace. Praha: Ministerstvo vnitra, 2003-2009. [cit. 15.4.2009]. URL:
http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/696/_s.155/17214?ks=1586

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AU3V ČR	Asociace univerzit třetího věku České republiky
AIUTA	Internation Association of the Universities of the Third Age
CŽV	Celoživotní vzdělávání
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EFOS	European Federation of Older Students
FAI	Fakulta aplikovaní informatiky
FaME	Fakulta managementu a ekonomiky
FHS	Fakulta humanitních studií
FMK	Fakulta multimediálních komunikací
FT	Fakulta technologická
ICT	Informační a komunikační technika
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
PC	Osobní počítač (Personal Computer)
U3V	Univerzita třetího věku
UTB	Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Obr. č. 1	22
Obr. č. 2	28
Obr. č. 3	30
Obr. č. 4	46
Graf č. 1	59
Graf č. 2	60
Tab. č. 1	43
Tab. č. 2	50
Tab. č. 3	58
Tab. č. 4	59
Tab. č. 5	60
Tab. č. 6	61
Tab. č. 7	72
Tab. č. 8	74

SEZNAM PŘÍLOH

P I Programová struktura U3V na UTB (5 stran)

P II Přihláška ke studiu na U3V na UTB

P III Univerzity třetího věku v ČR (přehled, srovnání - 3 strany)

P IV SWOT

P V Řád Univerzity třetího věku na UTB (5 stran)

PŘÍLOHA PI: PROGRAMOVÁ STRUKTURA U3V NA UTB

Ak.rok 20008/09: nové cykly - výuka v 1.ročníku

kurzivou - plánovaný obsah 2.ročníku v r. 2009/10

cyklus:	semestr:	garant:	počet posl.
D - Počítače v praxi prakt. cvič.-PC učebna	1. semestr: Elektronická pošta, www stránky, ICQ, chat 2. semestr: Základní části PC, Windows, práce se soubory, kalkulačka, malování 3. semestr: Textové dokumenty, prezentace 4. semestr: Přehrávače, digitální fotografie, antivirové programy	doc. Janáčková, FAI vyuč. doc.Prokopová, Ing. Oplátková, Ph.D. Ing. Boudná	72
L Internet a informační média prakt. cvič.-PC učebna	1. semestr: Data v PC, služba www, pošta, viry, ICQ, Adobe 2. semestr: FTP, Excel, audio, MP3, IP, grafika, Acces 3. semestr: www, blogování, total commander, hardware 4. semestr: Digitální fotografie	doc. Janáčková, FAI vyučující Ing. Dokoupil, Ing. Charvátová, Ph.D. Ing. Chramcov, Ph.D.	40
N Základy teorie státu a práva přednášky	1. semestr: Stát a právo 2. semestr: Systém práva v České republice 3. semestr: Česká republika v kontextu evropského práva. EU. 4. semestr: Politologie	Mgr.Kolčarová,PhD.,FaME vyuč. JUDr.Štédra,Ph.D., JUDr.Vrána	33
O Fenomén Zlín přednášky	1. semestr: Výběr ze systému řízení Baťa 2. semestr: Historie filmových ateliérů Zlín 3. semestr: Zlín - historie, současnost a budoucnost.Architektura. 4. semestr: Osobnosti města Zlín	Mgr.Kolčarová,PhD., FaME Dr ak.soch.Zeman vyuč. Ing.Lesingerová,Ph.D., RNDr.Novotný,	33
P Duševní rozvoj a a zdraví člověka přednášky	1. semestr: Výchova a výuka člověka 2. semestr: Člověk ve vztazích 3. semestr: Člověk jako aktivní činitel v ochraně vlastního zdraví 4. semestr: Možnosti péče při nejčastějších zdravotních komplikacích	Mgr. Fremlová,PhD.-FHS vyuč. Mgr.Martínková, Mgr.Kovářová, Mgr.Křemenová	40

Ak.rok 20008/09: nové cykly - výuka v 1. ročníku**U3V na detašovaném pracovišti Knihovna Kroměřížska v Kroměříži:**

