

Od myšlenek k uplatnění: Praktický průvodce designovým myšlením ve vysokoškolském vzdělávání



Peter Murár et al.



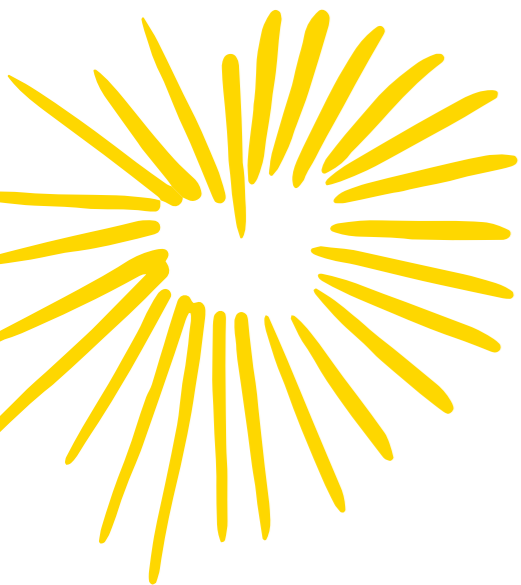
Funded by
the European Union

Trnava 2026

Univerzita sv. Cyrila a Metoděje v Trnavě
Fakulta masmediální komunikace

Peter Murár et al.

**Od myšlenek k dopadu:
Praktický průvodce
designovým myšlením
ve vysokoškolském vzdělávání**



Od myšlenek k dopadu: Praktický průvodce designovým myšlením ve vysokoškolském vzdělávání

Kolektiv autorů

Peter Murár, Univerzita sv. Cyrila a Metoděje v Trnavě
Vladimíra Jurišová, Univerzita sv. Cyrila a Metoděje v Trnavě
Renáta Miklenčíčová, Univerzita sv. Cyrila a Metoděje v Trnavě
Lenka Labudová, Univerzita sv. Cyrila a Metoděje v Trnavě
Jorge del Río Pérez, Univerzita Navara
Aleš Hes, Vysoká škola finanční a správní
Ani Chelishvili, Univerzita biznisu a technologií
Santiago Hermida, Univerzita Navara
Natalia Rodríguez, Univerzita Navara
Beatriz Gómez Baceiredo, Univerzita Navara
Alfonso Vara Miguel, Univerzita Navara
Francisco Javier Zambonino Vázquez, Univerzita Navara

Recenzenti

Ing. Ladislav Pátík, Ph.D.
Mgr. Vladimír Slivka
Ing. Adam Brocka

Grafický návrh a obálka: Martin Klementis

Fotografie a obrazový materiál: Rudolf Rokošný, Linda Barborková

Oznámení o použití umělé inteligence

Při přípravě této příručky byl použit ChatGPT 5 k vylepšení stylu, aby se sjednotil tón a jazyk jednotlivých kapitol napsaných různými autory. Byla také použita simulace zpětné vazby k dokončenému manuskriptu s cílem zlepšit jeho kvalitu, čitelnost a konzistenci. Všechny výstupy byly následně upraveny a schváleny autory, kteří jsou zodpovědní za konečný obsah.

Tuto publikaci schválila Ediční rada Univerzity svatého Cyrila a Metoděje v Trnavě a vedení Fakulty masmediální komunikace Univerzity svatého Cyrila a Metoděje v Trnavě.

Od myšlenek k dopadu: Praktický průvodce designovým myšlením ve vysokoškolském vzdělávání © 2026 by Peter Murár, Vladimíra Jurišová, Renáta Miklenčíčová, Lenka Labudová, Jorge del Río Pérez, Aleš Hes, Ani Chelishvili, Santiago Hermida, Natalia Rodríguez, Beatriz Gómez Baceiredo, Alfonso Vara Miguel, Francisco Javier Zambonino Vázquez/University of Ss. Cyril and Methodius in Trnava is licensed under CC BY-NC 4.0



Vydavatel: Univerzita svatého Cyrila a Metoděje v Trnavě

Vydání: první, 2026

Počet stran: 66

ISBN 978-80-572-0581-4

Publikace je výstupem projektu Erasmus+ 2022-1-SK01-KA220-HED-000089101 – Designové myšlení jako metoda rozvoje měkkých a digitálních dovedností ve vysokoškolském vzdělávání s cílem zvýšit zaměstnatelnost.

Obsah

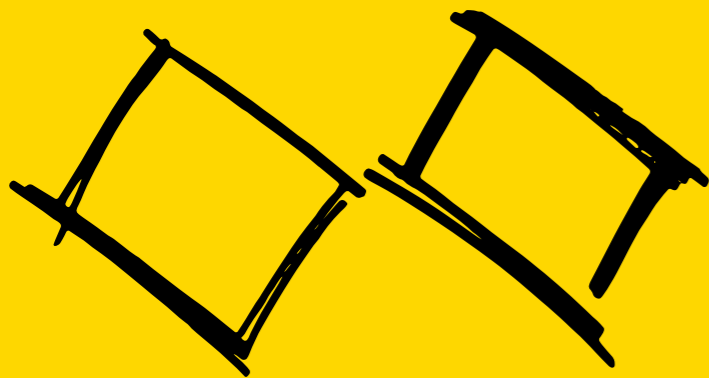
ÚVOD	6
1 HISTORIE DESIGNOVÉHO MYŠLENÍ	7
1.1 Šedesátá léta	9
1.2 Sedmdesátá léta	10
1.3 Osmdesátá léta	11
1.4 Devadesátá léta – současnost	13
2 ZAČÍNÁME	15
2.1 Fáze designového myšlení	16
2.2 Jak začít s designovým myšlením	17
2.3 Model dvojitého diamantu	17
2.4 Myšlení mimo rámeček	19
3 PROCES DESIGNOVÉHO MYŠLENÍ KROK ZA KROKEM	21
3.1 Lidský přístup ve školní praxi	22
3.2 Výběr ideální metody	23
3.3 Designové myšlení v online vzdělávání	25
4 UČITEL DESIGNOVÉHO MYŠLENÍ	31
4.1 Role učitele v minulosti a dnes	32
4.2 Designové myšlení	33
4.3 Vedení založené na designovém myšlení	34
4.4 Co lze zvládnout za 3 hodiny	36
5 DESIGNOVÉ MYŠLENÍ VE TŘÍDĚ	39
5.1 Uspořádání učebny	40
5.2 Vybavení učebny v kontextu designového myšlení	42
6 PŘÍPADOVÉ STUDIE	45
6.1 Případová studie – Safari	46
6.2 Případové studie: Aplikace inovativních metod ke zlepšení kvality výuky na Fakultě komunikace	52
Závěr	65
LITERATURA	66

Úvod

Po roce 2010 byly změny ve vzdělávání tak zřetelné, že si jich mohl všimnout i nezúčastněný člověk. Dotýkají se všech úrovní školského systému, včetně vysokého školství. Dnes už nestačí, aby studenti přijímali informace pouze pasivně. Musí se naučit myslet v souvislostech, spolupracovat, hledat nová řešení a rychle reagovat na různé výzvy, kterým budou v reálném životě čelit. Tradiční způsob výuky, kdy učitel přednáší a studenti si dělají poznámky nebo občas kladou otázky, již nemůže tyto potřeby uspokojit. Jedním z možných přístupů, který může posunout vzdělávání kupředu, je designové myšlení. Tento přístup klade důraz na kreativitu, hledání řešení, empatii a týmovou práci. Designové myšlení je velmi flexibilní – lze jej přizpůsobit různým předmětům a oborům. Nejedná se o jednu metodu, ale o soubor technik a přístupů, které lze použít téměř kdekoli. Jedná se o velmi účinný přístup, který vnáší do výuky dynamiku a praktičnost a může výrazně zvýšit zapojení studentů. Výuka se tak může stát prostorem pro experimentování, testování nápadů a učení se z chyb – podobně jako v reálných pracovních týmech v mnoha firmách. Tato příručka vznikla jako výsledek spolupráce čtyř univerzit, které několik let zkoumaly a testovaly využití designového myšlení ve vysokoškolském vzdělávání. Není to složitá teorie. Popsané metody a postupy byly testovány v různých oborech a studijních oblastech. Lze je využít na seminářích, workshopech nebo praktických lekcích. Příručka je určena všem učitelům, kteří mají pocit, že jejich výuka by mohla být interaktivnější, kreativnější a smysluplnější – bez ohledu na to, jaký předmět vyučují nebo na které fakultě pracují. Navzdory svému názvu totiž není designové myšlení určeno pouze pro designéry. Je to způsob práce, který může přinést nový impuls i do vaší výuky.



1. Historie



designového myšlení



1 Historie designového myšlení

Historie designového myšlení je pestrá a úzce spjatá s vývojem umění, technologií, průmyslu a filozofie. Je prakticky nemožné vyjmenovat všechny vlivné faktory, které vedly k současnému chápání teorie, procesu a praxe designu. Obchodní analytici, inženýři, vědci a kreativní jedinci již desítky let studují metody a procesy, které stojí za inovacemi. První náznaky designového myšlení se objevily již v 50. a 60. letech 20. století, i když se tyto odkazy týkaly spíše architektury a strojírenství – oborů, které se potýkaly s rychle se měnícím prostředím té doby.

Zde je přehled hlavních období a myšlenek, které ovlivnily naše dnešní chápání designu:

1. Předindustriální období (do 18. století)

- Design jako řemeslo: design neexistoval jako samostatná disciplína. Věci byly navrhovány a ručně vyráběny řemeslníky. Forma a funkce byly propojeny, ale často ovlivněny estetikou a kulturními zvyklostmi.
- Estetika a symbolika: Věci měly často náboženský nebo obřadní význam.

2. Průmyslová revoluce (18.–19. století)

- Oddělení designu a výroby: s nástupem strojové výroby byl design oddělen od výroby. Návrh výrobku může provést někdo jiný než osoba, která jej vyrobila.
- Hnutí Arts and Crafts (William Morris): Kritika industrializace a návrat k estetickým a morálním hodnotám řemesla.
- První odkazy na design: Objevuje se termín „průmyslový design“.

3. Modernismus (počátek 20. století).

- Bauhaus (Německo, 1919–1933): Jedno z nevlivnějších hnutí – pokus o spojení umění, řemesla a průmyslové výroby. Funkce a jednoduchost mají přednost před formou.
- „Forma následuje funkci“ (Louis Sullivan): základní motto modernismu.
- Le Corbusier, Dieter Rams, Charles a Ray Eamesovi: důraz na racionalitu, čistotu formy a účel.

4. Postmodernismus (70. až 90. léta 20. století)

- Kritika modernistické racionality: design může být také hravý, symbolický a subjektivní.
- Memphis Group (Itálie, 1980): barevný, nefunkční a provokativní design.
- Design jako jazyk: design začíná být chápán jako forma komunikace – důležitý je význam, narativ a kontext.

5. Design v digitální éře (od 90. let 20. století)

- UX a interakční design: vznik nových oborů zaměřených na uživatelskou zkušenost.
- Designové myšlení: metodika řešení problémů pomocí designového myšlení – vcítění, prototypování, testování.
- Globalizace a udržitelnost: design jako prostředek sociální změny – inkluze, etika, klima.

6. Současné trendy (2020+)

- Spekulativní a kritický design: podněcuje diskusi o budoucnosti, technologiích a společnosti.
- Umělá inteligence a algoritmický design: stroje se stávají spoluvůdci.
- Design jako systémové myšlení: Důraz na komplexní propojení problémů – ekologických, sociálních a politických.



Obrázek 3 Herbert Simon

Raný výzkum v oblasti umělé inteligence, například práce Herberta Simona, Allena Newella a Cliffa Shawa týkající se šachového softwaru, také vedl k lepšímu pochopení designu jako způsobu myšlení.

Velká část jejich práce se zaměřuje na vývoj umělé inteligence a na to, zda lze syntetizovat lidské formy myšlení – což je téma, které je dnes ve světě designu velmi aktuální.

Robert H. McKim, emeritní profesor strojínského inženýrství, se na myšlenku designového myšlení odvolává také ve své knize *Experiences in Visual Thinking* z roku 1973. McKim se od Simona lišil v tom, že ho lze nejlépe popsat jako umělce a inženýra, který soustředil svou energii spíše na vliv vizuálního myšlení na naši schopnost porozumět věcem a řešit problémy. McKimova kniha odhaluje různé aspekty vizuálního myšlení a metod designu používaných k řešení problémů. Zdůrazňuje kombinaci levé a pravé hemisféry mozku, aby dosáhl holistického řešení problémů. Myšlenky popsané v jeho knize nakonec podporují metodiku designového myšlení, kterou lze využít i dnes.

1.3 Osmdesátá léta

V roce 1982 Nigel Cross pokračoval v psaní historie ve světě designového myšlení, když ve své průkopnické práci „*Designerly Ways of Knowing*“ diskutoval o povaze toho, jak designéři řeší problémy. (Upozorňujeme, že toto nesmí být zaměňováno s jeho sérií článků a prací s podobným názvem „*Designerly Ways of Knowing*“, které byly publikovány mnohem později, v roce 2000). Ve své práci z roku 1982 Cross porovnal procesy řešení problémů designérů s „nedesignovými“ řešeními, která vyvíjíme pro problémy v našem každodenním životě. Bryan Lawson, emeritní profesor na Fakultě architektury Univerzity v Sheffieldu ve Velké Británii, také hovořil o poznatcích, které získal z řady zajímavých testů. Hlavním cílem testů bylo porovnat metody používané vědci a architekty při řešení stejného nejednoznačného problému.

Bryan Lawson požádal studenty architektury a přírodních věd, aby barevné bloky seřadili podle stanovených pravidel. To, co zjistil, bylo neuvěřitelně zajímavé a přispělo k jeho teoriím o „designovém“ způsobu řešení problémů.

Lawson provedl testy na absolventech architektury (tj. „designérech“) a absolventech přírodních věd (tj. „vědcích“). Úkol, který zadal každé skupině, vyžadoval, aby studenti uspořádali barevné bloky podle souboru pravidel, z nichž některá studenti neznali.

Tabulka 1 Výsledky

Vědci	Designéři
Systematicky prozkoumali všechny možné kombinace bloků.	Rychle vytvořili několik barevných uspořádání bloků.
Zformulovali hypotézu o základním pravidle, kterým by se měli řídit, aby vytvořili optimální uspořádání bloků.	Vyzkoušeli, zda jejich blokové uspořádání odpovídá pravidlům.

Lawson dospěl k závěru, že vědci jsou řešitelé problémů zaměřeni na problém, zatímco inženýři se zaměřují na řešení.

Designéři se rozhodli vytvořit mnoho řešení a odstranit ta, která nefungovala. Cross považuje toto myšlení zaměřené na řešení za základní koncept „designového“ řešení problémů. Podle Crosse:

„Ústředním rysem designové aktivity je její zaměření na relativně rychlé nalezení uspokojivého řešení spíše než na zdlouhavou analýzu problému. Podle Simonova neelegančního pojmu se jedná o proces uspokojování „spokojenosti“ spíše než o optimalizaci; vytváření jakéhokoli z široké škály uspokojivých řešení spíše než o snahu o vytvoření jediného hypotetického optimálního řešení. Tato strategie byla pozorována i v jiných studiích zabývajících se designovým chováním, včetně architektů, urbanistů a inženýrů.“

Nigel Cross (1982)

1987: Designové myšlení bylo opět přirovnáno k architektuře Peter Rowe, tehdejší ředitel programů urbanistického designu na Harvardu, vydal v roce 1987 knihu *Design Minding*. Zaměřuje se na to, jak architekti přistupují ke svým úkolům prostřednictvím zvidavého pohledu.

„Tato kniha je pokusem o vytvoření obecného portréту designového myšlení. Hlavním cílem bude reflektovat základní strukturu a zaměření výzkumu přímo souvisejícího s těmi spíše soukromými momenty „hledání“ ze strany designérů, kteří se snaží vymýšlet nebo vytvářet budovy a městské artefakty.“

Peter Rowe (1987)

Jak vidíte, vývoj designového myšlení jako oboru se v průběhu desetiletí prosadil v různých specializovaných oblastech. Myslitelé v těchto různých oblastech zkoumali kognitivní procesy v rámci svého vlastního poznávání, až se nakonec designové myšlení stalo samostatným konceptem a přesunulo se do vlastního prostoru.

1.4 Devadesátá léta – současnost

Je všeobecně známo, že IDEO je jednou ze společností, které přinesly designové myšlení do hlavního proudu. V průběhu let vyvinuli vlastní terminologii, postupy a nástroje a zpřístupnili tento proces i těm, kteří nejsou vyškoleni v metodologii designu.

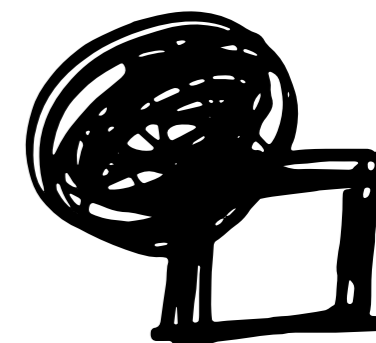
IDEO vyvinulo vlastní terminologii, postupy a nástroje. Tato fotografie byla pořízena na jednom z jejich Make-a-thonů – dvou zábavných a intenzivních dnech, během nichž skupiny lidí vytvářejí, hackují a budují řešení reálných problémů zaměřená na člověka. Richard Buchanan, tehdejší vedoucí oddělení designu na Carnegie Mellon University, publikoval článek „Wicked Problems in Design Thinking“, ve kterém se zabýval počátky designového myšlení. V článku popisuje, jak se vědy v průběhu času vyvíjely a stále více se od sebe oddělovaly, až se nakonec staly specializovanými obory. Vysvětluje, že designové myšlení je prostředkem integrace těchto vysoce specializovaných oblastí znalostí tak, aby je bylo možné společně aplikovat na nové problémy, kterým čelíme v dnešním světě – a to z holistického hlediska.

ROK 2004

David Kelley založil Hasso Plattner Institute of Design na Stanfordu – obecně známý jako d. school. Škola si od svého založení stanovila jako jeden ze svých hlavních cílů rozvoj, výuku a implementaci designu a je zdrojem obrovské inspirace pro designéry po celém světě, včetně nás v Interaction Design Foundation. Den v životě pop-up třídy na Stanfordské škole.

Po roce 2020

Dnes se hnutí designové myšlení rychle prosazuje – průkopníci jako IDEO a škola razí cestu, kterou ostatní následují. Další prestižní univerzity, obchodní školy a progresivní společnosti si v různé míře osvojily metodiku designového myšlení, někdy ji dokonce reinterpretovaly tak, aby vyhovovala jejich specifickému kontextu nebo hodnotám značky.



2.