I. Společensko-vědní obor I.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Literatura 2. Hudba 3. Filosofie 4. Regionální historie 	PhDr. Kašpárková	28
II. Společensko-vědní obor II.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Psychologie 2. Regionální literatura 3. Umění 4. Film 	PhDr. Kašpárková	0
III. Základy občanského a zdravotnického práva	<ol style="list-style-type: none"> 1. OP I. - právní stát, práva občanů, právní systém ČR 2. OP II. - smlouvy, soudní systém 3. ZP I. - zákl. práva, lékařské tajemství 4. ZP II. - akt. otázky ve zdr. péči, akt. společ. problémy, otázky vývoje 	PhDr. Kašpárková	16
IV. Základy počítačové gramotnosti	<ol style="list-style-type: none"> 1. text. dokumenty 2. Windows, soubory, kalkulačka, malování 3. E! pošta, www, chat, ICQ 4. Digit. fotografie, antivirové programy 	PhDr. Kašpárková	0
U3V na detašovaném pracovišti ve Vsetíně			
U3V na SPŠs Vsetín	<ol style="list-style-type: none"> 1.sem. základy práce s PC 2.sem. Internet v praxi, počítačová grafika 3. a 4. sem. - témata psychiky a zdraví 	Ing. Mgr. Gabrielová	27

Ak.rok 2008/09 : stávající cykly - 2. ročník (3. a 4. semestr)

kurzivou - obsah výuky v 1.ročníku (ak.r. 2007/08)

cyklus:	semestry:	garant:	počet posl.
C Výtvarné umění přednášky	1. sem. Výtvarné obory - kompozice	prof. Škarka, ak.soch. Zeman FMK	35
	2. sem. Výtvarné obory - architektura, lidová kultura		
	3.sem. Dějiny výtvarného umění / výtvarné obory - teoret.předn.		
	4.sem. Dějiny výtvarného umění / výtvarné obory - teoret.předn.		
Ca Ateliérová prakt.práce prakt.cvič.-atelier.tvorba	1. a 2.sem. Ateliérová praktika, kresba, malba, modelování, grafika (2.skup.)	prof. Škarka, ak.soch. Zeman FMK	16
	3.a 4.sem. Ateliérová praktika (kresba, malba, modelování, grafika)		
D Počítače v praxi prakt. cvič.-PC učebna	1. Internet, elektron. Pošta	doc. Janáčková, FAI	78
	2. část počítače, Windows, zákl.programy		
	3.sem. MS Word, MS Excel		
	4.sem. MS Power-Point, digit.fotogr., multimédia..		
J Zdravý člověk, zdravá výživa přednášky	1. Výživa a potraviny I.	doc. Hrabě, FT Mgr. Dvořáčková, PhD., FAI Vyučč. Dvořáčková, PhD., FAI	27
	2. Výživa a potraviny II.		
	3. sem. Ekologie, životní prostředí		
	4. sem. Ekologie		
K Archeologie a etnologie přednášky	1. Pravěká archeologie	prof. Prokop, rada	24
	2. Antropologie		
	3. sem. Středověká a slovanská archeologie		
	4. sem. Etnologie		
L Internet a informační média prakt. cvič.-PC učebna	1. a 2. sem. výuka PC a internet - pokročilí	doc. Janáčková, FAI	41
	3. sem. výuka PC a internet - pokročilí- total comander, fotografie		
	4. sem. výuka PC a internet - pokročilí- zprac. Digit.fotografie		
M Člověk a společnost přednášky	1. Filozofie (Mgr. Hora, FT)	Mgr. Vávrová, PhD., FHS Mgr. Valášková, Mgr. Hladík, Mgr. Opatrný	20
	2. Psychologie (doc. Mikuláščík, FAME)		
	3. sem. Sociologie		
	4. sem. Pedagogika		

Cykly ukončené v červnu 2008 (v současnosti nerealizované)

cyklus:	semestry:	garant:	počet posl.
cyklus G - Základy občanského a zdravotnického práva	1. Zdravotnické právo I. 2. Občanské právo I. 3. Zdravotnické právo II. 4. Občanské právo II.	doc. Kacir vyuč. JUDr. Šnédar, Ph.D. Coufal + ext. lékaři	24
cyklus H - O zdraví a psychice	1. Zdravotnictví - medicína I. 2. Zdravotnictví - medicína II. 3. Člověk a zdraví 3. Člověk a soc. prostředí	Ing. Hřebíčková vyuč. MUDr. Coufal + ext. lékaři Mgr. Martinková, Mgr. Kovářová FHS	44
cyklus I - Literárně-hudební cyklus	1. Hudba minulých století 2. Hudba 20. století a současnost 3. Literatura 4. Dramatická tvorba a filmové umění	PhDr. Gregarová vyuč. Mgr. Obdržálek, ext. R. Pogoda, ČRo Olomouc dr. Fic, UPOL, Mgr. Dvořáčková, FMK	41
cyklus D - Počítače v praxi	končí 2. běh, (bude pokračovat současný 1. ročník, bude otevřen nový 1.r.)		78
U3V SPŠ Vsetín nový c. 2005 - 2007	1. Vesmír - zákl. astronomie 2. Výpočetní technika pro zač. i pokročilé 3. Dějiny literatury 4. Dějiny umění	Ing. Mgr. Gabrielová, SPŠS vyuč. Mgr. Jiří Hass - ext. Ing. Barčák, Ing. Václavík, SPŠS, ext. - Mgr. Turková UTB	20
U3V Knihovna Kroměříž	1. Psychologie a péče o zdraví 2. Dějiny regionální literatury 3. Dějiny umění 4. Historie českého filmu	PhDr. Kašpárková, knihovna vyuč. doc. Kratochvíl Mgr. Turková - UTB Mgr. Václavková	25

Cykly ukončené v předchozích letech (v současnosti nerealizované)

A Technicko-ekonomický		1.sem. Proměny ekon. myšlení 2.sem. Úvod do světa počítačů 3.sem. Aktuální otázky moder. managementu 4.sem. Právní stát, veřej. správa a reg. rozvoj	výrazný pokles zájmu
B Společensko-vědní		1.sem. Péče o člověka a jeho zdraví 2.sem. Filozofické otázky života 3.sem. Vztahy a porozumění mezi lidmi 4.sem. Dějiny umění	cyklus byl přepracován do několika nových cyklů
C Výtvarná umění		50 % přednášky - dějiny umění, výtvarné obory 50 % atelierová tvorba	cyklus byl rozdělen - C - Výtvarná umění - přednášky Ca - Výtvarná umění-atelierová tvorba
E Média a komunikace		1. Média a komunikace I. (mediální systémy, média ve spol). 2. Média s komunikace II. (žurnalistika, etika) 3. Média a společnost I. (novinářské osobnosti, válečná žurnalistika) 4. Média a společnost II. (reklama, PR, politická komunikace, internet)	během realizace klesal počet účastníků
F Astronomie		1. Astronomie I. (základy, sluneční soustava) 2. Astronomie II. (galaxie, starověká astron., kalendáře, kosmonautika) 3. Astronomie III. (Keplerovy zákony, dalekohledy, radioastronomie...) 4. Astronomie IV.	do 2. ročníku nastoupilo 50% účastníků

PŘÍLOHA P II: PŘIHLÁŠKA KE STUDIU NA U3V NA UTB

Univerzita třetího věku

Přihláška ke studiu

na Univerzitu třetího věku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně
v akademickém roce 2009/2010

1. ročník cyklus: / C / Ca / D / I / M /

2.ročník cyklus: / N / O / P /

Klub absolventů U3V

Označte prosím vybraný cyklus

1. Jméno a příjmení, titul:

2. Rodné číslo:

3. Kontaktní adresa:

4. Telefon / mobil :

Svým podpisem akceptuji účastnický příspěvek:

950,- Kč cyklus C, I, M, N, O, P; **1200,- Kč** cyklus D, L; **1800,- Kč** cyklus Ca
550,- Kč Klub absolventů U3V

Dávám tímto kvalifikovaný souhlas k tomu, aby UTB ve Zlíně shromažďovala, zpracovávala uchovala mé výše uvedené osobní údaje za účelem evidence U3V.

UTB ve Zlíně při tomto bude postupovat podle závazných ustanovení zákona č.101/2000 Sb., ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů a zákona č. 133/2000 Sb., o evidenci obyvatel a rodných čísel v platném znění.

UTB ve Zlíně bude tyto osobní údaje shromažďovat a zpracovávat pro účely studijní, evidenční statistické a bude je uchovávat po dobu stanovenou obecně platnými předpisy.