Začínáme



2 Začínáme

Designové myšlení je přístup používaný pro praktické a kreativní řešení problémů. Jeho základy spočívají v metodách a procesech, které se často používají. Tento přístup je použitelný v celé řadě oblastí a není nutně omezen pouze na design. První publikaci o designovém myšlení napsal profesor Stanfordovy univerzity John E. Arnold v roce 1959. Designové myšlení je přístup, který pomáhá řešit problémy kreativním způsobem s ohledem na potřeby různých uživatelů. Tato metoda nachází uplatnění nejen v managementu a designu, ale také při tvorbě a zdokonalování produktů a služeb ve firmách a organizacích. Empaticky zkoumá potřeby uživatelů a na základě získaných poznatků hledá optimální řešení. V konečném důsledku přispívá k neustálému zlepšování uživatelských zkušeností s konkrétními produkty a službami.

2.1 Fáze designového myšlení

Z metodologického hlediska je designové myšlení obvykle strukturováno do pěti základních fází: Vcítit se, definovat, vymyslet, vytvořit prototyp a otestovat. Každá fáze slouží v rámci inovačního procesu k určitému účelu a společně tvoří flexibilní a dynamickou posloupnost, která umožňuje posun vpřed, návrat zpět nebo iteraci na základě průběžného učení.

Vcítit se

V této počáteční fázi je cílem získat hluboké porozumění problému z pohledu uživatelů. Zahrnuje ponoření se do jejich zkušeností, potřeb a kontextu pomocí technik, jako je pozorování, rozhovory nebo etnografie. Cílem je nejen shromáždit viditelné údaje, ale také odhalit skryté významy, motivace a emoce a dosáhnout autentického porozumění skutečnosti, s níž se zúčastněné osoby potýkají.

Bližší určení

Na základě informací získaných během fáze vcítění se je původní problém přeformulován tak, aby představoval novou výzvu z přesnějším a výstižnějším úhlu pohledu. Tato fáze se zaměřuje na nalezení originálního přístupu – neprozkoumaného úhlu pohledu – vycházejícího z neuspokojených potřeb nebo klíčových poznatků. Tyto poznatky, chápané jako ne zcela zřejmé pravdy, které mění naše vnímání situace, umožňují přeformulovat problém jako příležitost k inovaci.

Vymyšlení

V této fázi vznikají nejrůznější nápady bez omezení a předčasných soudů. Důraz je kladen na kvantitu, plynulost a týmovou spolupráci. Idealizace se obvykle skládá ze dvou dílčích fází: počáteční rozsáhlé a otevřené generování nápadů, po němž následuje fáze výběru, v níž se vybírají nejslibnější nápady ve vztahu k předem definovanému rámci. Významnou roli zde hraje vizualizace a kolektivní práce.

Prototyp

Jakmile jsou vybrány nejslibnější nápady, jsou vytvořeny prototypy – vizuální, fyzické nebo digitální reprezentace – za účelem prozkoumání a zdokonalení řešení. Cílem není definitivní validace, ale průběžné učení, rychlé shromažďování zpětné vazby a opakované zlepšování návrhů.

Testování

Závěrečná fáze zahrnuje představení prototypů uživatelům za účelem vyhodnocení jejich užitečnosti, účinnosti a přijatelnosti. Toto testování poskytuje cenné informace, které mohou potvrdit platnost řešení nebo odhalit nové potřeby, což může vést k dalším iteracím, úpravám nebo dokonce k zásadnímu přehodnocení problému či řešení.

V některých kontextech inovací je těchto pět fází uspořádáno do schématu dvojitého diamantu – založeného na modelu Design Council a upraveného Stanfordskou d.School – které rozděluje proces do dvou hlavních cyklů: první je věnován definování problému a druhý se zaměřuje na vývoj řešení.

2.2 Jak začít s designovým myšlením

Zahájení procesu designového myšlení není obtížné, ale vyžaduje otevřenost, zvědavost a ochotu experimentovat. Pro efektivní implementaci je nezbytné porozumět základům a mít tým připravený přijmout nové přístupy k řešení problémů. Pro úspěšné uplatnění designového myšlení je nezbytné, aby celý tým měl společnou představu o tom, co se snažíte vyřešit, což zajistí, že veškerá následná práce bude směřovat k vyřešení správného problému. Důležitým aspektem je také vytvoření multidisciplinárního týmu. Různorodý tým, který zahrnuje různé obory a zkušenosti, pomáhá nahlížet na problém z více úhlů. Tento přístup umožňuje objevit bohatší repertoár řešení a zároveň podporuje kreativní myšlení členů týmu.

Jedním z klíčových prvků designového myšlení je empatie. Tento přístup vyžaduje hluboké porozumění potřebám, přáním a frustracím koncových uživatelů, čehož se často dosahuje přímými rozhovory, pozorováním a cvičením empatie. Tímto způsobem můžete získat cenné poznatky, které jsou neocenitelné při vytváření řešení, která mají skutečný ohlas u uživatelů.

V další fázi tvorby idejí přichází generování nápadů, jehož cílem je navrhnout co nejširší škálu možných řešení. Po výběru nejslibnějších nápadů následuje prototypování, které zahrnuje rychlé vytvoření funkčních modelů, které lze testovat a opakovaně vylepšovat. Prototypování poskytuje okamžitou zpětnou vazbu ohledně funkčnosti a přijatelnosti řešení a umožňuje rychlé úpravy návrhu na základě skutečných zkušeností uživatelů.

Nakonec přichází na řadu testování s reálnými uživateli, při kterém je důležité shromáždit podrobnou zpětnou vazbu a využít ji k opakování a zlepšování návrhů. Každý krok v procesu designového myšlení přináší cenné poznatky a příležitosti ke zlepšení, což zvyšuje šance na úspěch konečného produktu. Tento opakující se přístup pomáhá organizacím přizpůsobit se měnícím se potřebám a zajistit, aby výsledky byly relevantní a udržitelné.

2.3 Model dvojitého diamantu

Nejjednodušší a jednou z nejčastěji používaných vizualizací procesu designového myšlení je model dvojitého diamantu. Původně byl představen britskou organizací UK Design Council v roce 2005 a byl vytvořen, aby pomohl designérům orientovat se v různých fázích tvůrčí práce a řešení problémů. Postupem času našel uplatnění v různých odvětvích a oborech a slouží nejen jako nástroj pro designéry, ale také jako struktura, která podporuje cílené a časově efektivní inovace.

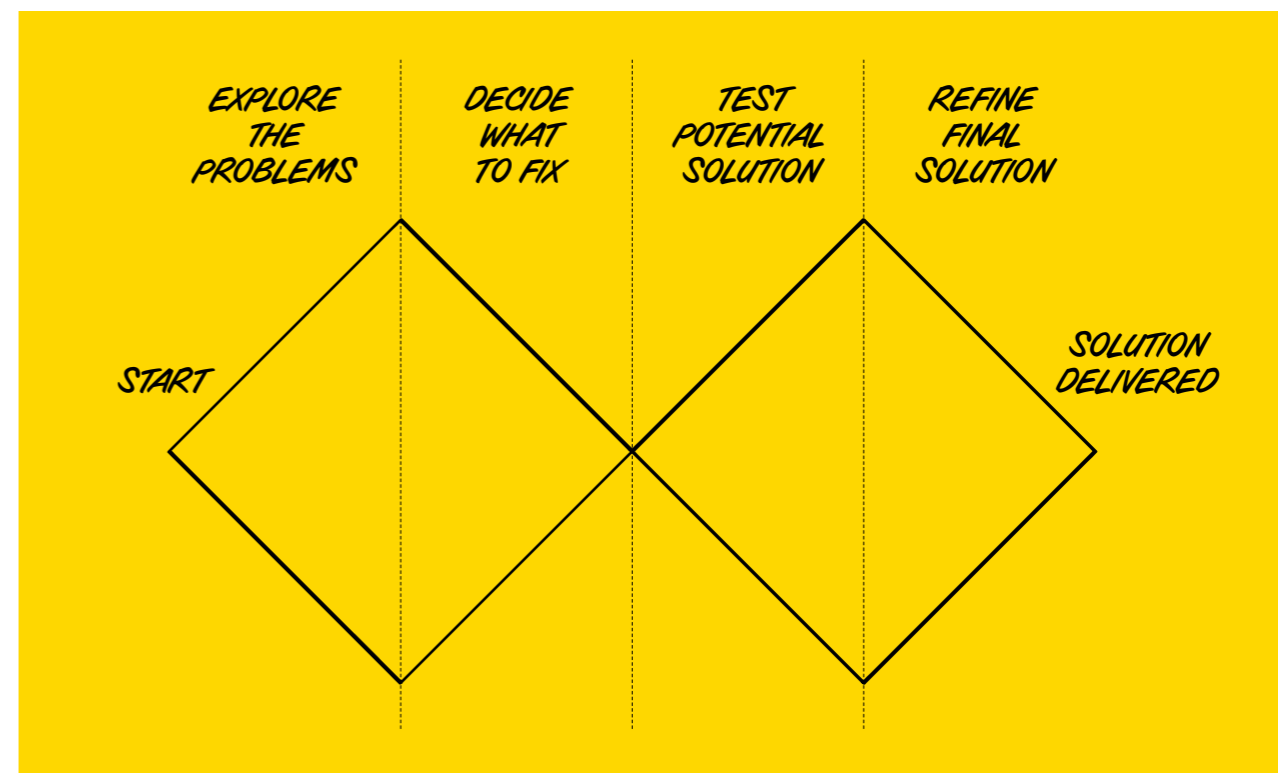
Klíčovou vlastností modelu je jeho nelineární povaha. Ačkoli je prezentován ve čtyřech odlišných fázích – vcítění, definování, tvorba nápadů a prototypování – podporuje pravidelný přechod mezi fázemi, což týmům umožňuje přizpůsobit svůj směr na základě nových poznatků.

Dvojitý diamant se skládá ze dvou hlavních fází:

První diamant: Formulace problému

Tato fáze zahrnuje etapy vcítění a definování. Začíná **divergencí** – širokým zkoumáním prostoru problému z více perspektiv. Fáze **empatie** se zaměřuje na pochopení uživatelů a jejich potřeb prostřednictvím výzkumných metod, jako jsou rozhovory, pozorování a dotazníky. Cílem je shromáždit širokou škálu poznatků o chování, frustracích a motivacích uživatelů.

Poté následuje **konvergence** ve fázi **definování**, kdy se shromážděná data syntetizují a identifikují se vzory. To vede k jasnému a soustředěnému vyjádření problému – často formulovanému jako otázka „Jak bychom mohli“, které mění výzvu na konkrétní inovační příležitost. Stručně řečeno, první diamant se týká návrhu správné věci – pochopení a definování skutečného problému.



Obrázek 4 Druhý diamant: Vývoj řešení (vlastní zpracování, 2025)

Druhý diamant se zaměřuje na fáze nápadů, prototypů a testování. Začíná to také divergencí ve fázi nápadů, kde se pomocí technik, jako jsou myšlenkové mapy nebo storyboarding, brainstormují různá řešení. Je podporována kreativita a nápady nejsou posuzovány předčasně, aby se podpořilo široké spektrum možností.

Poté následuje **konvergence** ve fázi **prototypování**, kdy se vybrané nápady zhmotňují – ať už prostřednictvím fyzických modelů, digitálních maket nebo jednoduchých náčrtů. Tyto prototypy jsou testovány s uživateli, kteří poskytují zpětnou vazbu, jež je podkladem pro další iterace. Testování může vést k upřesnění nebo dokonce k radikálním změnám směru,

což posiluje myšlenku, že proces je ze své podstaty **nelineární**. Tento druhý diamant se tedy týká správného návrhu věci – vývoje a zdokonalení nejlepšího možného řešení.

Flexibilní a přizpůsobivý

Dvojitý diamant poskytuje jasnou strukturu pro řešení složitých problémů a vytváření inovativních výsledků. Není to však jediný model používaný v designovém myšlení. Například některé týmy preferují kruhové modely, které kladou důraz na nepřetržitý cyklus učení a přizpůsobování. Jedna z těchto variant zahrnuje fáze: Porozumění → Pozorování → Definování úhlu pohledu → Nápad → Prototyp → Testování → Reflexe.

Nejde o to, který model je lepší. Oba spíše ilustrují stejné klíčové principy: Designové myšlení je **flexibilní rámeček**, který se přizpůsobuje kontextu a potřebám týmu nebo projektu. Ať už je vizualizován jako diamant nebo kruh, základní myšlenka zůstává stejná – zaměřit se na uživatele, být otevřený zpětné vazbě a iterovat směrem k smysluplnějším řešením.

2.4 Myšlení mimo rámeček

Myšlení „outside the box“ je přístup k řešení problémů, který vyžaduje nekonvenční tvůrčí strategie, jež se odchyľují od standardních metod a pohledů. V kontextu designového myšlení, kde je kladen důraz na inovace a řešení komplexních problémů, je zásadní myslet mimo rámeček.

Tento přístup znamená osvobodit mysl od tradičních omezení a podpořit schopnost nahlížet na problémy z nových, často nečekaných úhlů. Toto myšlení umožňuje designérům přicházet s originálními a inovativními řešeními, která by v rámci běžných myšlenkových modelů nebyla možná.

Jak se naučit myslet nekonvenčně?

Otázky a zvědavost

Začněte otázkami, které zkoumají základní předpoklady problému. „Co kdyby...?“ a „Proč ne...?“ jsou typy otázek, které uvolňují kreativní myšlenkové procesy. Zvědavost podporuje inovace, protože vás nutí zkoumat nové možnosti a alternativy.

Divergentní myšlení

Tento typ myšlení podporuje generování co největšího počtu nápadů bez ohledu na jejich kvalitu. Je opakem konvergentního myšlení, které se zaměřuje na hledání jediného správného řešení. Divergentní myšlení vám umožňuje myslet svobodně a bez omezení, což je pro kreativní řešení problémů zásadní.

Experimentování

Nebojte se experimentovat a riskovat. Mnohé nápady se mohou na první pohled jevit jako nerealizovatelné, ale právě testování a experimentování může odhalit nové cesty a řešení, která by jinak zůstala neprozkoumaná.

Mezioborové přístupy

Inspirujte se v různých oborech a disciplínách. Kreativní myšlení často vyžaduje propojení zdánlivě nesouvisejících oborů, což může vést k zcela novým poznatkům a řešením.

Prostředí bez kritiky: vytvořte prostředí, kde není prostor pro předčasnou kritiku. V počátečních fázích generování nápadů je důležité, aby každý nápad dostal šanci se rozvinout, aniž by byl okamžitě zamítnut.

Výhody nekonvenčního myšlení: tento přístup umožňuje designérům lépe reagovat na rychle se měnící požadavky trhu a technologie. Pomáhá také identifikovat skryté potřeby a přání zákazníků, čímž výrazně zvyšuje hodnotu a relevanci navrhovaných řešení. Díky „nekonvenčnímu“ myšlení mohou týmy překonat omezení konvenčního uvažování a objevit udržitelné a převratné inovace, které skutečně změní pravidla v daném odvětví.



3.



Proces designového myšlení

**KROK
ZA
KROKEM**

3 Proces designového myšlení krok za krokem

Designové myšlení si nachází své pevné místo ve vzdělávání, a to především díky svému zaměření na pochopení potřeb, motivace, technologických změn a zkušeností studentů. V univerzitním prostředí pomáhá transformovat tradiční model předávání znalostí na aktivní vytváření příležitostí k učení, které jsou více přizpůsobeny individuálním potřebám studentů. Tato kapitola nabízí praktický návod, jak postupně začlenit designové myšlení do výuky. Poskytuje také doporučení, jak vybrat nejvhodnější metody pro jednotlivé fáze procesu a jak je efektivně využít v online vzdělávání, které vyžaduje specifický přístup ke spolupráci a týmové interakci.

3.1 Lidský přístup ve školní praxi

Designové myšlení přináší do vzdělávání nový způsob myšlení, který se zaměřuje na studenta jako aktivního účastníka učení. Učitel se stává designérem vzdělávání – začíná zjišťováním, co studenti skutečně potřebují, co jim brání v učení a co je motivuje. Učitel chápe, že každý přistupuje k tématu trochu jinak, a snaží se tyto názory zachytit a respektovat. Během přípravy a také při samotné výuce učitel pozoruje reakce, všímá si, co funguje a co ne, a podle toho upravuje svůj přístup. Tímto způsobem se výuka stává živým procesem, nikoli pevně daným scénářem.

Praktické přístupy

Empatie jako nepřetržitý proces: sběr zpětné vazby, neformální rozhovory a pozorování skupinové dynamiky – to vše jsou způsoby, jak budovat citlivost vůči potřebám studentů.

Zapojení studentů do tvorby: mohou se podílet na formování cílů, výběru formátů výstupů nebo spolupracovat na tvorbě kritérií hodnocení.

Vytvoření bezpečného prostoru: v prostředí, kde se studenti nebojí selhat, klást otázky a navrhnout vlastní řešení, se může lépe rozvíjet kritické myšlení a kreativita.

Opakování a přizpůsobování: učitel neustále přemýšlí o tom, co se mu osvědčilo a co ne, a provádí úpravy v průběhu semestru, nejen na jeho konci.

Důsledky pro univerzitu

Instituce, která uplatňuje humánní přístup, aktivně vytváří prostor pro podněty jak ze strany studentů, tak ze strany učitelů. Nespoléhá se pouze na formální nástroje, jako jsou roční průzkumy, ale věnuje pozornost také podnětům z každodenního kontaktu a neformálních rozhovorů.

Taková univerzita vnímá své fungování jako živý, měnící se systém, který lze vědomě utvářet lepším pochopením potřeb lidí. To neznamená splnit každé přání studentů, ale znamená to zohlednit jejich perspektivu při rozhodování – například při úpravě studijních programů, změně forem výuky nebo úpravě prostor, kde tráví svůj čas. Přístup je také citlivý k potřebám učitelů, výzkumných pracovníků a partnerů z praxe, kteří do akademického prostředí přinášejí různé zkušenosti a priority.

Otestujte si svůj pohled na věc

Veďte si téma z výuky a připravte si ho tak, jak to obvykle děláte. Pak si položte otázku: Jak bych toto téma vysvětlil studentovi, který mu nerozumí, bojí se neúspěchu a nemá doma žádnou podporu? Tato změna perspektivy vám přiblíží humánní přístup.

3.2 Výběr ideální metody

Jednou z nejčastějších otázek, kterým učitelé při aplikaci designového myšlení ve výuce čelí, není „co“ je to za proces, ale „jak“ vybrat a implementovat nejvhodnější metodu v každé fázi. Škála nástrojů je široká – od modelů Stanford d.school po příručky IDEO – a skutečnou výzvou je najít přístup, který vyhovuje konkrétnímu předmětu, cíli a skupině studentů.

Tato část přináší praktická doporučení, jak volit metody v univerzitním prostředí. Důležité je povědomí a citlivost ke kontextu – nejen mechanické odškrtávání technik.

Jak zvolit správnou metodu v každé fázi designového myšlení

Znalost různých metod dnes nestačí. Mnohem důležitější je vědět, kdy je použít, aby přinesly co nejlepší efekt. Každá fáze vyžaduje specifický přístup a také odlišný způsob uvažování: od hlubšího porozumění uživateli, přes kreativní explozi nápadů, až po jejich praktické otestování. Správná metoda může urychlit proces, zlepšit kvalitu řešení, zvýšit zapojení týmu, přinést relevantnější výsledky a ušetřit čas a energii tím, že se zaměří na to, co je v danou chvíli nejcennější.

Typy metod podle fází procesu designového myšlení

- **Fáze empatie:** kvalitativní výzkum – pozorování, rozhovory s uživateli, mapy empatie. Nejlépe se pracuje ve dvojicích nebo malých skupinách, vyžaduje čas na pečlivé naslouchání a přemýšlení.
- **Fáze definování:** techniky syntézy, jako je seskupování podle afinity, vytváření osobností nebo psaní prohlášení o názoru. Pomáhají proměnit poznatky v jasnou výzvu.
- **Fáze nápadů:** prostor pro kreativitu – Brainwriting, SCAMPER, Crazy 8s. Nejlépe ve větších skupinách a v prostředí, kde se nápady nehodnotí příliš brzy.
- **Fáze prototypování:** rychlé zhmotnění nápadů – storyboardy, papírové prototypy, hraní rolí. Klíčem je rychlá zpětná vazba a opakování cyklu.
- **Testovací fáze:** sběr zpětné vazby, testování použitelnosti, protokoly „think-aloud“. Ideálně s cílovou skupinou nebo s kolegy

Co je třeba zvážit při výběru metody

Kromě procesní fáze jsou důležité také praktické limity a cíle výuky:

- **Čas:** v 90minutové lekci nejlépe fungují rychlé metody, jako jsou krátké rozhovory nebo brainstorming. Delší formáty umožňují techniky, které vyžadují přípravu a reflexi.
- **Velikost skupiny:** velké skupiny lépe reagují na strukturovaný brainstorming nebo procházku po galerii; malé skupiny jsou ideální pro hloubkové rozhovory a pozorování.
- **Cíle:** pokud je cílem rozvíjet empatii, je nejlepší přímá interakce; pro kritické myšlení jsou vhodnější analytické a syntetické techniky.
- **Disciplína:** přizpůsobte metody studovanému oboru – v obchodě to může být hraní rolí v zákaznických scénářích, ve strojírenství fyzické prototypy, v sociálních vědách etnografie.

Kritéria pro výběr metody:

- **Dostupný čas:** pokud máte málo času (např. 90minutový seminář), zvolte rychlé a snadno vysvětlitelné metody (např. krátké rozhovory, brainstorming). U seminářů s více zasedáními používejte metody, které vyžadují přípravu a reflexi.
- **Velikost skupiny:** velké skupiny lépe pracují se strukturovaným brainstormingem nebo procházkou po galerii, zatímco malé skupiny nebo dvojice jsou ideální pro pozorování, rozhovory a vzájemnou zpětnou vazbu.
- **Cíle výuky:** přizpůsobte metodu zamýšlenému výsledku učení. V případě empatie zvolte přímou interakci (např. rozhovory, pozorování uživatelů). Pro kritické myšlení použijte analytické nebo syntetické metody, jako je vytváření postřehů nebo matic priorit.
- **Specifika oboru:** přizpůsobte metody designového myšlení svému oboru. V obchodě se mohou hodit scénáře hraní rolí zákazníků; ve strojírenství může prototypování zahrnovat fyzické modely; v sociálních vědách jsou cenné etnografické metody.

Kombinace metod

Je třeba promyšleně vybírat metody tak, aby odpovídaly reálným podmínkám a požadovaným výsledkům, přizpůsobovat je času, velikosti skupiny, cílům a kontextu a zároveň zapojovat účastníky a přinášet hodnotná řešení. Dalším důležitým bodem je kombinovat metody a techniky z různých fází a přizpůsobit je aktuální dynamice skupiny a potřebám procesu. Kombinace posiluje kreativitu na jedné straně a analytické myšlení na straně druhé a zároveň urychluje cestu od nápadu k reálnému řešení.

Příklady kombinace metod:

- Kombinace rozhovorů s mapováním uživatelské cesty poskytuje hlubší vhled do chování cílové skupiny.
- Po brainstormingu lze k rychlému výběru preferovaných nápadů použít bodové hlasování.
- Propojení papírových prototypů s kartami zpětné vazby umožňuje efektivnější testování a vylepšování nápadů v krátkých cyklech.

Tento přístup zvyšuje angažovanost a pomáhá účastníkům pochopit, jak různé typy myšlení fungují společně – od divergentního ke konvergentnímu, od kreativního k analytickému. Výběr a kombinace metod ve správném pořadí znamená plné využití jejich silných stránek a proměnu procesu designového myšlení v plynulou cestu od pochopení problému k vyzkoušenému řešení.

Co funguje u vysokoškolských studentů

Nejlépe se učí v prostředí, které jim umožňuje samostatnost, ale má jasnou strukturu, podporuje spolupráci a dává prostor zkoušet nové věci bez obav z neúspěchu. Vizuální nástroje, jako jsou šablony a plátna, jsou užitečné, ale s prostorem pro osobní interpretaci. Na univerzitě není cílem dokonalý výsledek, ale rozvoj dovedností – empatie, kreativity, iterace a kritického myšlení.

3.3 Designové myšlení v online vzdělávání

Práce na dálku přináší řadu výhod, jako je časová flexibilita, možnost zapojit lidi bez ohledu na jejich zeměpisnou polohu a efektivní spolupráce v mezinárodních týmech. Zároveň vyžaduje lepší komunikaci, koordinaci a spolupráci mezi členy týmu, kteří jsou fyzicky od sebe vzdáleni. Díky vývoji online nástrojů během pandemie COVID-19 jsme nyní schopni pořádat interaktivní workshopy také v online prostředí – včetně těch, které jsou založeny na principech designového myšlení.

Práce na dálku přináší řadu výhod, jako je časová flexibilita, možnost zapojit lidi bez ohledu na jejich zeměpisnou polohu a efektivní spolupráce v mezinárodních týmech. Zároveň vyžaduje lepší komunikaci, koordinaci a spolupráci mezi členy týmu, kteří jsou fyzicky od sebe vzdáleni. Díky vývoji online nástrojů během pandemie COVID-19 jsme nyní schopni pořádat interaktivní workshopy také v online prostředí – včetně těch, které jsou založeny na principech designového myšlení.

Výhody a nevýhody virtuálních workshopů

Ve srovnání s tradičními osobními semináři nabízejí online semináře několik výhod, které vyplývají především z digitálního prostředí a z možností moderních online nástrojů.

- **Zapojení účastníků z různých míst:** lidé mohou pracovat společně bez nutnosti cestování. Tím se také otevírá možnost pozvat účastníky ze zahraničí, což by při osobním setkání nebylo efektivní.
- **Časová flexibilita:** účastníci nemusí cestovat a mohou si snadněji naplánovat účast na přesný čas. Umožňuje také rychlejší přechody mezi činnostmi.
- **Vyšší interakce:** digitální nástroje, jako jsou virtuální tabule, ankety nebo chat, mohou zvýšit zapojení účastníků.
- **Snadné nahrávání a archivace online platformem** umožňují nahrávání workshopů a ukládání dokumentů a poznámek pro pozdější použití.

Nelze však přehlížet určité nevýhody a omezení, které mohou v některých případech silně ovlivnit rozhodnutí, zda zvolit online seminář, nebo dát přednost prezenčnímu formátu.

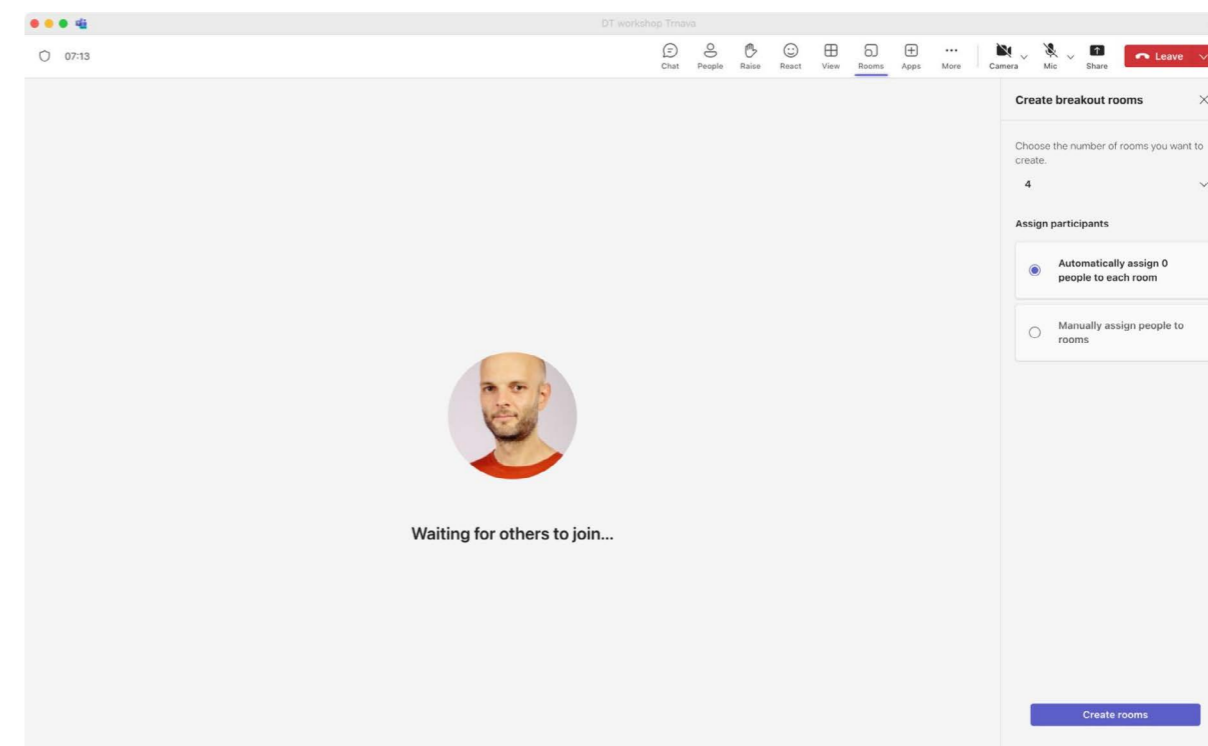
- **Obtížné udržení pozornosti:** práce s několika programy může vést k přepínání mezi dokumentem s úkoly, komunikačním nástrojem a dalšími činnostmi. Aktivní zapojení během celého workshopu vyžaduje silnou sebekázeň.
- **Omezená osobní interakce:** absence fyzické přítomnosti omezuje spontánní diskusi a neformální komunikaci, která často podporuje kreativní nápady a posiluje vztahy v týmu.
- **Technické problémy:** nestabilní připojení k internetu nebo špatně nastavená zvuková zařízení (mikrofon, reproduktory, sluchátka) mohou narušit průběh semináře nebo dokonce zabránit některým účastníkům v účasti.

Cílem této kapitoly není hledat ideální formát workshopu, ale zaměřit se na specifika online workshopu. V následujícím textu předpokládáme, že čtenář považuje online formát za smysluplný a chce se dozvědět více o tom, jak jej provozovat.

Technické řešení

K vedení virtuálních workshopů zaměřených na designové myšlení jsou zapotřebí dva základní typy softwaru: komunikační platforma a nástroj pro spolupráci.

Komunikační platforma slouží k videohovorům a k řízení průběhu workshopu. Nejběžnějšími platformami jsou MS Teams, Zoom nebo Google Meet. Je důležité, aby nástroj podporoval funkci oddělených místností (Breakout Rooms) – rozdělení účastníků do menších skupinových místností, což je nezbytné pro skupinové aktivity. Na obrázku 5 vidíme, že funkce odpojených místností umožňuje jedním kliknutím vytvořit skupiny účastníků a přesunout je do soukromého hovoru. Organizátor akce (školitel) může vstoupit do kteréhokoli skupinového hovoru, vést skupinu, opustit ji a přejít do jiné skupiny nebo se vrátit k hlavnímu hovoru.

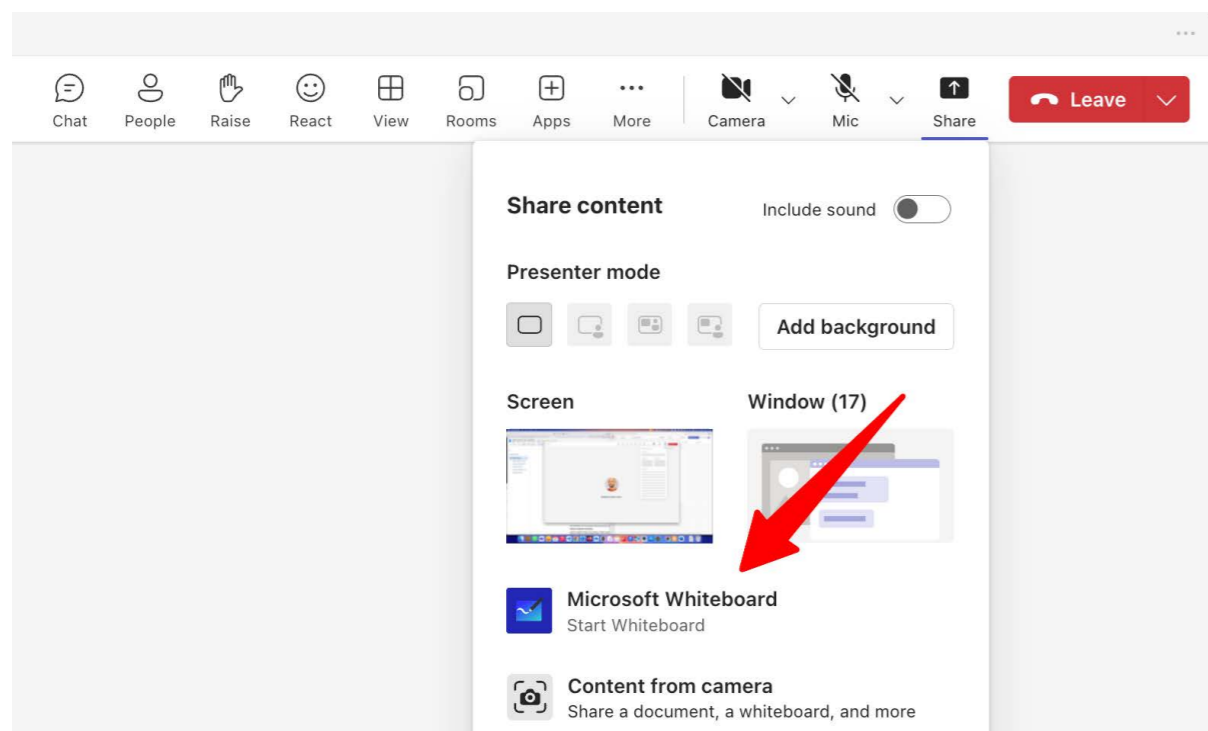


Obrázek 5 Funkce oddělených místností pro skupinovou práci (vlastní zpracování, 2025)

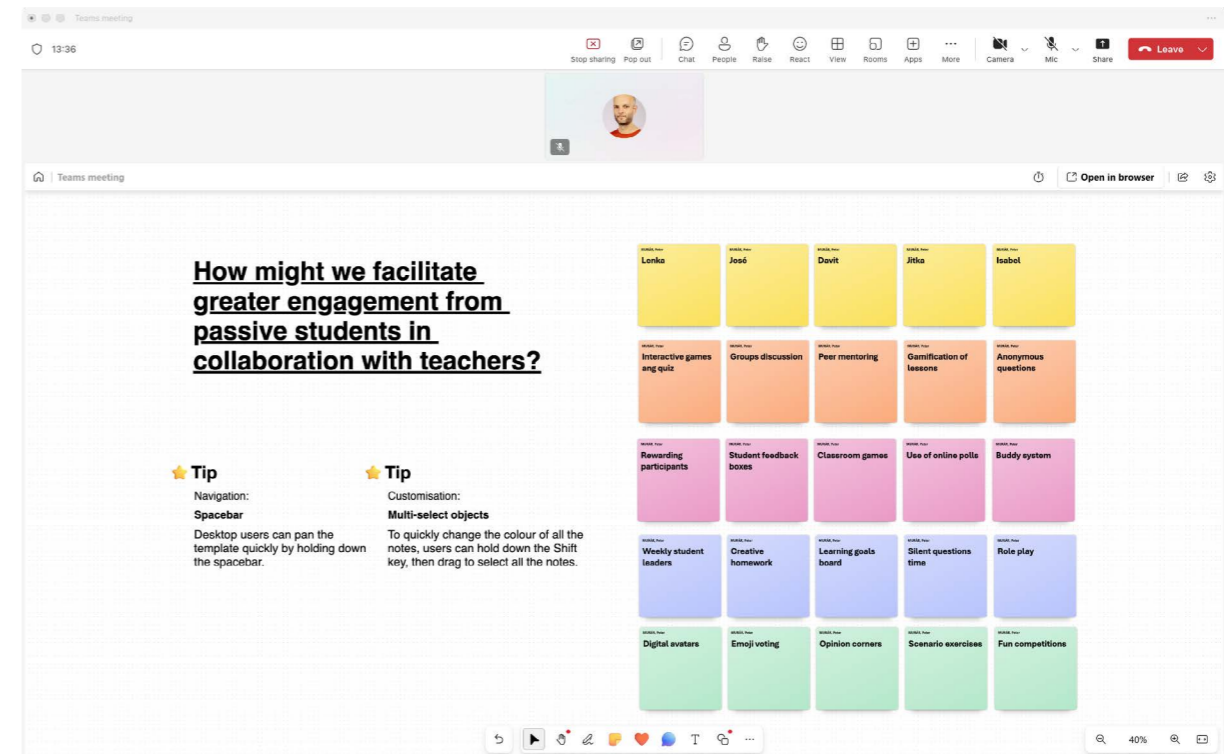
Nástroj pro spolupráci umožňuje účastníkům pracovat společně v reálném čase, zapisovat si nápady, řešit úkoly a sdílet výstupy, aby na nich mohli pracovat společně. Nejčastěji se používají dokumenty Google – jsou jednoduché, spolehlivé, zdarma a vhodné pro jakýkoli typ workshopu. Školitel vytvoří samostatný dokument se seznamem úkolů pro každou skupinu, sdílí ho s právy k úpravám a účastníci v něm pracují během celé aktivity.