UTB ve Zlíně zajistí maximální možnou ochranu těchto údajů vůči třetím osobám a vůči jejich zneužití.

Ve Zlíně, dne

Podpis:

PŘÍLOHA P III: UNIVERZITY TŘETÍHO VĚKU V ČR

A	A1	A2	A3	A5	A6	A7	A8	A9
Přehled U3V v ČR - členů Asociace U3V	počet posluchačů v programech v Akad.roku	počet posluchačů U3V	počet kurzů v akad.roku	počet vyuč. hodin v akad.roku	délka studia oboru počet sem.	frekvence výuky 1 x / týden, 1x / 2 týdny	počet posl. v kurzu (prům.)	bloková forma výuky (ano/ne)
1. ČVUT Praha	696	348	19x2sem	1048				
2. ČZU Praha (nezapoč. kurzy PC a jaz.)	834	454	13	816	4	1x/týden	75	ne
3. JČU České Buděj.	953	580	18x2sem.+univ.předn.	1388				
4. MU Brno	4605	1556	6+38kr.+předn.	1496		1x/2 týdny		ekk.(8 x 365 úč.)
5. MZLU Brno	916	458	5x 2sem.	468	6 nebo 2	1x/týden	32 - 126	ne
6. SU Opava	686	343	16		2,5	1x/týden	24	ne
7. TU Liberec	1364	682	39x2sem.	2464	3	1x/týden	27(9/73)	ano(1předm.)
8. UJEP Ústí n.L.	1291	775	31x1semestr	744		1x/týden		
9. Un. Hradec Králové	1306	673	4x1-sem, 9x2sem.	552				
10. Un. Pardubice	392	196	4x2sem	88				
11. Un.Karlova Praha	3806		62	1674	1-2 sem			
12. UP Olomouc	2100	1090	9x 2sem	432	6	1x/týden	16/80	ano
13. UTB Zlín	1282	541	13x2sem.	817	4	1x/2 týdny	15/35	exkurze 5x
14. VFF Brno	562	281	4x2sem.	100	4	1x/2 týdny	50-110	ne
15. VŠB-TU Ostrava	190	95	4x2sem.	200	2	1x/týden	25 (15/35)	2-denní ekk.
16. VŠE Praha	1176	676	24x2sem.	1456	1	1x/2 týdny	18/26/100	ano
17. VŠCHT Praha	360	180	4x2sem.	424	16	1x/týden	245	ne
18. VŠPo Jihlava	546	273	7x2sem.	576		1x/týden	23	ne
19. VUT Brno	1782	580	11x2sem.	1386				exkurze
20. ZČU Plzeň	1586	784	10x2sem.	298				
21. VŠ Plzeň								
CR	26433			16427				

Pozn. Tabulka není úplná, některé školy neodpověděly na všechny dotazy.

B	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
SKOLA:	počet admin.-org. pracovníků	hod. odměna lektora	účastnický popl. za sem.	závěr. zkouška (ano/ne)	spec. učebna U3V (ano/ne)	prům. hod. pronájem pro U3V	jiný rozvoj projekt (ano/ne)	jiná dotace (ano/ne)	přísp. Vaší školy (ano/ne)	účast v mezinár. progr. (rok)
1. ČVUT Praha										
2. ČZU Praha	4	500,-	0	ano	ano	0	ne	ne	ano	ne
3. JČU České Buděj.										
4. MU Brno										
5. MZLU Brno	2/1,25	300,-	360,-	ne	ano	0	ano	ne	ne	ne
6. SU Opava	6,5	400-450,-	350-400-600	ano/ne	ano/ne	200,-	ano	ne	ano	ne
7. TU Liberec	3/1,6	180,-	750,-	ne	ano	0	ano	ne	ano	ne
8. UJEP Ústí n.L.										
9. Un. Hradec Králové										
10. Un. Pardubice										
11. Un. Karlova Praha										
12. UP Olomouc	2/0,5	250,-	400,-	ano	ano	různé	ano	ne	ne	ano
13. UTB Zlín	1/1,0	150-300	450,-	semestr.pr.	ano	130,-	ne	ne	ne	ne
14. VFF Brno	1/0,5	500,-	150,-	ne	ano	200,-	ne	ne	ne/a-energ.	ne
15. VŠB-TU Ostrava	2/0,2	250-500,-	250,-	ne	část.	0	ano	ne	prov. učebn	ne
16. VŠE Praha	2/1,0	300-500,-	200-350,-	ne	ano	0	ano	ne	ano	ne
17. VŠCHT Praha	7/0,3	500,-	200,-	ano	ne	0	ano/RVŠ	ne	ano	ne
18. VŠPo Jihlava	1/0,5	300,-	360,-	ano	ano	0	ne	ne	ano	ne
19. VUT Brno										
20. ZČU Pízeň										
21. VŠ Pízeň										

VŠB-TU: popl. 500-pokud se dodává k předn. studijní text; učebna ne ale vyhrazeny PC stanice
TU Liberec.: popl.-hlavně za stud. literaturu

C	C1	C2	C3	C4	C3
ŠKOLA	inatkulace posluchačů ano/ne	osvědčení diplom potvrzení	promoce ano/ne	exkurze výlety počet za ak.r.	společ. akce počet za ak.r.
1. ČVUT Praha					
2. ČZU Praha	ne	ano	ano	ano/10	ne
3. JČU České Buděj.					
4. MU Brno					
5. MZLU Brno	ano	ano	ano	ano/8	ne
6. SU Opava	ano/ne	ano	ano/ne	ano/2	ano/1
7. TU Liberec	ano	ano	ne	ano/4	ano/4
8. UJEP Ústí n.L.					
9. Un. Hradec Králové					
10. Un. Pardubice					
11. Un.Karlova Praha					
12. UP Olomouc	ano	ano	ano	ano	ano
13. UTB Zlín	ano	ano	ano	ano/4	ne
14. VFF Brno	ne	ano	ano	ano	ne
15. VŠB-TU Ostrava	ne	ano	ano	1x2dny,4x1den	ne
16. VŠE Praha	ne	ano	ano	ne	ne
17. VŠCHT Praha	ano/ne	ano	ano	ano/5	ano/3
18. VŠPo Jihlava	ano	ano	ne	ano/2	ne
19. VUT Brno					
20. ZČU Plzeň					
21. VŠ Plzeň					

uvít.děkanem, ved.ústavu

SWOT analýza Univerzita třetího věku na UTB ve Zlíně

Podmínky	POZITIVNÍ FAKTORY	NEGATIVNÍ FAKTORY
VNITŘNÍ stanovení možnosti a potenciálu identif. silných a slabých stránek	<p>Potenciál: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně víceletá zkušenost, existující infrastruktura návaznost na řádné studium, pestrost stud. programů na UTB systém školy - prostory, zkušenosti, odborníci stoupající zájem lektorů o výkonu na U3V motivace a kvalifikace org. a výkon pracovníka (jeho další vzdělání) osobní kontakt s posluchači - indiv. přístup referenta pro U3V pozitivní image U3V (uvnitř školy)-pozit. postoj vedení UTB další rozvoj UTB možnost využít U3V jako příspěvek k pozitivní prezentaci celé UTB krajské město - centrum</p>	<p>kapacitní omezení - nedostatek prostorů k přednáškám pracovní zaneprázdněnost lektorů, ohodnocení a motivace pedagogů specifika studia seniorů senioři - velmi nehomogenní skupina 2-leté programy-ubývání studujících během studia (nedokončení studia) finanční nákladnost (UTB nemá vyhrazený fin. zdroj na U3V) nedostatečná personální záj. (nedost. počet prac. U3V) nesystematická zpětná vazba (evaluace) nedostatečná propagace (inzerce, webová prezentace) nevyužívání možností sponzoringu</p>
VNĚJŠÍ změny zákonů, ekon. změny (na národ. i mezin. úr.) sociální a polit. změny, demograf. změny infrastruktura (nár. i mezin. úr.)	<p>pozitivní image UTB v regionu pozitivní image U3V ve Zlíně a v regionu aktivní činnost Asociace U3V demografický vývoj - stárnutí populace U3V pro mladší seniory - generace 50+ vznik Rady vlády pro seniory a stárnutí populace od dubna r. 2008 účast předsedy Asociace U3V v Radě stoupající prestiž vzdělání, rostoucí zájem seniorů o studium rozvoj aktivních metod výuky využití stávajících struktur a programů, spolupráce všech U3V spolupráce s místní samosprávou a krajem hledat možnosti sponzoringu dotace EU tradice (Bata a jeho vzděl. systém, senioři jako pamětníci tohoto systému)</p>	<p>finanční stabilita - hrozba, že v budoucnu nebude dotace z MŠMT aktuálnost vzdělávacích programů - rychlé změny v ekon. a společ. zvyšování věku pro odchod do důchodu (U3V pro lidi až od 65 let věku) rozvoj virtuálních forem vzdělávání finanční nákladnost z hlediska seniorů množství dalších aktivit seniorů (hlavně v rodině - pomoc dětem) časová zaneprázdněnost klientů, kolísající zdravot. stav starších lidí Postoje: nedostatek vůle k prosazování a uplatňování celož. učení, především U3V, podceňování této populační skupiny</p>
	příležitosti	hrozby, rizika