Další možnosti jsou virtuální tabule, například Microsoft Whiteboard. Umožňují vizuální prezentaci nápadů, brainstorming nebo vytváření konceptů. Nabízejí mnoho šablon pro metody jako Ishikawa diagram, Affinity diagram, Jobs to Be Done a další.

Alternativou je Miro (miro.com), který umožňuje vytvářet a sdílet myšlenkové mapy, diagramy, wireframy a další vizuální výstupy. Školitel může pro každou skupinu připravit samostatnou tabuli se šablonami, nastavit časovače nebo použít soukromý režim, kdy účastníci vidí pouze svou vlastní práci a nevědí, co dělají ostatní skupiny



Obrázek 6 Whiteboard tabule je k dispozici během každé online schůzky prostřednictvím funkce Sdílet obrazovku (vlastní zpracování, 2025)



Obrázek 7 Microsoft Whiteboard v MS Teams ještě více přibližuje virtuální brainstorming zážitku z práce v reálném fyzickém prostředí (vlastní zpracování, 2025)

Příprava semináře

Úspěšný online workshop vyžaduje nejen výuku, ale také technickou a organizační přípravu. Dobře navržené nastavení nástrojů a procesů pomáhá udržet hladký průběh workshopu, zamezuje prodávám a umožňuje účastníkům plně se soustředit na samotnou práci.

Pro společnou práci doporučujeme používat Google Documents bez ohledu na firemní zvyklosti. Jejich jednoduchost, intuitivnost a spolehlivost jsou v oblasti spolupráce stále bezkonkurenční. V rámci přípravy musí školitel předem vytvořit dokumenty Google se všemi úkoly a zadáními, které budou účastníci během semináře řešit. Každá skupina by měla mít samostatný soubor sdílený prostřednictvím odkazu s právy k úpravám (nejen ke čtení nebo navrhování). Nejjednodušší způsob je, když školitel sdílí odkazy na dokumenty Google přímo v chatu na začátku schůzky.

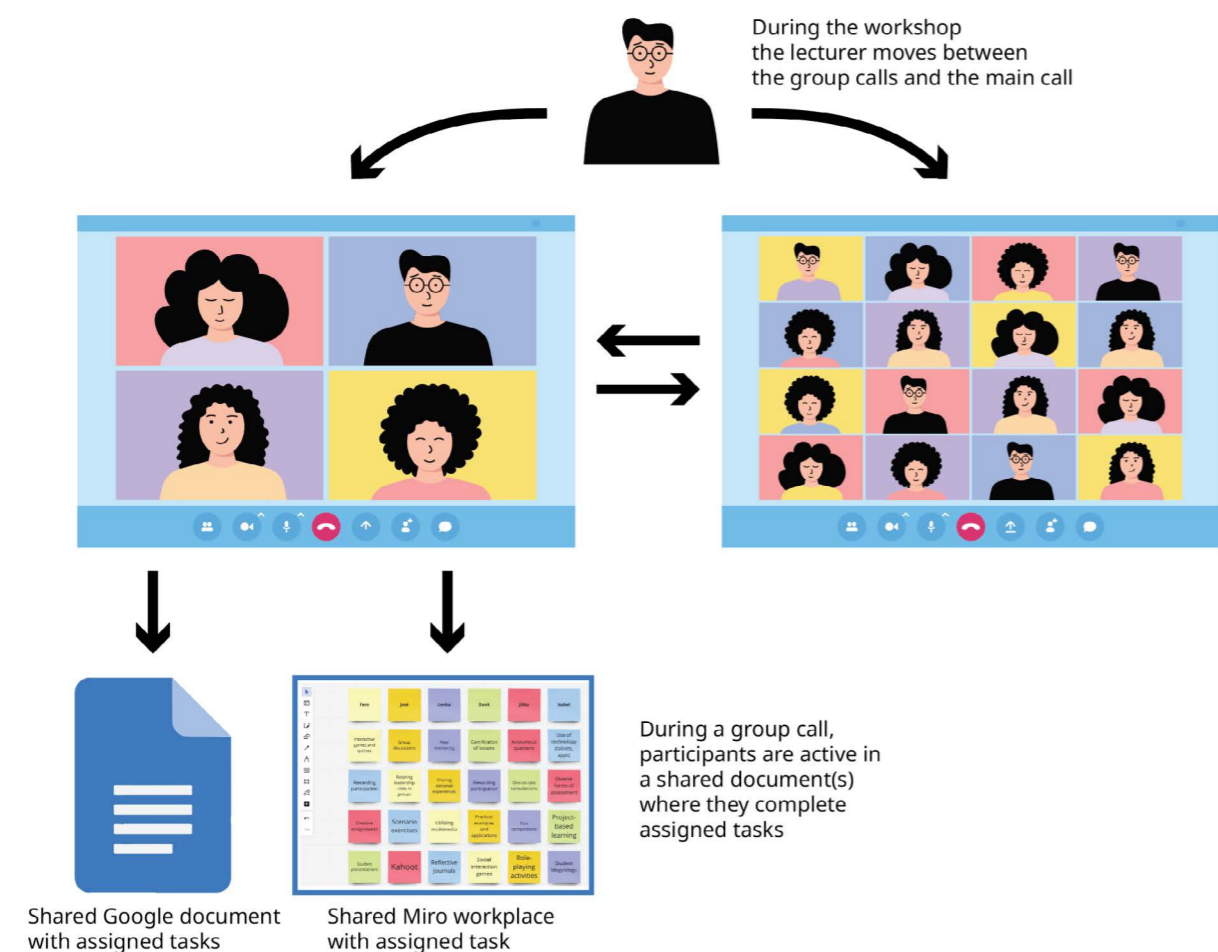
Pokud školitel plánuje použít Miro, je nutné předem připravit tabuli s úkoly, ideálně na základě šablony, kterou lze rychle naklonovat pro každou skupinu. Sdílení funguje podobně jako u dokumentů Google – zadáním e-mailu, uživatelského jména nebo odkazu. Nejefektivnějším způsobem je sdílet odkaz s právy k úpravám umístěný na začátku dokumentu Google s úkoly pro skupinu. Takto připravený workshop má jasnou strukturu a plynulý průběh.

Průběh semináře

Workshop začíná společnou schůzkou, během níž školitel představí téma, vysvětlí cíle a objasní úkoly. Poté školitel informuje účastníky, že budou rozděleni do menších pracovních skupin. Každá skupina obdrží v chatu odkaz na svůj dokument Google nebo

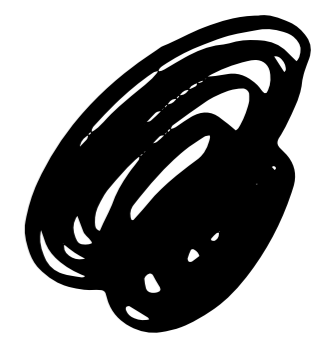
Jamboard, kde budou společně pracovat. Po uplynutí stanovené doby školitel ukončí skupinovou práci a všichni účastníci se vrátí do hlavní místnosti. V této fázi školitel shrne výsledky a pokrok, poskytne zpětnou vazbu a další pokyny.

Během skupinové práce se školitel pohybuje mezi jednotlivými místnostmi, kontroluje průběh, radí a vede účastníky. Podobně jako při přesouvání od stolu ke stolu ve skutečné třídě se tak každé skupině dostane potřebné podpory a vedení. Jak ukazuje obrázek 8, během online workshopu se účastníci střídají v hlavním hovoru a ve skupinových hovorech. Hlavní hovor slouží k úvodnímu vysvětlení a zadání úkolů, zatímco skupinové hovory umožňují týmovou diskusi. Účastníci zároveň aktivně pracují ve sdíleném dokumentu, kde řeší zadaný úkol.



Obrázek 8 Průběh online workshopu – kombinace hovorů a sdíleného dokumentu (vlastní zpracování, 2025)

Vhodně zvolené nástroje pro komunikaci a spolupráci umožňují udržet vysokou úroveň interakce, spolupráce a kreativity v online prostředí. Nezáleží na tom, zda výuka probíhá prezenčně, nebo online – v obou případech je klíčová pečlivá příprava, promyšlený výběr metod a schopnost přizpůsobit se průběžné zpětné vazbě. Učitel – facilitátor je ten, kdo dokáže proměnit principy designového myšlení ve smysluplný a inovativní proces učení.



4.



Učitel

designového
myšlení

4 Učitel designového myšlení

Technologický pokrok a změny ve společnosti přináší nové výzvy pro vzdělávání, které tradiční model již nemůže splnit. Učitel již není jen nositelem znalostí, ale stává se průvodcem a inovátorem, který podporuje kritické myšlení, spolupráci a tvořivost. Designové myšlení vnáší do výuky empatii, experimentování a iteraci a mění způsob, jakým se učíme.

V takové třídě učitel vytváří prostředí, ve kterém mohou studenti zkoumat, klást otázky a zkoušet nové přístupy bez obav z chyb. Důležitější, než nabídnout hotovou odpověď je schopnost klást dobré otázky, propojovat myšlenky a pomáhat studentům rozlišovat mezi nápadem, řešením a konečným konceptem. Student se tak stává aktivním účastníkem výuky, s vlastním tempem, stylem a potřebami.

Týmové úkoly vytvářejí prostor nejen pro kreativní myslitele, ale také pro realizátory, organizátory a manažery. Hodnocení se zaměřuje na celý proces – spolupráci, reakci na zpětnou vazbu a pokrok v čase. Neúspěch je chápán jako přirozená součást učení. Aby tento přístup plně fungoval, musí se změnit nejen myšlení učitele, ale také prostor a podmínky, v nichž vzdělávání probíhá.

4.1 Role učitele v minulosti a dnes

Internet, web, vyhledávače a mobilní zařízení zásadně změnilы náš pohled na informace a jejich hodnotu. Oblastí, kde je tato změna obzvláště patrná, je vzdělávání. V minulosti byli učitelé považováni za hlavní zdroj znalostí, které byly předávány prostřednictvím frontální výuky, učitelé přednášeli a studenti pasivně přijímali informace. Tento model byl silně zakořeněn v hierarchii a tradičních pravidlech, která utvářela vztah mezi učitelem a studenty (Gyawali & Mehndroo, 2023). Jak poznamenávají Keller a Raemy (2025) nebo Hoxha (2016), znalostní dominance učitelů je dnes z velké části minulostí. Informace jsou k dispozici kdykoli, v obrovském množství, často během několika sekund. Role učitele se proto mění, stává se průvodcem, facilitátorem a mentorem, který podporuje aktivní učení a samostatnost studentů. Tento přístup zvyšuje zapojení studentů do procesu a posiluje jejich motivaci.

Změna vztahu mezi učitelem a studentem

Tento posun se týká také vztahu mezi učitelem a studentem nebo profesorem a studentem. Tradiční hierarchický model by měl v ideálním případě přejít k partnerství založenému na spolupráci a vzájemném respektu. To umožňuje rozvoj kritického myšlení, kreativity a schopnosti samostatně řešit problémy (Sá & Serpa, 2020). Empatie a porozumění individuálním potřebám se stávají klíčovými prvky moderní pedagogiky.

Potřeba průběžné aktualizace

Technologický pokrok a digitální transformace ovlivnily také způsob, jakým se učitelé připravují na výuku a komunikují se studenty. Interaktivní tabule, online výukové platformy a digitální učebnice přináší nové možnosti, jak zvýšit zapojení a motivaci (OECD, 2018). Tyto nástroje usnadňují přizpůsobení obsahu individuálním potřebám, což zvyšuje efektivitu výuky. Stále více učitelů také využívá designové myšlení k lepší identifikaci výukových problémů a navrhování řešení přizpůsobených konkrétním potřebám (Brown, 2008). Aby učitelé mohli reagovat na rychle se měnící podmínky, musí se neustále rozvíjet. Dweck (2006) popisuje tento přístup jako růstové myšlení – ochotu neustále zlepšovat své dovednosti a znalosti. S tím souvisí i posun v hodnocení: tradiční

známkování ustupuje metodám, které se zaměřují na proces učení, zpětnou vazbu a sledování pokroku (Hattie & Timperley, 2007). V tomto kontextu poskytuje designové myšlení flexibilní rámec, který pomáhá učitelům přizpůsobit výuku aktuálním potřebám a zájmům studentů. Podporuje kreativitu, usnadňuje řešení problémů a rozvíjí schopnost reagovat na změny (OECD, 2018). Učitelé, kteří kombinují moderní technologie s tímto přístupem, vytvářejí prostředí, které podporuje aktivní učení, kritické myšlení a připravenost studentů na výzvy budoucnosti.

4.2 Designové myšlení

Designové myšlení se stává důležitým přístupem ve vzdělávání, který mohou učitelé využít ke zlepšení procesu učení. Tento přístup zahrnuje několik klíčových aspektů, které jsou nezbytné pro efektivní výuku a učení.

Empatie v pedagogice

Empatie je základním prvkem designového myšlení a klíčovým nástrojem, který učitelé používají k pochopení potřeb a perspektivy svých studentů. Díky empatii mohou lépe rozpoznat individuální problémy, kterým studenti čelí, a navrhnout výuku přizpůsobenou jejich potřebám. Empatická výuka pomáhá učitelům odhalit skryté překážky v učení a vytvořit prostředí, ve kterém se studenti cítí podporováni a motivováni. Empatie znamená nejen naslouchat studentům, ale také aktivně pozorovat jejich chování a reakce v různých situacích. Učitelé tak získají hlubší porozumění svým zkušenostem a mohou přizpůsobit výuku tak, aby vyhovovala všem, včetně těch, kteří mají problémy se standardními metodami.

Experimentování a učení se z chyb

Designové myšlení klade důraz na experimentování a učení se z chyb jako na neoddelitelné součásti procesu učení. Učitelé, kteří se řídí tímto přístupem, vedou své studenty k tomu, aby se nebáli zkoušet nové věci a aby vnímali chyby jako příležitost k osobnímu růstu. Tento přístup zvyšuje angažovanost studentů a rozvíjí jejich dovednosti, jako je zvědavost, odolnost a řešení problémů. Experimentování může mít podobu různých projektů, laboratorních prací nebo skupinových diskusí, při nichž si studenti mohou bezpečně vyzkoušet nové nápady a okamžitě vidět výsledky svého úsilí. Tento proces jim pomáhá pochopit, že chyby jsou přirozenou součástí učení a přinášejí cenné poznatky do budoucna.

Růstové myšlení

Růstové myšlení je dalším pilířem koncepčního přístupu, který podporuje neustálý osobní a profesní rozvoj učitelů. Učitelé s tímto přístupem jsou otevření novým výzvám a ochotní neustále zlepšovat svou praxi. V době rychlých změn ve vzdělávání, včetně zavádění nových technologií a metod, je růstové myšlení považováno za klíčové (Dweck, 2006). Učitelé, kteří sami projevují zájem o učení a rozvoj, motivují ke stejnému přístupu i své studenty. Vzniká tak cyklus vzájemné inspirace a zlepšování, který přispívá k budování dynamického a inovativního vzdělávacího prostředí.

Otevřenost a kreativita

Podpora otevřeného myšlení a tvůrčího přístupu k výuce je klíčovou součástí konceptu designového myšlení. Učitelé by měli studenty povzbuzovat, aby si kladli otázky typu „co kdyby?“ a hledali nová řešení problémů. Tento přístup rozvíjí nejen kreativitu, ale také kritické myšlení a schopnost vidět věci v širších souvislostech. Otevřenost a kreativitu lze rozvíjet prostřednictvím brainstormingu, projektového učení nebo spolupráce mezi různými předměty. Studenti tak získávají zkušenosti s různými pohledy a metodami a učí se vnímat výzvy jako příležitosti.

Přizpůsobivost a flexibilita

V dnešním vzdělávacím prostředí je nezbytná přizpůsobivost a flexibilita. Učitelé musí být schopni reagovat na měnící se podmínky a individuální potřeby studentů. Tento přístup je nezbytný nejen pro jejich vlastní profesní růst, ale také pro zlepšení celkové kvality vzdělávání. Flexibilita učitelů umožňuje přizpůsobit metody potřebám a zájmům studentů. To může zahrnovat úpravu učebních materiálů, technik a strategií, aby měli všichni studenti přístup k učení. Znamená to také být otevřený novým nápadům, měnit zavedené postupy a zavádět inovativní řešení, která mohou zlepšit celý proces učení.

4.3 Vedení založené na designovém myšlení

Definovat pojem „design“ může být obtížné, ale jeho dopad je snadno rozpoznatelný zejména, když selže. Často ukazuje nefunkčnost nebo chyby v systému, s nimiž se setkáváme ve všech oblastech života, včetně škol a univerzit. Designové myšlení představuje způsob řešení problémů, který kombinuje kreativitu se systematickým využíváním metod a postupů k vytváření inovativních a funkčních řešení. Lidé si často představují designové myšlení jako izolovanou metodu, která se používá pouze příležitostně, když je třeba vyřešit konkrétní problém. To však využívá pouze část jejího potenciálu. Ve skutečnosti může jít také o způsob myšlení, jak vést školu, firmu nebo organizaci otevřeně, s empatií a s připraveností reagovat na nové výzvy a příležitosti.

Od náhodných nápadů k systematickým inovacím

Mnozí vedoucí pracovníci – děkani, ředitelé škol, vedoucí oddělení a další – přicházejí s individuálními nápady. Designové myšlení jim může pomoci nebyť jen náhodnými inovátory, ale lídry, kteří systematicky hledají nová řešení a ověřují je v praxi. Základem je pochopit potřeby lidí, testovat nápady, měnit je, nebo je dokonce opustit. Vedoucí pracovníci, kteří takto uvažují, jednají cílevědoměji a s větším dopadem a designové myšlení jim pomáhá proměnit nápady ve skutečné změny. Rozdíl mezi tradičním a designově orientovaným vedením ukazuje následující tabulka (Gallagher & Thordarson, 2018).

Tradiční vedení versus vedení s designovým myšlením

Tradiční vedení a vedení založené na designovém myšlení se v klíčových aspektech liší. Tradiční vedení se zaměřuje na učitele a jeho roli ve vzdělávacím procesu a spoléhá se na hierarchii a pevná organizační pravidla. Vedoucí pracovníci v tomto modelu často spoléhají na již osvědčené postupy, což může vést k obavám z překračování zavedených hranic. Tento přístup vychází z omezení a přináší pomalejší rozhodování, protože každý

krok je pečlivě zvažován, aby se předešlo chybám. Statické myšlení oceňuje správnost a minimalizaci rizik, což má své místo například v účetnictví, logistice nebo výrobě, ale nenabízí příliš prostoru pro inovace a průlomová řešení.