PŘÍLOHA P IV: SWOT

PŘÍLOHA P V: ŘÁD UNIVERZITY TŘETÍHO VĚKU NA UTB

Kód:	
Druh:	SMĚRNICE REKTORA
Název:	Řád Univerzity třetího věku na UTB ve Zlíně
Organizační závaznost:	Univerzita Tomše Bati ve Zlíně
Datum vydání:	
Účinnost:	
Vydává:	prof. Ing. Ignác Hoza, CSc., rektor
Zpracoval:	Ing. Bc. Jarmila Hřebíčková
Spolupracoval:	
Počet stran:	
Počet příloh:	
Rozdělovník:	
Podpis oprávněné osoby:	

Článek 1

Účel úpravy

1. Tato směrnice upravuje způsob organizace a realizace vzdělávání určeného seniorské populaci jako specifické součásti celoživotního vzdělávání poskytovaného Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně, tzv. Univerzity třetího věku.

Článek 2

Základní ustanovení

1. Univerzita třetího věku (dále jen U3V) je programem celoživotního vzdělávání poskytovaného Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně (dále jen UTB).
2. U3V byla zřízená v souladu s dlouhodobým záměrem rozvoje UTB a v souladu s požadavky vysokoškolského zákona č. 111/1998 Sb., který ukládá povinnost poskytovat další formy vzdělávání, získávání, prohlubování nebo obnovování znalostí z různých oblastí poznání a kultury v rámci celoživotního vzdělávání.
3. Tento řád U3V je vydáván podle §60 odst. 1 zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, jako vnitřní předpis UTB a v souladu se statutem UTB. Obsahuje rámcová pravidla pro studium na U3V na UTB.

Článek 3

Poslání a dlouhodobá orientace U3V

1. Vzdělávací program U3V je realizován formou zájmových kurzů, které tvoří přednáškové cykly. Tyto kurzy nejsou orientovány na výkon povolání, na rekvalifikaci ani na zvyšování kvalifikace.
2. Obecným posláním U3V je v souladu s Usnesením vlády ČR ze dne 9. 1. 2008 č. 8 Národní program přípravy na stárnutí v České republice na období let 2008 až 2012 poskytnout obča-

nům starší generace (obvykle v důchodovém věku, případně i dalším osobám pobírajícím různé formy důchodu jako např. invalidní důchod) možnost, aby se kvalifikovaně a na univerzitní úrovni mohli systematicky seznamovat s nejnovějšími poznatky v oblasti vědy, umění, historie, politiky, kultury, zprostředkováním sociálních kontaktů a vzdělávání přispívat ke zkvalitňování života populace.

3. Vzdělávací program U3V na UTB ve Zlíně je řízen rektorátem UTB v aktivní spolupráci s jednotlivými fakultami.
4. Přednáškové cykly tvořící vzdělávací program U3V obsahově vycházejí z akreditovaných studijních programů UTB a jejich předmětů. Cykly jsou koncipovány na základě podnětů ze strany řídicího orgánu U3V, akademických pracovníků UTB, případně na základě požadavků samotných posluchačů.