Tabulka 2: Rozdíl mezi tradičním a designovým vedením
(Gallagher & Thordarson, 2018; upraveno, 2025)

Tradiční vedení	Vedení s designovým myšlením
<ul style="list-style-type: none"> zaměření na učitele silný vliv hierarchie strach z překročení doporučených a obvyklých postupů začíná omezeními pomalá akce začíná odpověďmi strach z neznámého preferuje pořádek a ukládání věcí do přihrádek správnost hodnot a vyhýbání se rizikům statické myšlení 	<ul style="list-style-type: none"> zaměření na studenta oceňuje inteligenci v místnosti bez ohledu na postavení nebojí se jít nad rámec obvyklých postupů a hledat nové cesty začíná možnostmi: „Co kdyby...“ tendence jednat začíná otázkami akceptuje nejednoznačnost akceptuje neuspořádanost během učení hodnota dobrých otázek a experimentování růstové myšlení

Na rozdíl od tradičního vedení klade designové vedení důraz na studenta a jeho potřeby a zároveň uznává přínos všech členů týmu bez ohledu na jejich postavení. Je otevřené změně zavedených postupů a hledání nových, inovativních cest. Začíná možnostmi a otázkami typu „Co kdyby...?“, které podporují experimentování a akci. Vedoucí pracovník v tomto modelu akceptuje nejednoznačnost a přirozenou neuspořádanost procesu učení. Růstové myšlení oceňuje dobré otázky a testování nápadů, což vede k neustálému zlepšování a inovacím. Chyby jsou považovány za součást procesu, nikoli za selhání.

Pět rolí vedoucího pracovníka s designovým myšlením

Gallagher a Thordarson (2018) identifikují pět rolí, v nichž se tento přístup projevuje:

- Architekt zážitků:** navrhuje a vytváří vzdělávací zážitky, které přesahují stávající stav.
- Narušitel pravidel:** promyšleně narušuje tradiční přístupy a postupy.
- Producent:** má cíl na očích, spouští procesy, vytváří rychlé cykly učení a přebírá odpovědnost za konečný výsledek.
- Vypravěč:** dokáže zaujmout srdce i mysl a podpořit autentické prostředí pro učení. Hledač příležitosti: nezůstává u řešení problémů, ale aktivně hledá nové možnosti.

Každá role má své vlastní postoje a způsoby myšlení, některé jsou dobře známé z jiných prostředí, jiné mohou být pro školy nové. Přejít na tento způsob vedení nemusí být radikální; může se uskutečnit prostřednictvím řady menších kroků, které časem přinesou viditelný pokrok.

Dnešní vzdělávání potřebuje učitele a vedoucí pracovníky, kteří se neustále rozvíjejí, zkoušejí nové přístupy a přizpůsobují se dynamickým změnám ve společnosti. Designové myšlení je v tom podporuje, nejen jako soubor metod a technik, ale především jako způsob myšlení založený na otevřenosti, empatii a odvaze experimentovat. Vytváří prostředí, kde studenti nejsou jen pasivními příjemci znalostí, ale partnery při hledání řešení. I malé změny nebo krátké experimenty ve výuce mohou být impulsem k hlubší transformaci, která učiní vzdělávání poutavějším, kreativnějším a přístupnějším pro všechny.

4.4 Co lze zvládnout za 3 hodiny

Mnoho učitelů by rádo inovovalo výuku, ale odrazuje je předpokládaná časová náročnost. Za pouhé tři hodiny se toho však dá stihnout hodně. Tři vyučovací hodiny během semestru nemusí být překážkou, mohou být naopak dobrou příležitostí vyzkoušet si základní principy designového myšlení v kompaktní ale účinné formě. Tato část nabízí plán, jak efektivně využít 3 × 90 minut a zároveň studentům ukázat podstatu tvůrčího řešení problémů.

1. lekce: Pozorování, rozhovor a definice problému

Cílem první lekce je naučit studenty nahlížet na problém z pohledu uživatele. Úvod (cca 15 minut) je určen k představení designového myšlení, jeho fází a přínosů. Poté studenti pracují v týmech s předem zadaným problémem (např. „zlepšit každodenní život vysokoškolského studenta“) nebo s vlastní zvolenou oblastí. Pomocí jednoduchých technik, jako je *mapa empatie* nebo krátké rozhovory se spolužáky, zjišťují potřeby, frustrace a motivace uživatelů.

Výsledkem je otázka *How Might We (HMW)*, která je rámcem pro další hledání myšlenek. Pokud je čas omezený, pomůže připravit úkol předem a vést týmy k rychlému shromáždění poznatků.

2. lekce: Nápady a výběr řešení

Druhá lekce je zaměřena na generování nápadů a výběr řešení. Na začátku lze zařadit krátkou zahřívací aktivitu, která podpoří kreativitu, například hledání neobvyklého využití běžného předmětu. Poté týmy uspořádají brainstorming o svých otázkách týkajících se HMW, kde:

- je upřednostňována kvantita před kvalitou,
- myšlenky nejsou hned posuzovány při prezentaci,
- týmy navazují na své nápady,
- rozmanité a často odvážné návrhy jsou vítány.

Nápady se pak seskupí a vyberou se 1-2 s největším potenciálem. Ty jsou stručně představeny třídě a je jim poskytnuta zpětná vazba. Doporučujeme ponechat prostor i pro „bláznivé“ nápady, ty často vedou k inovativním řešením.

3. lekce: Vytváření prototypů a zpětná vazba

Poslední lekce je určena pro rychlé vytváření prototypů a zpětnou vazbu. Týmy připravují prototyp s nízkou věrností, například náčrt rozhraní, storyboard, papírový model nebo

jednoduchý maketu. Následně:

- představí prototyp jinému týmu,
- druhý tým v roli „testera“ poskytne zpětnou vazbu pomocí jednoduché tabulky (co funguje / co je nejasné / co by se dalo zlepšit),
- studenti si zaznamenávají poznatky a zaměřují se na zjištění, která mohou ovlivnit další vývoj.

Na konci je krátká reflexe: co fungovalo, co bylo překvapivé a jak by se řešení dalo zlepšit. Tato fáze často přináší nejvíce poznatků, protože prototypy odhalují slabá místa i nové příležitosti.

Co si studenti odnesou

I během tří hodin si studenti mohou vyzkoušet podstatu designového myšlení: týmovou práci, vyrovnávání se s nejistotou, kladení otázek, experimentování a děláni chyb bez obav z hodnocení. Uvědomují si, že řešení vycházejí z interakce s lidmi a skutečnými potřebami. Mnozí zažijí učení, které není o správných odpovědích, ale o odvaze zkoumat a testovat. Při plánování je dobré zvolit téma blízké studentům, stanovit jasné časové limity a použít jednoduché pomůcky, často stačí papír, fixy a stěny třídy. Na konci každé lekce ponechte čas na zpětnou vazbu a shrnutí.

Tříhodinový formát nepokrývá celou složitost designového myšlení, ale může zasít semínko zvědavosti a ukázat, že i běžné hodiny mohou být prostorem pro kreativitu, kladení otázek a společné objevování. Pro učitele je to ideální způsob, jak vyzkoušet metodu bez velkých rizik, a možná první krok k větší změně.

Nebojte se začít

První malé kroky často rozhodují o tom, zda se designové myšlení stane pouze jednorázovou zkušeností, nebo začátkem něčeho většího. Nemusíte mít vše dokonale připravené – stačí mít chuť to zkusit, být otevřený neúspěchu a důvěřovat studentům jako partnerům při hledání řešení. Každá hodina, která se vymyká rutině, je šancí, jak zlepšit výuku.



5.



Designové myšlení

ve třídě



5 Designové myšlení ve třídě

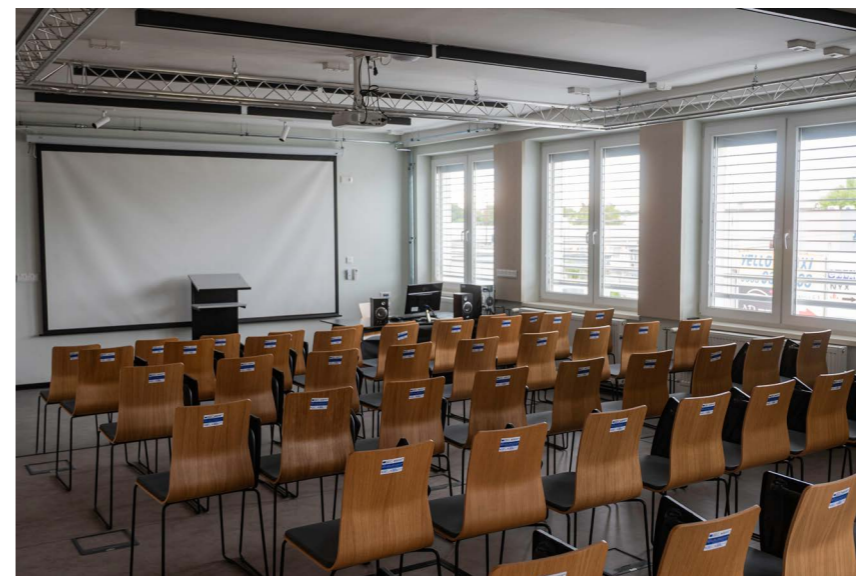
Prostředí, v němž výuka probíhá, má zásadní vliv na proces i výsledky učení. V případě designového myšlení je to ještě důležitější, flexibilní, kreativní a kolaborativní přístup vyžaduje prostory, které umožňují rychlé změny nastavení, podporují komunikaci a dávají studentům prostor pro experimentování. Nezáleží na tom, zda se jedná o speciálně vybavenou laboratoř nebo běžnou učebnu, důležité je, aby prostor odpovídal potřebám lidí, kteří jej využívají. V této kapitole se budeme zabývat praktickými aspekty vytváření a přizpůsobování výukových prostor tak, aby podporovaly kreativitu, týmovou práci a hladký průběh jednotlivých fází designového myšlení.

5.1 Uspořádání učebny

Třídy, které podporují designové myšlení, nejsou jen místem, kde se „vyučuje“ – jsou také nástrojem pro samotné učení. Stále více vzdělávacích institucí zkoumá, jak může fyzický prostor pomoci týmové práci, vizualizaci nápadů a spontánnímu testování řešení. Díky kreativním metodám, dostupným technologiím a otevřenému přístupu učitelů se tradiční frontální výuka mění v interaktivní a zážitkový proces. Flexibilní prostory umožňují studentům nejen volný pohyb, ale také rychlou změnu dynamiky práce podle potřeb jednotlivých fází designového myšlení, jiné pro vcítění, jiné pro generování nápadů a jiné pro testování prototypů.

Prostor učebny jako součást designového myšlení

Dobře navržený prostor je otevřený, přizpůsobivý a inspirativní. Umožňuje volný pohyb a vytváří zóny pro různé styly práce, klidný koutek pro přemýšlení, stůl pro skupinovou diskusi nebo otevřený prostor pro prezentaci nápadů. Tyto detaily podporují dynamiku týmové práce a prostor rozdělený do menších pracovních zón pomáhá studentům soustředit se a zároveň jim poskytuje soukromí pro týmové úkoly. Kvalita učebny nespočívá v designových dekoracích, ale v tom, jak pomáhá studentům aktivně se učit a spolupracovat. Z tohoto pohledu lze jakoukoli učebnu přizpůsobit pro designové myšlení – a to i s minimálním rozpočtem.



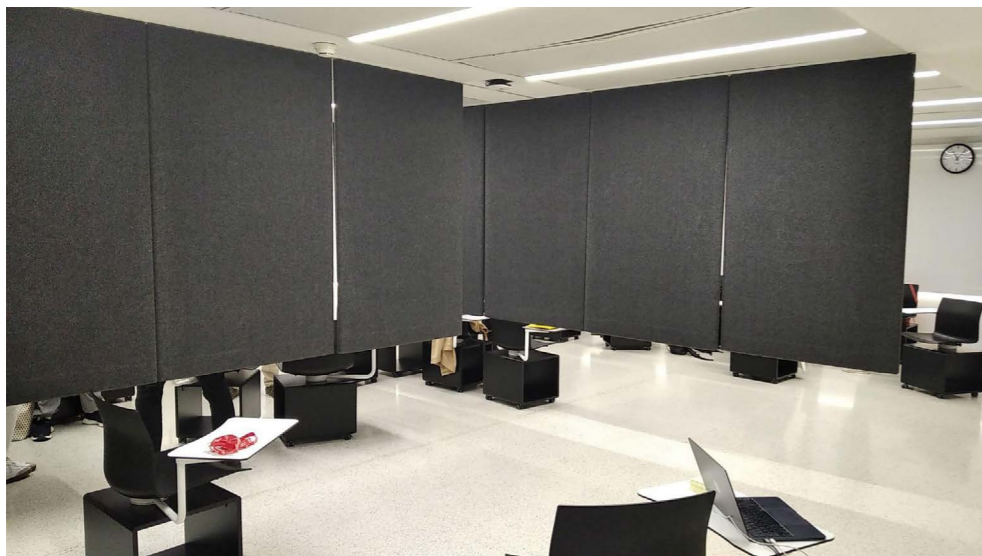
Obrázek 9 Tradiční uspořádání učebny jako přednáškového sálu pro velké publikum. Fotografie: Rudolf Rokošný, 2025.

Od tradiční učebny k flexibilnímu prostoru

Pro začátek stačí nahradit klasické konferenční sezení 4–5 stoly se židlemi kolem nich. Toto uspořádání je mnohem vhodnější pro skupinovou práci a podporuje aktivitu mnohem více než konferenční sezení, které spíše vybízí k pasivnímu poslechu. Učebny navržené v duchu designového myšlení jsou flexibilní, interaktivní, stimulující a otevřené. Pokud půjdeme ještě dál, výuku designového myšlení lze vylepšit vytvořením pracovních zón přizpůsobených různým fázím procesu. Může zde být zóna pro hledání problémů a brainstorming s většími stoly, kde se pohodlně vejde celá skupina a může pracovat s mnoha poznámkami na samolepících kartičkách a se šablonami. Další část třídy může sloužit jako zóna pro diskusi a hodnocení nápadů, vybavená flipcharty nebo popisovatelnými tabulemi pro společnou zpětnou vazbu a aktivní debatu. V další zóně pro tvorbu prototypů máte k dispozici papír, lepicí pásku, nůžky nebo jednoduché modelovací materiály. Testovací zóna umožňuje týmům prezentovat svůj prototyp a okamžitě získat zpětnou vazbu od ostatních. Rozdělení třídy na takové zóny podporuje různé styly učení a umožňuje volný pohyb.



Obrázek 10 Prostor pro individuální a týmovou práci. Fotografie: Peter Murár, 2025.



Obrázek 11 Panely pro flexibilní rozdělení prostoru. Fotografie: Peter Murár, 2025.

Na obrázku 11 je znázorněna učebna rozdělená panely připevněnými ke stropním lištám. Panely umožňují vytvářet menší zóny a jejich textilní povrch s jemnou strukturou účinně pohlcuje přirozený hluk v místnosti.

5.2 Vybavení učebny v kontextu designového myšlení

Uspořádání stolů a židlí by mělo podporovat týmovou dynamiku, například pomocí kulatých nebo seskupených stolů, a zároveň umožňovat rychlou reorganizaci prostoru podle aktuálních potřeb. Pro týmovou práci se osvědčilo několik stolů obklopených židlemi, protože jejich uspořádání usnadňuje komunikaci a spolupráci. K prezentaci a vizualizaci myšlenek se dobře hodí velké tabule, flipcharty nebo projektor. Zajímavým řešením jsou stěny natřené barvou na tabule nebo bílé tabule, které lze použít ke kreslení, psaní nebo vizuálnímu zaznamenávání nápadů. Další praktickou možností jsou stropní lišty s pohyblivými panely, ty mohou sloužit jako psací plochy nebo přepážky, což umožňuje rychle přizpůsobit prostor dané činnosti.



Obrázek 12 Třída pro skupinovou práci. Fotografie: Rudolf Rokošný, 2025

Didaktické a kreativní nástroje

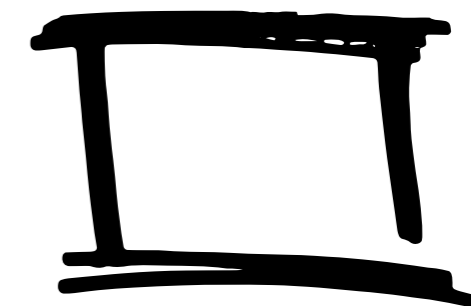
Účinná práce v duchu designového myšlení vyžaduje celou řadu nástrojů. Základem jsou samolepící lístečky, fixy, barevný papír, provázky, páska, nůžky nebo modelína, které umožňují rychlé vytváření a úpravu prototypů. Dalšími užitečnými pomůckami mohou být sady LEGO, modelovací materiály nebo jednoduché stavebnice pro vizualizaci pojmů. Dostupnost těchto nástrojů vytváří atmosféru, ve které mohou studenti svobodně experimentovat, měnit tempo práce a přizpůsobovat se různým fázím procesu.