Článek 4

Řízení a organizace U3V

1. Řídicím orgánem U3V je Rada U3V, kterou tvoří zástupci všech součástí UTB. Členy jsou zpravidla proděkaní pro celoživotní vzdělávání a další akademičtí pracovníci, aktivně se podílející na realizaci U3V.
2. Předsedou Rady U3V je prorektor pro sociální rozvoj a ekonomika akademických činností, který je zároveň garantem U3V. Výkonným a organizačním pracovníkem je tajemník Rady U3V, kterým je zpravidla referent útvaru prorektorů pro celoživotní vzdělávání.
3. Členové Rady jsou jmenováni rektorem a to na základě návrhu prorektora - předsedy Rady U3V a děkanů fakult.
4. Počet členů Rady U3V je minimálně 7 osob.

Článek 5

Studium na U3V

1. Vzdělávací program U3V se na UTB ve Zlíně uskutečňuje formou obvykle dvouletých přednáškových cyklů. Cykly jsou členěny na semestry, jeden semestr obsahuje zpravidla sedm dvouhodinových přednášek zaměřených na určitou tematickou oblast, obvykle je semestr uzavírán závěrečným seminářem. Cykly orientované na získávání praktických dovedností jsou tvořeny pouze semináři ve formě praktických cvičení.
2. Obsahové zaměření cyklů a jednotlivých témat se řídí pravidlem uvedeným v bodu 4 článku 2.
3. Studium na U3V je realizováno formou dvouhodinových přednášek a seminářů, které probíhají v intervalech jednou za 14 dní. Začátek a konec semestru jsou stanoveny obdobně jako u řádného studia.
4. Přednášky jsou realizovány akademickými pracovníky UTB, případně kvalifikovanými externími spolupracovníky.
5. Na kvalitu výuky dohlíží garanti jednotlivých přednáškových cyklů, kterými jsou členové Rady U3V, případně další akademičtí pracovníci UTB. Formu výuky a způsob ověřování výsledků studia stanoví vyučující po dohodě s guaranty cyklů.
6. Program U3V pro nadcházející akademický rok je zveřejněn v závěru letního semestru, obvykle v průběhu května, po schválení Radou U3V. Jednotlivé kurzy U3V, tvořené přednáško-

vými cykly, jsou označovány písmeny velké abecedy a názvy. Konkrétní skladbu vzdělávacího programu U3V (výběr cyklů, které budou realizovány) pro daný akademický rok navrhuje a schvaluje Rada U3V.

Článek 6

Přijetí ke studiu

1. Posluchačem U3V na UTB ve Zlíně se může stát každý občan, který dosáhl důchodového věku anebo pobírá jiný než starobní důchod, jako je např. důchod invalidní.
2. Rozhodnutím Rady U3V ze dne 28.4. 2009 mohou být do studia přijati také zájemci od 50 let 50+.
3. Podmínkou pro přijetí je ukončené středoškolské vzdělání.
4. Přihlášku ke studiu podávají zájemci na předepsaném formuláři, který je k dispozici na UTB ode dne zveřejnění programu U3V, vždy nový pro nadcházející akademický rok. Přihlášku lze podat osobně anebo poštou na adrese U3V UTB ve Zlíně, nám. T.G. Masaryka 5555, 76001 Zlín.
5. Zájemci jsou přijímáni ke studiu bez výběrového řízení na základě písemné přihlášky a to v pořadí, v jakém byly přijaty jejich písemné přihlášky, až do naplnění předem stanovené kapacity jednotlivých přednáškových cyklů. Přijetí uchazeči jsou o přijetí informováni písemně po termínu uzávěrky přijímání přihlášek.

Pravidla pro přijímání do speciálních cyklů, kde lze přijmout omezený počet posluchačů, pro tože se jedná o individuální práci s posluchači (např. ateliérová práce v cyklu Výtvarná umění anebo práce v počítačové učebně) stanoví garanti daných cyklů.

6. Písemná přihláška uchazeče je platná po zaplacení stanoveného ročního poplatku za studium. Termín pro zaplacení poplatku je stanoven v písemném oznámení o přijetí ke studiu na U3V. Uchazeč o absolvování U3V se stává posluchačem dnem zápisu.
7. V případě nenaplnění stanoveného minimálního počtu posluchačů pro otevření daného kurzu – cyklu přednášek tento kurz není realizován a zájemci je nabídnuta účast v jiném cyklu.
8. Studium na U3V je zahájeno slavnostním imatrikulačním aktem za účasti akademických funkcionářů UTB ve Zlíně.
9. V případě zájmu o studium ve více cyklech souběžně je nutné podat přihlášku do každého cyklu zvlášť a za každý cyklus uhradit poplatek.
10. V případě vysokého zájmu anebo kapacitních omezení může být uchazeč o U3V odmítnut. V takovém případě bude uchazeči nabídnuta část v jiném cyklu.

Článek 7

Poplatek za studium

1. Studium na U3V jako programu celoživotního vzdělávání je hrazeno z příspěvků účastníků a dle možností spolufinancováno formou dotací, grantové, sponzorské a jiné aktivity.
2. Výši poplatku za studium stanovuje po projednání a zdůvodnění Rada U3V a zveřejňuje spolu s vyhlášením programu.

3. Termín úhrady poplatku stanovuje bod 6 článku 5. Zaplacení poplatku se prokazuje nejpozději v první vyučovací den akademického roku.

Článek 8

Ukončení studia

1. Posluchač Univerzity třetího věku může kurz kdykoliv přerušit nebo ukončit, přičemž mu ale nevzniká nárok na vrácení ročního poplatku za studium, nebo jeho části.
2. Úspěšný absolvent obdrží Osvědčení o absolvování Univerzity třetího věku.
3. K získání osvědčení opravňuje absolventa splnění všech stanovených podmínek, kterým je 60 % účast na přednáškách a odevzdání závěrečné seminární práce na konci každého semestru. Změnu v tomto pravidlu stanovuje garant cyklu.
4. Osvědčení je absolventům U3V předáno při slavnostním ceremoniálu v aule UTB za účasti akademických funkcionářů univerzity.

Článek 9

Práva a povinnosti posluchačů U3V

1. Posluchač U3V není studentem podle zákona.
2. Absolvování U3V neopravňuje k výkonu povolání.
3. Posluchači při zahájení studia na U3V obdrží Výkaz o studiu, ve kterém se evidují absolvované přednášky a zápočty a elektronický studentský průkaz, který zároveň umožňuje posluchačům aktivně využívat oprávnění k přístupu do všech studoven UTB, do Ústřední knihovny UTB a k využívání reprografických zařízení ve stejné míře jako je umožněno posluchačům řádného studia.
4. Ke každé přednášce obdrží posluchači jako studijní oporu písemný text minimálně v rozsahu stručné anotace přednášky a seznamu doporučené literatury.

Článek 10

Propagace U3V

1. U3V při UTB ve Zlíně se při své vnější propagaci a prezentaci řídí podle principů stanovených statutem UTB.

Článek 11

Detašované pracoviště U3V.

1. Na základě smluvní spolupráce U3V při UTB ve Zlíně zřizuje detašovaná pracoviště, které realizují výuku U3V:
 - a) ve Vsetíně ve spolupráci se Střední průmyslovou školou strojnickou ve Vsetíně,
 - b) v Kroměříži ve spolupráci s Knihovnou Kroměřížska v Kroměříži.
2. Realizace U3V na detašovaných pracovištích probíhá podle pravidel stanovených dohodou s U3V UTB a schválených Radou U3V:

- a) počet přijímaných posluchačů stanovuje partnerská instituce,
 - b) výši poplatku za studium stanovuje partnerská instituce,
 - c) přijímání uchazečů organizuje partnerská instituce, přičemž respektuje pravidla stanovená tímto řádem,
 - d) skladbu přednáškových cyklů stanovuje partner, přičemž vychází z nabídky programů U3V na UTB ve Zlíně,
 - e) vyučujícími v programu U3V na detašovaném pracovišti jsou akademičtí pracovníci UTB anebo externí spolupracovníci, kvalitu výuky kontrolují garanti stanovení Radou
2. Ostatní vztahy mezi U3V na UTB ve Zlíně a U3V na detašovaném pracovišti se řídí uzavřenou smlouvou.

Článek 11

Asociace univerzit třetího věku

1. Univerzita třetího věku UTB ve Zlíně je řádným členem Asociace univerzit třetího věku České republiky.

Článek 12

Závěrečná ustanovení

1. Řád U3V byl připomínkován a schválen Radou U3V na jejím zasedání dne
2. Řád Univerzity třetího věku nabývá účinnost dnem jeho schválení.

Ve Zlíně, dne

.....

Prorektor pro sociální rozvoj a EAČ
Garant U3V a předseda rady U3V