Obrázek 13 Nástroje pro tvorbu prototypů. Fotografie: Rudolf Rokošný, 2025

Proměna prostoru ve vzdělávací nástroj

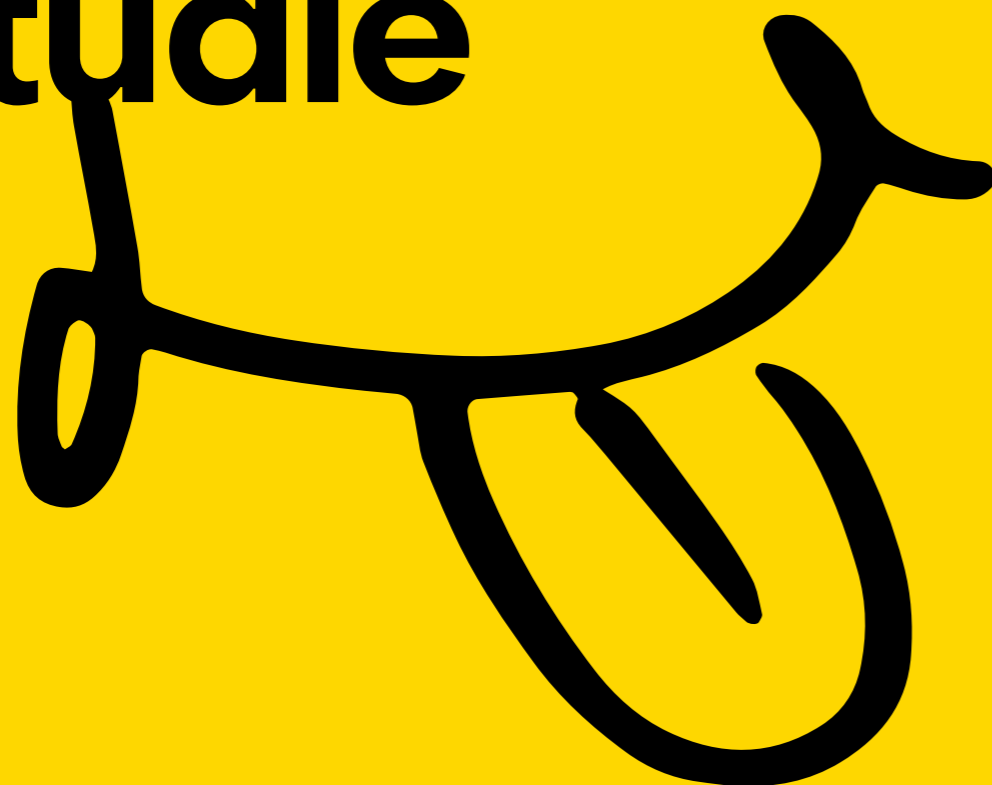
Promyšlené uspořádání učebny, dostupnost nástrojů a schopnost učitele vytvořit atmosféru důvěry a otevřenosti jsou základem pro účinné učení prostřednictvím designového myšlení. Takto koncipovaná třída přestává být statickým místem pro předávání znalostí a stává se dynamickým prostorem, který podporuje spolupráci, empatii, kritické myšlení a kreativitu. Studenti zde nejen rozvíjejí své vlastní nápady, ale také se učí pracovat v týmech, přijímat zpětnou vazbu a pružně reagovat na nové výzvy – klíčové kompetence 21. století.



6.



Případové studie



6 Případové studie

V této kapitole představujeme dvě případové studie, které ukazují, jak lze designové myšlení přizpůsobit různým podmínkám a cílům ve vzdělávání. Obě studie vznikly v různých prostředích a liší se rozsahem i hloubkou, ale spojuje je zaměření na praktické využití designového myšlení ve výuce.

První studie - safari ve třídě - vznikla na Univerzitě svatého Cyrila a Metoděje v rámci krátkodobého inovačního workshopu. Výchozím bodem nebyla konkrétní výzva, ale otevřený prostor pro hledání zlepšení. Výsledkem bylo proveditelné řešení, které se ukázalo jako funkční a dlouhodobě udržitelné. Tento příklad ukazuje, že i s omezenými časovými možnostmi a zdroji je možné dosáhnout viditelných výsledků, zejména pokud jsou zachyceny aktuální potřeby studentů a využity existující vazby na praxi.

Druhá studie - Inovační metody pro zlepšení výuky - představuje systematický a dlouhodobý inovační proces na Navarrské univerzitě. Designové myšlení zde slouží jako nástroj pro hlubší pochopení potřeb studentů a učitelů, pro přepracování předmětů, testování alternativních forem hodnocení a podporu kultury experimentování. Jedná se o komplexní přístup, který přesahuje rámec jedné aktivity a směřuje k transformaci vzdělávacího systému.

Obě studie jsou inspirativní, každá svým specifickým způsobem. Safari je dobrým příkladem pro ty, kteří chtějí něco změnit rychle a s menším týmem. Případ z Navarrské univerzity může oslovit ty, kteří uvažují o hlubší transformaci výuky nebo celé instituce. Společně ukazují, že designové myšlení není jen „kreativní metodou“, ale je i přizpůsobivým přístupem, který lze použít jak při jednorázových změnách, tak při dlouhodobých systémových inovacích.

6.1 Případová studie - Safari

Tato případová studie ukazuje, jak může designové myšlení vést k vytvoření jednoduché, ale účinné iniciativy, která reaguje na konkrétní potřeby studentů. Workshop na Fakultě masmediální komunikace Univerzity svatého Cyrila a Metoděje se konal ve třech blocích. Na prvním zasedání se účastníci zaměřili na definici různých cílových skupin a jejich potřeb. Identifikovali dvě hlavní skupiny: studenty a učitele. Poté se rozdělili do dvou pracovních týmů, z nichž každý se zaměřil na jednu cílovou skupinu. V této případové studii se budeme zabývat pouze týmem, který pracoval na potřebách studentů.

Problém

Skupina se zaměřila na problém, který by se dal popsat jako nedostatek jasného směřování studentů. Z výzkumu, který jsme na FMK UCM provedli dříve, vyplynulo, že až 83 % studentů považuje vlastnost „kreativita“ za nejcharakterističtější pro studenty fakulty. Ostatní atributy následovaly s velkým odstupem. Učitelé si však jasně všímají, že velká část studentů, a to i ve vyšších ročnících, nemá jasnou představu o své profesní dráze. Jsou nerozhodní a po celou dobu studia nemají jasnou představu o svém profesním směřování.

Tento jev lze pozorovat i v širším sociálním kontextu. Studijní program marketingové komunikace nevyžaduje od studentů vědomou specializaci. Nabídka volitelných předmětů vytváří prostor pro specializaci, ale systém prerekvizit není striktně nastaven. Mnoho studentů si proto během studia vyzkouší předměty z různých oblastí. Na jedné

straně jim to dává šanci objevit obor, který je zajímavý, ale na druhé straně mnozí nemají ani v závěrečné fázi studia jasnou představu o své kariéře.

Časový plán

Září 2022 – Workshop 1: Definování rozsahu projektu

Říjen – listopad 2022 – Výzkum a získávání poznatků

Leden 2023 – Workshop 2: Reflexe výzkumu, zúžení rozsahu, výběr jednoho problému a generování nápadů na jeho řešení

Březen – duben 2023 – Realizace pilotní akce (prototypování)

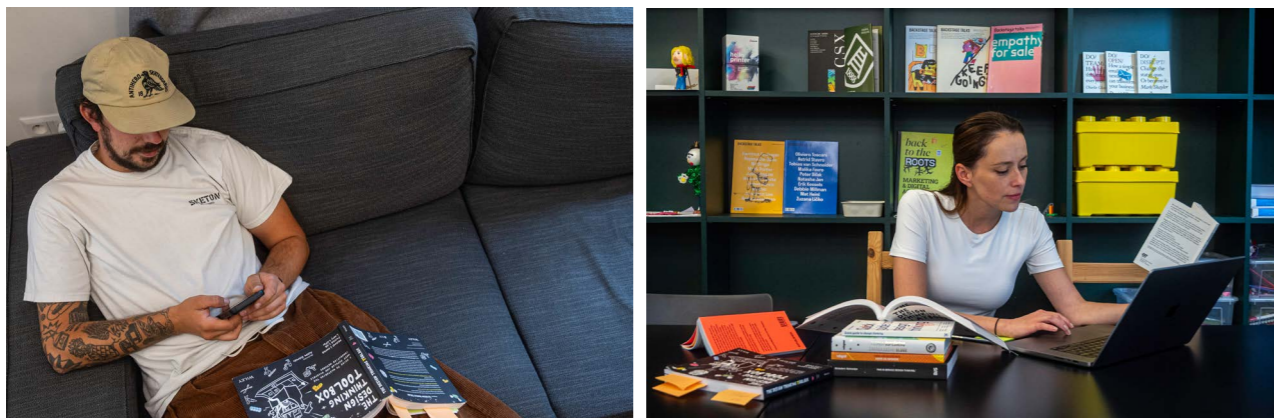
Květen 2023 – Hodnocení

Září 2023 – Scaling 1: Vytvoření dalších 4 safari v rámci stejného oddělení

Září 2024 – Scaling 2: Vytvoření dalších safari v jiných odděleních

Workshop 1: Nalezení problému

V prvním workshopu se účastníci zaměřili na fáze vcítění a definování. Aby dosáhli co nejširšího dopadu, zaměřili se na extrémní skupiny studentů. První skupinu tvořili *studenti, kteří studiu věnují jen minimum času*. Nezajímají je známky a uvažují binárně: prošel – neprošel. Druhou skupinu tvořili *nadměrně motivovaní studenti, kteří kromě školy pracují v oboru, navštěvují odborné konference a aktivně se účastní fakultních akcí*.



Obrázek 14: Extrémy zdůrazňují rozmanitost potřeb, postojů a motivace cílové skupiny a otevírají dveře nápadům, které přesahují běžné vzorce. Fotografie: Rudolf Rokošný, 2025

Po určení těchto skupin formulovali účastníci semináře tuto výzvu:

Jak můžeme pomoci studentům 4. ročníku¹ profilovat se, aby mohli objevit a zdokonalit se v tom, co je baví?

Závěr semináře byl zaměřen na přípravu rozhovorů se zástupci obou skupin studentů. Účastníci připravili otázky pro polostrukturované rozhovory, což jim umožnilo flexibilně reagovat na individuální situace (odpovědi) respondentů. Rozhovory probíhaly prostřednictvím videohovorů v MS Teams a byly nahrávány. Celkem bylo provedeno 6 rozhovorů. Před druhým seminářem si účastníci vzájemně poslechli své nahrávky, což jim pomohlo lépe pochopit perspektivy obou skupin.

¹ Standardní délka studia v ČR je 5 let, takže 4. ročník je pro studenty poslední reálnou šancí, jak se profilovat.

Úvod – zahřívací otázky:

- Jak se jmenujete?
- Kde pracujete? (společnost + pozice)
- Jaký studijní program jste na naší fakultě studovali?

Základní otázky:

- Jak vypadal váš běžný den, když jste ještě studoval?
- Proč jste se rozhodl studovat na naší fakultě?
- Proč jste se vůbec hlásil na univerzitu? (Proč jsi po střední škole nešel rovnou do práce?)
- Který úkol nebo projekt se vám v poslední době opravdu líbil?
- Které konkrétní předměty se vám líbily?
- Které konkrétní předměty vás vůbec nebavily?
- Co by pro vás bylo tak cenné, že byste dali přednost škole před prací?
- Co dnes ve své práci používáte, co jste se měl naučit ve škole, ale nenaučil jste se?
- Vzpomínáte si na situaci ve škole, kdy vás něco opravdu nadchlo? Co to bylo?
- Vzpomínáte si na situaci, kdy vás něco opravdu demotivovalo?
- Vzpomínáte si na situaci, kdy jste hrdě prohlásil, že jste studoval na naší fakultě?

Závěrečné otázky:

- Chcete k tomuto tématu ještě něco dodat?
- Chcete se nás na něco zeptat?

Vzhledem k tomu, že se jednalo o polostrukturované rozhovory, kladli účastníci kromě uvedených otázek i některé další, které se objevily v konkrétních situacích. Z pochopitelných důvodů zde nejsou uvedeny. Facilitátor workshopu doporučil provést alespoň pět rozhovorů a skupině se jich nakonec podařilo uskutečnit šest. Všechny rozhovory byly vedeny prostřednictvím videohovorů MS Teams a byly nahrávány. Před druhým seminářem si členové skupiny vzájemně poslechli své nahrávky, aby získali představu o realitě několika respondentů, nejen toho, se kterým osobně vedli rozhovor. Tímto způsobem získali cenné poznatky, které jim pomohly lépe pochopit potřeby a motivace obou extrémních skupin.

Workshop 2: Generování nápadu

Druhý workshop se zaměřil na fázi tvorby nápadů. Účastníci začali tichým brainstormingem, při kterém moderátor zdůraznil, že kreativě se meze nekladou – „Sky is the limit“ – a každý by měl navrhnout alespoň 10 řešení.

Po uplynutí časového limitu vyzval facilitátor účastníky s nejvyšším počtem nápadů, aby je představili ostatním. Tato strategie se ukázala jako velmi účinná, protože od samého počátku vznikla silná základna témat a oblastí řešení, na které mohli ostatní hladce navázat. Poté účastníci přidávali své návrhy na společnou tabuli a postupně je seskupovali podle podobnosti. Facilitátor také vytvořil prostor pro přidání dalších nápadů.

Nakonec byly všechny návrhy přehledně rozděleny do několika tematických skupin:

Studijní programy:

- Diplomové práce trvající 2 roky
- Větší flexibilita při studiu
- Změna systému seminářů v magisterském studiu, delší semináře
- Úzká profilace studentů: grafický design/PR/online

- **Flexibilní výběr rozvrhu**
- Zrušení nudných předmětů
- Zúžení témat povinných předmětů, aby se příliš nevzdálila od marketingu.
- Zlepšení/rozšíření nabídky volitelných předmětů
- **Snížení počtu povinných předmětů ve prospěch volitelných**
- Nebo alespoň omezení jejich časové dotace + semináře ve prospěch užitečnějších předmětů
- Zrušení nepotřebných volitelných předmětů
- **Zlepšení měkkých dovedností studentů**

Praktické zkušenosti a propojení s praxí:

- Stáž v zahraničí v oboru
- Povinná stáž ve firmě po dobu 6 měsíců
- Terénní výzkum
- Poskytněte studentům skutečnou praxi, nejen formality
- Propojení několika předmětů
- **Umožnit jim propojit se s praxí, aby viděli, jak to skutečně funguje**
- **Práce na praktických projektech**
- **Ukažte všem život v agentuře**

Podpora a zdroje pro studenty:

- Přístup k online předmětům Seduo po zakoupení firemního účtu
- YouTube Premium zdarma nebo levně pro studenty
- Kniha pro každého studenta
- Koupit MacBooky pro všechny
- Přístup k zahraničním předmětům

Mezioborové a inovativní vzdělávání:

- **Multidisciplinární úkoly – reálné situace**
- Praktické úkoly na základě užitečnosti
- **Digitální safari**
- Další témata bakalářských/magisterských prací jako reálné problémy ve spolupráci s firmami
- Podpora při navrhování vlastních témat bakalářských/magisterských prací

Pedagogická a mentorská podpora:

- Zaměstnat alespoň 5 odborníků z praxe v magisterských programech
- Vzdělávání učitelů, mentorů
- Výuka formou individuálních konzultací ke konkrétním problémům
- „Buddy“ program od absolventů FMK
- Pomoc kolegů studentů z řad studentů

Kreativní a motivační aktivity

- Vysoká odměna pro nejlepší tým v předmětu
- Více sítí – např. školské agentury
- Provádějte brainstormingy na různá témata

Po představení všech nápadů následovala společná diskuse. Myšlenky, které účastníci považovali za nejzajímavější a které se staly předmětem hlubší debaty, byly na tabuli zvýrazněny tučně. V některých případech se ukázalo, že několik členů skupiny přišlo s velmi podobnými návrhy, což naznačovalo jejich společnou relevanci.

Závěrečná myšlenka

Z diskuse vyplynul společný závěr. Je třeba se zaměřit na koncept **tzv. safari – exkurzí do firem**. Účastníci se shodli na tom, že tato forma zážitkového učení by mohla studentům pomoci lépe si představit konkrétní profese a zvážit, zda by v nich mohli uspět.

Kromě informačního přínosu hrál důležitou roli také motivační aspekt tohoto řešení:

1. V některých podnicích se studenti mohli setkat s absolventy fakulty, kteří jim poskytli autentickou zpětnou vazbu o jejich kariérní cestě.
2. Firemní prostory jsou často vizuálně atraktivní a silně vytvářejí kreativní atmosféru, která v marketingových odděleních často panuje.

Nápad byl také vyhodnocen jako reálný, a to především díky dobrým vztahům, které má FMK UCM s několika firmami, což vytvořilo příznivé podmínky pro jeho rychlou a úspěšnou realizaci.

Pilotní projekt – výsledek po workshopu

Příslib rychlého provedení pilotního projektu byl beze zbytku splněn. To, co bylo během workshopu nastíněno pouze jako nápad, se brzy podařilo úspěšně realizovat. Učitel, který se ujal organizace, rychle kontaktoval tři ochotné reklamní agentury a domluvil konkrétní termíny návštěv. Jednalo se o známé agentury s dlouhou historií na slovenském trhu, které pracovaly pro prestižní klienty. Další výhodou bylo, že v těchto agenturách pracovalo několik absolventů FMK UCM a fakulta s nimi měla dlouhodobě výborné vztahy. Díky tomu se agentury pro koncept safari rychle nadchly a aktivně se zapojily.

Pilotní akce byla propagována zejména mezi studenty 4. ročníku, přičemž učitel oslovil především nadané a motivované studenty. Myšlenka této volby byla jasná: inspirovat studenty, kteří se pak o své pozitivní zkušenosti podělí se spolužáky, a tím přirozeně zvýší zájem o účast v dalším školním roce.

Pilotní safari se ukázalo jako velmi úspěšné. Během jednoho dne studenti společně s učitelem navštívili tři agentury, kde absolvovali prohlídku jednotlivých oddělení a krátký workshop. Studenti byli nadšeni z možnosti vidět práci agentury zblízka, protože jim to poskytlo realističtější představu než pouhé vyprávění. Úspěch pilotní akce podtrhuje skutečnost, že tři z osmi zúčastněných studentů udělali během návštěv tak dobrý dojem, že je agentury později pozvaly na pohovor. Dva z nich byli dokonce přijati na juniorské pozice.



Obrázek 15 Pilot Safari. Fotografie: Linda Barborková

Safari dnes

S odstupem času můžeme říci, že zvolená strategie vyšla přesně podle očekávání. V následujícím akademickém roce se nám podařilo do projektu safari zapojit další kolegy, kteří se stali garanty jednotlivých tematických safari. Rok po pilotní akci v agenturách s plným servisem jsme studentům nabízeli již šest různých tematických safari:

1. **PR safari** – zaměřené na poznávání práce v PR agenturách
2. **Globální safari** – zaměřené na marketing v korporacích s globálními značkami
3. **Agenturní safari** – zaměřené na práci v tradičních full-service reklamních agenturách
4. **Digitální safari** – zaměřené na digitální agentury orientované na sociální média a výkonnostní marketing
5. **Klientské safari** – zaměřené na přípravu kampaní z pohledu klienta
6. **UX safari** – zaměřené na práci ve studiích UX nebo firemních odděleních UX

Partnery těchto safari byly vždy silné značky a respektované společnosti z praxe, což výrazně zvyšovalo atraktivitu těchto akcí. Studenti měli možnost nahlédnout do inspirativních pracovních prostředí a během workshopů získat cenné know-how přímo z praxe.

S velkou radostí jsme dva roky po prvním workshopu designového myšlení přivítali iniciativu dalších oddělení, která projevila zájem se připojit. Díky tomu se nabídka safari rozšířila o nové formáty:

1. **Safari mediální gramotnosti** – zaměřené na práci organizací působících v oblasti mediálního a informačního vzdělávání
2. **Rozhlasové safari** – zaměřené na poznávání práce v rozhlase
3. **Game safari** – zaměřené na práci ve vývojářských studiích her
4. **TV safari** – zaměřené na práci v televizním zpravodajství



Obrázek 16 Studenti během firemního safari ve společnosti Procter & Gamble. Fotografie: Linda Barborková

Safari se ukázalo jako účinná iniciativa, která se nesnaží řešit celý systém, ale zaměřuje se přímo na konkrétní potřebu a pomáhá studentům lépe se profilovat na konci studia. Koncepce, jak byla navržena, funguje dobře a vykazuje dlouhodobou udržitelnost. Ohlasy studentů byly velmi pozitivní. Ocenili zejména možnost nahlédnout do reálného pracovního prostředí a porovnat svá očekávání s realitou. Postupem času můžeme také vidět, že značka Safari se stala mezi studenty dobře známou.

Proto můžeme s jistotou říci, že workshop designového myšlení splnil svůj cíl a zanechal hmatatelný a dlouhodobý dopad na kvalitu a smysluplnost výuky studentů.

6.2 Případové studie: Aplikace inovativních metod ke zlepšení kvality výuky na Fakultě komunikace

V akademickém roce 2017/2018 zahájilo deset profesorů z Fakulty komunikace Univerzity v Navaře – čtyři z oboru marketingu, tři z oboru audiovizuální komunikace a tři z oboru žurnalistiky – projekt zaměřený na zkoumání a experimentování s různými metodikami. Výchozím bodem byla otázka: „Jak bychom mohli inovovat?“

Inovační techniky jsou účinným nástrojem pro zkoumání nových možností a snižování rizik. „Selži levně, selži rychle“ se stalo známým sloganem, který odrážel tuto filozofii: když nebyly k dispozici žádné údaje a převládala nejistota, inovativní nástroje vedly k zavedení opatření po shromáždění údajů. Mohly by být využity ke zlepšení výukových postupů, zvýšení spokojenosti studentů a podpoře jejich zapojení.

Cílem pracovní skupiny bylo využít tyto nástroje a navrhnout spolehlivou metodu pro zlepšení akademického obsahu a uplatnění metodiky designového myšlení. Designové myšlení má potenciál uspokojit potřeby studentů způsobem, který je technologicky proveditelný a strategicky životaschopný. Musel zahrnovat empatii ke studentům, kteří se spolu s učiteli stali středem procesu.

Cílem projektu bylo otestovat vhodnost designového myšlení pro zlepšení učebních plánů předmětů v oblastech PR, rozhlasového vysílání, psaní, multimediální komunikace, kreativity a ekonomie. Očekávaným výsledkem byla metodika pro spoluvytváření lepších vzdělávacích zkušeností podle očekávání studentů tak, aby každý, kdo má zájem o podobný proces, mohl stejný přístup zopakovat.

Časový plán

První fáze:

- **Září 2017** – fáze 0: Výzva – definování rozsahu projektu
- **Říjen 2017** – fáze 1: Empatie – zúčastněné strany systému, průzkum osvědčených postupů, rozhovory se zúčastněnými stranami
- **Prosinec 2017** – fáze 2: Zaměření – interpretace vzorců a definování dílčích výzev
- **Leden 2018** – fáze 3: Nápad – společná tvorba se zainteresovanými stranami, hodnocení a výběr prototypů
- **Březen 2018** – fáze 4: Prototypování – návrh prototypu
- **Duben 2018** – fáze 5: Testování – implementace prototypu, sběr zpětné vazby od zainteresovaných stran, analýza výsledků
- **Květen a červen 2018** – Redesign: iterace předchozích fází (podle požadavků fáze 5)
- **Srpen 2018** – konec první fáze

Druhá fáze:

- **Říjen 2019** – Zhodnocení dosažených výsledků a stanovení nových výzev
- **Listopad 2019** – Modely zpětné vazby
- **Prosinec 2019** – Prezentace prototypů profesory
- **Prosinec 2019** – Výběr a implementace prototypů

Fáze empatie

Prvním krokem bylo definování hlavních cílů, přičemž konečný cíl byl pro každého účastníka jiný. Pomocí různých technik („Den v životě...“, mapa zákaznické cesty, 5W+H) byly stanoveny čtyři cíle:

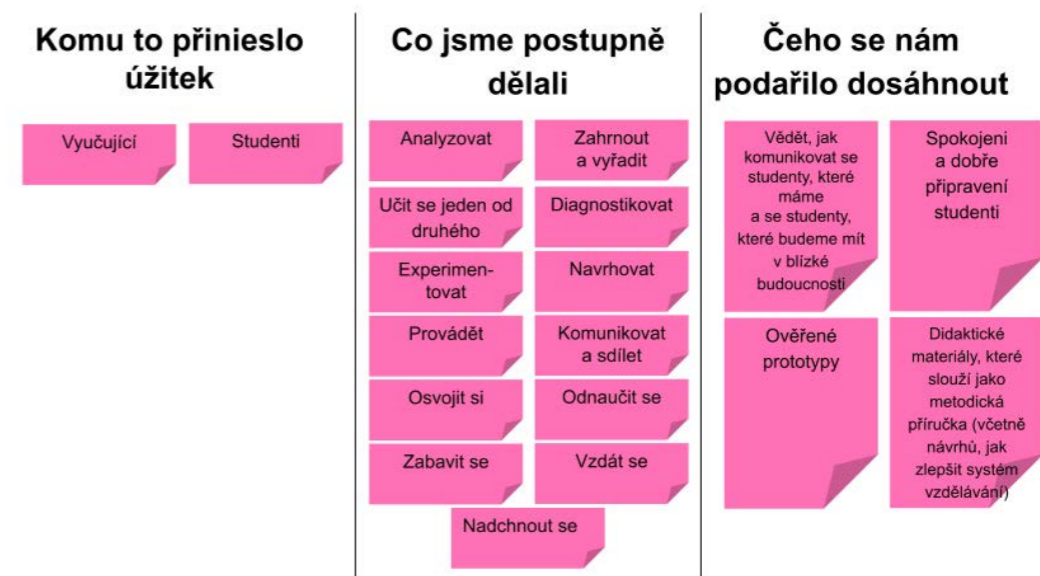
- **Pochopte, jak oslovit a zapojit současné a budoucí studenty:** V tomto případě je hlavním uživatelem profesor. Cílem bylo vyvinout řešení, která – z pohledu učitele – umožní užší zapojení a větší vliv na dosažení akademických cílů a zároveň budou komunikovat v jazyce studentů.

- **Spokojení a dobře vzdělaní studenti:** Zde je hlavním uživatelem student. Tento cíl se zaměřoval na empatii vůči studentům s cílem dosáhnout většího vzdělávacího dopadu (kvality) a emocionálního propojení (pozitivity a zapojení). Jeho cílem bylo vyvinout nová řešení učebních plánů a případně i nové struktury tříd nebo učebních prostorů.
- **Testované prototypy:** To byl hlavní cíl projektu: nejen vytvořit teoretické definice, ale také provést pilotní testy, které by bylo možné ověřit a které by poskytly potřebné znalosti k vyhodnocení skutečného dopadu nových řešení.
- **Výukové materiály sloužící jako vodítko (včetně způsobů, jak zlepšit vzdělávací systém):** Tým zamýšlel, aby konečný výstup měl formu příručky, manuálu, souboru pokynů (nebo jiného formátu), který by mohl rozšířit výuku a podpořit využívání nových řešení na různých fakultách a předmětech Univerzity v Navaře.

Inovace vzdělávání. Setkání 1

Společná vize / cíle projektu

„V cíli našeho projektu jsme si v srpnu 2018 představovali...“

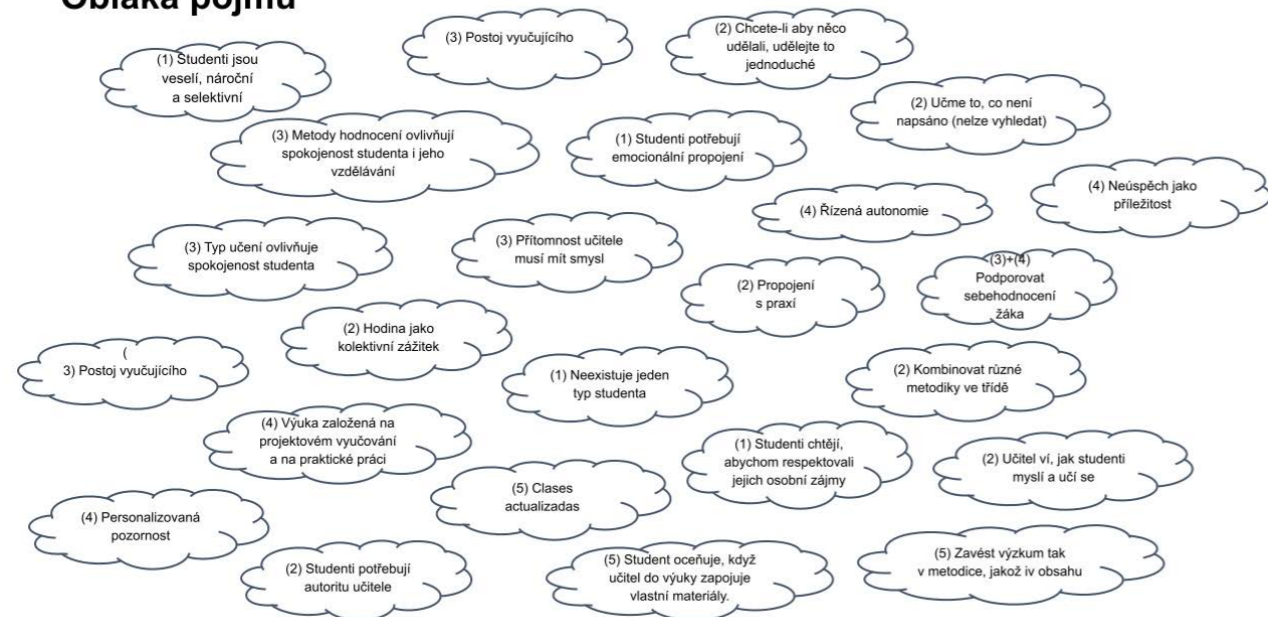


Obrázek 17 Na začátku bylo nutné definovat rozsah projektu: koho chceme oslovit a čeho chceme dosáhnout (vlastní zpracování, 2025)

Na druhém setkání členové týmu sdíleli informace, které dosud shromáždili o daném problému. Své postřehy si zapisovali na lepicí papírky, které byly všem na očích. Poté diskutovali o svých předpokladech, požádali o zpětnou vazbu a přiznali, čemu ještě nerozumějí. Nakonec informace seskupili podle témat, aby mohli plánovat výzkum a pokračovat na pevnějším základě.

Inovace vzdělávání. Setkání 3

Oblaka pojmů



Obrázek 18 Zápis postřehů a nápadů sloužil jako základ pro plánování dalšího výzkumu (vlastní zpracování, 2025)

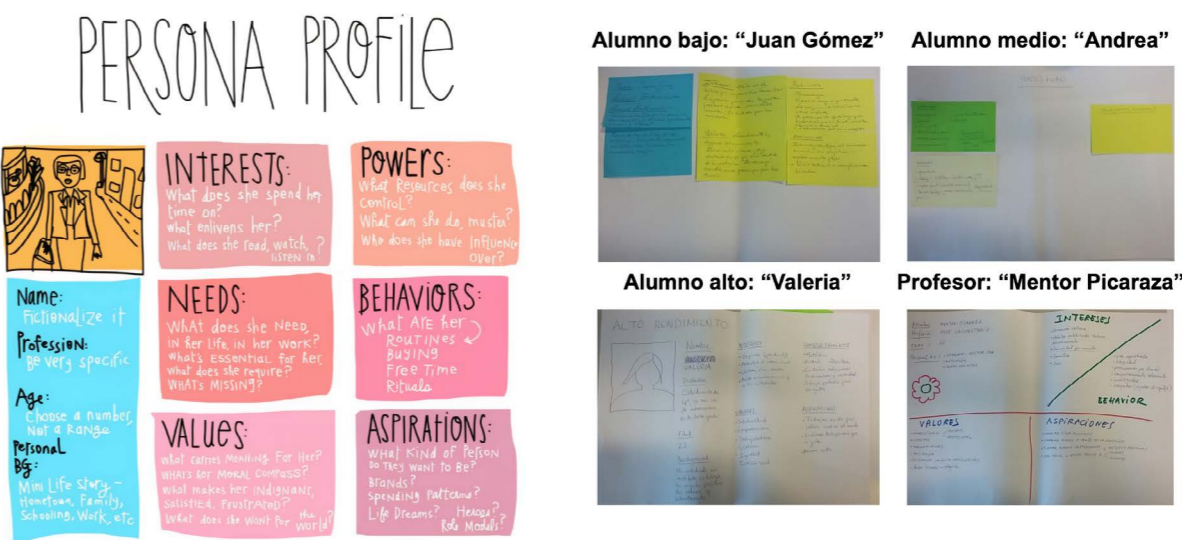
Slovní mraky:

- (1) Studenti jsou veselí, nároční a vybíraví
- (1) Neexistuje jediný typ studenta
- (1) Studenti chtějí, abychom se zabývali jejich osobními zájmy
- (1) Studenti potřebují citové pouto
- (2) Pokud chcete, aby jednali, usnadněte jim to
- (2) Učte to, co není napsáno - co nemohou najít
- (2) Třída jako kolektivní a nezapomenutelný zážitek
- (2) Souvislost s odbornou praxí
- (2) Kombinujte různé metodiky
- (2) Profesor rozumí tomu, jak studenti přemýšlejí a učí se
- (2) Studenti potřebují autoritu profesora
- (3) Styl učení ovlivňuje spokojenost
- (3) Metody hodnocení ovlivňují spokojenost a učení
- (3) Přítomnost profesora musí mít smysl
- (3) Přístup profesora
- (3) Kvalifikace profesora
- (3)+(4) Kompetence profesora

Na čtvrtém setkání, jehož cílem bylo navrhnout dotazníky a rozhovory, tým vytvořil persony, jejich empatie mapy a následnou analýzu bolestí a zisků. S těmito nástroji jako výchozím bodem bylo snazší formulovat otázky pro rozhovory se studenty a profesory z Fakulty komunikace Univerzity v Navaře.

Innovación Educativa. Sesión 4

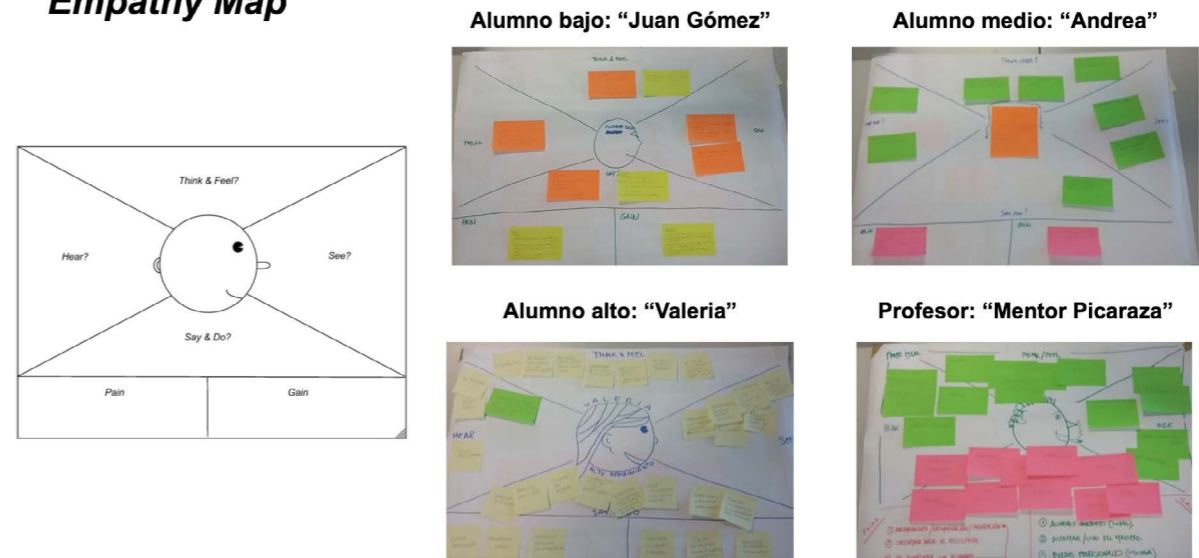
Persona Profile



Obrázek 19: Účastníci workshopu identifikovali čtyři různé typy osobností (vlastní zpracování, 2025)

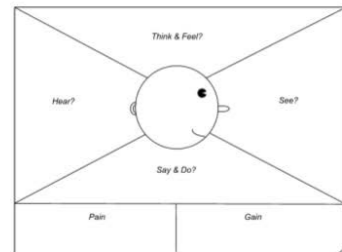
Innovación Educativa. Sesión 4

Empathy Map



Obrázek 20: Empatie mapy jednotlivých osobností ukazují jejich specifické vnímání reality (vlastní zpracování, 2025)

Inovace vzdělávání. Setkání 4

Pains & Gains**Slabší student: Juan Gómez**

Pains:
Povinná výuka, v jejímž rámci musím pracovat.
Nulnost předat práce a cvičení ve stanoveném termínu a formě.
Učitel se musí řídit pravidly hodnocení.

Gains:
Skupinové práce, ve kterých je známka společná, „i když já nepracuji“.
Příklady v hodině souvisí s mými osobními zájmy.
Učitel je flexibilní a sympatický.

Výborná studentka: Valérie

Pains:
Nudné hodiny.
Líní spolužáci.
Nedostatek vztahu k jejich motivacím.

Gains:
Pocit, že ji poslouchají a cení.
Hodiny, které přináší vzdělání, humanitní znalosti a profesionální zkušenosti.
Společensví vztahů: maximální propojení.

Průměrná studentka: Andrea

Pains:
Překonat stres z nadměrné pracovní zátěže.
Překonat nejistotu před předáním práce, zkouškou nebo cvičením.
Nesplňovat vytvořená očekávání (rodina).

Gains:
Individuální přístup.
Uznání (ve třídě).
Praktická cvičení.

Profesor: Mentor Pizarra

Pains:
Nuda / demotivace / nepozornost = neschopnost navázat kontakt se žáky.
Žák orientovaný výlučně na výsledek.
Nedostatečné uznání práce (nadhzení).

Gains:
Lepší žáci (celková).
Radost / potěšení učitele.
Dobří odborníci (průmysl).

Obrázek 21: Identifikované problémy a očekávané přínosy pomáhají lépe porozumět potřebám cílové osoby a řídit návrh řešení (vlastní zpracování, 2025).

Nakonec byly připraveny následující dotazníky:

Dotazník pro studenty

- Identifikační údaje: stupeň studia, ročník, pohlaví, státní příslušnost, místo bydliště, pobíráte stipendium?
- Jaká je/byla vaše ideální třída? (Uved'te tři pozitivní a tři negativní aspekty)
- Jaký je/byl váš ideální profesor? (Uved'te tři pozitivní a tři negativní aspekty)
- Vzpomínáte si, který systém hodnocení se vám líbil nejvíce (ne kvůli známce, ale kvůli samotnému systému)?
- Co se děje ve třídě a co se děje s vámi, když se spojíte s tím, co se děje?
- Vzpomenete si na něco z předmětu, co bylo užitečné i mimo výuku (v životě, na praxi, v práci nebo při studiu na vysoké škole)? Proč si myslíte, že to bylo užitečné?

Dotazník pro profesory

- Jak poznáte, že hodina proběhla dobře?
- Jak se snažíte navázat kontakt se studenty?
- Jaký je váš ideální student?
- Jaké kompetence chcete předat studentům, aby se z nich stali dobří odborníci (jak po akademické stránce, tak i mimo ni)?
- Co si myslíte, že průmysl hledá? Jak to víte?
- Proč jste se rozhodl stát profesorem?

Fáze definice

Během čtvrtého zasedání zahájil tým tuto fázi sdílením inspirativních příběhů na základě provedených rozhovorů. Namísto pouhého shrnutí údajů každý člen hovořil o svých zkušenostech s účastníky, popisoval, kdo byli, co je motivovalo, co je frustrovalo a jak komunikovali se svým vzdělávacím prostředím. Tato dynamika pomohla vytvořit sdílené, emocionální a konkrétní poznatky, které týmu umožnily nahlédnout za obecná tvrzení

a spojit se se skutečnými lidmi, kteří za touto výzvou stojí.

Jak se příběhy vyprávěly, stěny se zaplnily poznámkami s důležitými postřehy, citáty a popisy chování. Aktivní naslouchání ostatním bylo klíčem k identifikaci kontrastů, podobností a překvapení. V této výměně se začala objevovat opakující se témata – například potřeba emocionálního spojení mezi učitelem a studentem, touha po dokonalosti nebo napětí mezi inovacemi ve vzdělávání a omezenými časovými a finančními zdroji.

Jakmile byl tým obklopen příběhy, přistoupil k jejich uspořádání. To se uskutečnilo během 6. zasedání, kde si každý vybral lístečky, které považoval za nejdůležitější, a společně je seskupili podle tematických podobností. Objevily se hlavní kategorie: učitelské povolání, společná motivace, pedagogická vyspělost, vysoké nároky a otevřenost světu. Tato aktivita odhalila, že mnoho profesorů chce vychovávat zodpovědné a inovativní studenty, ale naráží na strukturální a osobní překážky.

Na základě těchto kategorií tým pracoval na formulování hlavních témat, která jasně shrnula hlavní myšlenky, vždy spojené se skutečnými zkušenostmi, nikoli s domněnkami:

- Zvýšení efektivity učení
- Aktivace učitelské povolání
- Mezinárodní otevřenost
- Učitelé usilující o dokonalost: snaží se dělat věci dobře
- Chceme pro naše studenty to nejlepší
- Reflexivní, proaktivní, inovativní a podnikaví studenti
- Vztahy s průmyslem
- Nedostatek času učitelů a/nebo stanovení priorit
- Nedostatek materiálních zdrojů
- Zvýšení motivace
- Nedostatečný zájem učitelů o inovace a/nebo jejich nedostatečná odborná příprava
- Různorodé profily a zájmy studentů

Nakonec byly pomocí nástroje Dot Voting vybrány čtyři skupiny. Vítězná témata byla následující:

- Zvýšení efektivity učení
- Zvýšení motivace
- Aktivace učitelské povolání
- Reflexivní, proaktivní, inovativní a podnikaví studenti

Práce s těmito nástroji nejen pomohla pochopit smysl výzkumu, ale také podnítila hluboké diskuse o roli učitelů, rozmanitosti studentů a potřebě inovací. Důkladná a kolektivní analýza proměnila velké množství roztříštěných informací v jasnou vizi výzev, kterým čelí vzdělávání na naší škole, a připravila půdu pro relevantní a realistická řešení.

Na začátku 7. zasedání tým použil techniku POINT OF VIEW (PoV) k syntéze analyzovaných dat, identifikovaných potřeb a klíčových poznatků do jedné věty, která zachycovala perspektivu uživatele. Tato věta sloužila jako společný referenční bod, který inspiroval fáze tvorby nápadů a prototypů. Požadovaná struktura byla: uživatel + potřeba (sloveso) + náhled.

Výsledek:

- Učitelé a studenti se musí propojit a nechat se překvapit, aby bylo učení efektivnější.
- Učitelé a studenti musí mít společné cíle, aby se zvýšila jejich motivace.
- Učitelé musí přehodnotit své povolání, aby mohli i nadále působit jako pedagogové (nadšení a nároční učitelé, kteří vychovávají schopné, zodpovědné a flexibilní studenty).
- Učitelé musí navrhovat specializovanější a sofistikovanější výukové aktivity, aby vychovali reflexivní, proaktivní, inovativní a podnikavé studenty.

Nakonec tým zahájil techniku HMW (How Might We), aby transformoval úhel pohledu (skutečné potřeby a identifikované poznatky) do nové výzvy, která by vedla a inspirovala generování nápadů v další fázi designového myšlení. Vzorec HMW je specifický: „**Jak**“ naznačuje, že existují způsoby, jak tento problém vyřešit, „**mohli bychom**“ vytváří bezpečný prostor, kde by naše nápady mohly fungovat, a „**my**“ nám připomíná, že jsme tým, který tento problém řeší společně. Doporučuje se vytvořit několik HMW prohlášení, aby se našlo takové, které odpovídá PoV, aniž by bylo příliš vágní nebo příliš úzké.

Několik příkladů:

- Jak bychom mohli zapojit studenty do hodnocení?
- Jak bychom mohli chránit čas profesorů pro inovaci vzdělávání?
- Jak bychom mohli podpořit osobní a/nebo kolektivní plán vzdělávání učitelů v oblasti inovací?
- Jak bychom mohli podpořit individuální vzdělávací plány pro studenty?
- Jak bychom mohli vytvořit kanály pro průběžný a/nebo pravidelný kvalitativní výzkum se studenty?
- Jak můžeme začlenit poznatky z jiných univerzit (návštěvy zde i v zahraničí) a příspěvky stážistů?
- Jak můžeme v projektech vytvořit koexistenci/konvergenci/jednotu cílů mezi studenty/učiteli/průmyslem?
- Jak bychom mohli vytvořit aktivity, které by studenty motivovaly ke zlepšení a zvýšení hodnoty profese?
- Jak bychom mohli vytvořit a/nebo optimalizovat zdroje, vyškolit studenty, aby efektivně využívali vlastní technologie, a usilovat o materiální spolupráci s průmyslem?

Fáze tvorby nápadů

Během osmé schůzky, která byla organizována ve čtyřech dvojicích, zahájil tým fázi generování nápadů. Použité techniky zahrnovaly brainstorming a výběr nápadů na základě čtyř kritérií:

- Který nápad bychom si vybrali jako nejjednodušší pro zítřejší testování?
- Který nápad bychom vybrali jako nejrizikovější, ale s největším potenciálem v případě úspěchu?
- Který nápad by děkan vybral jako nejvyváženější z hlediska rizika a dlouhodobého pozitivního dopadu na Navarrskou univerzitu?
- Který nápad by studenti vybrali jako ten, který nejlépe splňuje jejich očekávání?

Fáze vytváření prototypů

Před zahájením prototypování (zasedání č. 10) bylo skupině připomenuto, že každý návrh by měl odpovídat na dvě klíčové otázky: „*Jak můžeme měřit, co se studenti v jednotlivých*

hodinách naučili?“ a „Jak můžeme měřit zájem studentů o aktivity a použité výukové materiály?“ S ohledem na tyto výzvy začaly dvojice formulovat své nápady a vytvářet řešení, která vycházela ze zjištění z předchozích fází workshopu.

V souladu s přístupem designového myšlení týmy použily velké listy papíru k popisu svých návrhů. Každá dvojice dala svému nápadu název, shrnula ho do jedné věty, vysvětlila, jak funguje, a určila uživatele a odpovědné osoby. Rovněž uvedli, jaké potřeby návrh řeší, jaké výhody nabízí a jaké pochybnosti nebo problémy může přinést. Tento popis zůstal viditelný a neustále se vyvíjel a sloužil jako společné vodítko pro zdokonalování a vývoj prototypů.

Testovací fáze

Na 11. zasedání byly prototypy představeny zbytku týmu. Fáze prezentace a zpětné vazby byla navržena tak, aby podporovala otevřenost a upřímnou konverzaci. Před prezentací týmy vysvětlily, že jejich nápady jsou stále ve fázi vývoje a nejsou dokonale vypilované. Tento přístup umožnil ostatním svobodněji sdílet názory bez obav z urážky, protože cílem bylo zlepšení, nikoli hodnocení.

Každý tým představil svůj návrh v neutrálním tónu, bez zdůvodňování rozhodnutí nebo obhajoby detailů. Některé týmy dokonce představily více než jednu verzi svého prototypu, což usnadnilo srovnání a podnítilo bohatší diskusi. Zpětná vazba vznikala spontánně a často přerostla v aktivní spolupráci: účastníci navrhovali nové nápady, upozorňovali na rozpory nebo dokonce navrhovali změnu přístupu přímo na místě.

Na konci zasedání si týmy vyhradily čas na společnou reflexi. Otevřeně hovořili o svých dojmech a na lístečky si zapisovali nejdůležitější reakce: co bylo přijato dobře, co vzbuzovalo pochybnosti a co bylo zjevně třeba upravit. Tyto informace byly uspořádány pomocí dvou otázek (*Jaké 3 prvky mého prototypu fungovaly nejlépe a jaké 3 prvky mého prototypu fungovaly nejhůře?*) a následně prodiskutovány, aby bylo možné rozhodnout, které návrhy by měly mít prioritu pro další iteraci prototypu.

Díky této dynamice byl každý tým schopen identifikovat nejcennější části svého návrhu a také aspekty, které je třeba přehodnotit. Zpětná vazba se tak stala dalším nástrojem pro návrh, který pomáhá zdokonalovat nápady a připravovat nový pracovní cyklus zaměřený na zlepšování toho, na čem opravdu záleží: na studijních zkušenostech studentů.

Na závěr bylo každému týmu zadáno vytvořit finální prototyp s následující premisou: *Kdybyste měli navrhnout společný prototyp pro všechny, jaké tři klíčové prvky by měl obsahovat?*

Nakonec bylo identifikováno devět klíčových prvků. První fáze projektu skončila s 15 klíčovými proměnnými, které budou sloužit jako vodítko pro konečná řešení, jež budou vypracována v příštím akademickém roce:

- Kombinovat kvantitativní a kvalitativní metody hodnocení předmětů.
- Poskytnout profesorům metodickou volnost v závislosti na předmětu.
- Zajistěte, aby výsledky hodnocení byly užitečné a nebyly vnímány jako hrozba pro profesory.
- Vypracování návrhů na zlepšení po analýze závěrečných údajů o předmětu.
- Vytvoření dvojího modelu hodnocení v závislosti na profilech studentů: vysoce angažovaní studenti / průměrní studenti.
- Agregace výsledků pro vizualizaci celkové situace.
- Synchronizujte hodnotící období, abyste se vyhnuli přetížení.

- Vysvětlíte studentům předem budoucí význam předmětů.
- Nadšení profesori ochotní riskovat.
- Schopní profesori.
- Kompetentní studenti.
- Studenti, kteří si věří.
- Studenti, kteří chápou, proč se učí.
- Experimenty s prototypy a hodnocení.
- Sdílené metodiky (profesor/student).

Další aktivity a konsolidace

Od září 2019 do února 2020 se účastníci setkali čtyřikrát:

První setkání (17.10.2019): přehled dosažených výsledků a definice výzev:

- Překonání odporu profesorů ke změnám/inovacím.
- Spuštění prototypů a měření jejich účinnosti prostřednictvím krátké a časté zpětné vazby.
- Zaměření se na studenta jako středobod pozornosti ve třídě.

Byla stanovena vize pro tento akademický rok:

- Zavedení inovačních prototypů zaměřených na spokojenost studentů, ale také na dosažení vzdělávacích cílů.
- Do konce roku mít zdokumentovanou a vyzkoušenou metodiku pro školení profesorů v oblasti inovací.
- Zlepšení studijních výsledků.

Na základě toho byl stanoven harmonogram úkolů pro zbytek akademického roku:

- Seznam minulých a probíhajících prototypů.
- Vývoj různých modelů sběru zpětné vazby (facilitátorem) s cílem sdílet a inspirovat budoucí postupy hodnocení prototypů.
- Vytvoření sdílené složky (Disk Google) s různými výstupy projektu.
- Dohoda o požadovaných výsledcích pro každý prototyp.
- Identifikace (plánovaná na konec akademického roku) faktorů ovlivňujících známky studentů na základě implementace prototypu a měření výsledků.

Druhé setkání (07.11.2019): Celkem bylo shromážděno 23 prototypů realizovaných v předchozích inovačních projektech. Byly diskutovány různé modely sběru zpětné vazby.

Třetí setkání (5.12.2019): profesori představili prototypy, které plánují realizovat od ledna

Čtvrtá schůzka (19.12.2019): členové se podělili o své postřehy (po absolvování konkrétních školení a/nebo jejich vyzkoušení ve třídě) ohledně užitečnosti nástrojů, jako jsou Kahoot, Socrative, Question Pro, případová metoda (ve stylu IESE) a postupy pro účast ve třídě, jako je *Think and Share*. Po schůzce bylo dohodnuto, že prototypy budou vybrány a implementovány během semestru začínajícího v lednu 2020.

Konečná řešení a výsledky testů

Prototyp: Vydání sbírky studentských příběhů:

<https://www.editorialgraviola.com/cuenta>

V průběhu školního roku jsme kvůli COVID-19 přešli na model převrácené třídy. Studenti si četli doma a odpovídali na otázky před hodinou. Teoretické materiály jsem jim poslal předem, což umožnilo hladší průběh diskusí. Fungovalo to dobře, i když osobní výuka byla omezená.

Větším problémem nebyla technologie (např. Zoom), ale komunikace, únava a ztráta zájmu. S nezávislou online skupinou však metoda fungovala lépe: diskutovali, zapojovali se a viděli v domácí přípravě hodnotu.

Prototyp 02 - Kontext předmětu

Předmět využíval průběžné hodnocení a model převrácené třídy. Studenti byli od začátku rozděleni do týmů, které pracovaly na stejném úkolu (založení podniku v Navaře) a každé tři týdny prezentovaly svůj pokrok. Hodnocení zahrnovalo docházku, reflexe a vzájemné hodnocení.

Změny během COVID-19 (2020/2021):

Hybridní a prezenční výuka, virtuální prezentace a podpora týmové práce na dálku

Závěry z hodnocení

Kromě měření dopadu hybridního modelu poskytlo hodnocení poznatky o tom, co je třeba posílit nebo změnit. Klíčové úpravy:

- Dva projekty místo jednoho.
- První týdny: zóna nepohodlí s náhodnými týmy. Zbytek semestru: rozvoj měkkých dovedností, týmy založené na stylu chování.
- Projekt 2 jako soutěž.
- Zoom pouze pro přednášky, ostatní aktivity osobně.
- Možnost řešit konflikty prostřednictvím učitele.

Co se nepovedlo:

náhodné týmy, opakované prezentace, soustředěné výstupy na konci semestru, virtuální výuka.

Co fungovalo:

reálné projekty, sdílení výstupů mezi skupinami, převrácené hodnocení třídy, týmová práce a prezentace, kombinace otevřených úkolů a autonomie studentů.

Je důležité vyvážit náročnost: předmět by měl studenty zaujmout, ale ne je přetěžovat. Během pandemie se tato rovnováha ztratila a výzva se stala příliš intenzivní.

Prototyp 03 - Efektivní výuka online

Cíle:

Navrhovat a měřit efektivní online výuku, která motivuje a nepřetěžuje, kombinuje aktivní učení se synchronními/asynchronními přístupy a analyzuje limity a přínosy online výuky.

Principy výuky, které nelze vypustit:

- Stejná kvalita výuky pro všechny.
- Udržujte dialog mezi studenty a učiteli.
- Použijte didaktické nástroje, abyste nahradili nedostatek fyzické přítomnosti.
- Zlepšete kvalitu výuky.
- Podporujte autonomii a pocit sounáležitosti studentů.

Použité nástroje:

1. **Kahoot a Socrative** – interaktivní kvízy.
2. **Případová metoda** – řešení skutečných případů.
3. **Video shrnutí** – 7-10minutová videa pro učitele shrnující klíčový obsah předchozích osobních přednášek.
4. **Profesionálové přes Zoom** – krátké online přednášky odborníků.

Implementace v předmětech:

- **Účetnictví a finance:** video shrnutí, Socrative, případové studie.
- **Ekonomická žurnalistika:** Kahoot/Socrative, 5 odborných přednášek.
- **Ekonomika:** 11 testů během semestru.
- **Cenové zásady:** 9 fiktivních případů, 10 testů.

Hodnocení

- Studenti ekonomie nejlépe hodnotili **Socrative a Kahoot** (Socrative 3,7/4, Kahoot 3,6/4).
- **Případová metoda** byla účinná zejména v oblasti účetnictví (spokojenost 3,4/4).
- **Video shrnutí** pomohlo s obtížnými tématy.
- **Profesionálové přes Zoom** byli považováni za jeden z nejužitečnějších nástrojů pro dosažení cílů; studenti doporučili zvýšit jejich využívání.

Kvalitativní zpětná vazba (metoda KIDS): preference se lišily podle typu předmětu. Studenti ekonomie a žurnalistiky považovali tyto nástroje za zásadní, zatímco studenti marketingu dávali přednost tradičnějším metodám.

Prototyp 04 – Aplikovaná intelektuální kreativita

Mezinárodní projekt zavedený jako společný na osmi univerzitách. Jejím cílem bylo rozvíjet kreativitu a inovativní myšlení prostřednictvím řešení sociální výzvy pomocí designového myšlení. Finální projekty měly být prezentovány online, hlasovat o nich měli studenti a odborníci a vítězný tým měl svou inovaci realizovat na Wayra Academy.

Plánované kroky:

Vývoj předmětů, prezentace na partnerských univerzitách, návrh platformy, školení učitelů, spuštění předmětů, výzkumná partnerství a vytvoření centra sociálních inovací.

Očekávané výstupy:

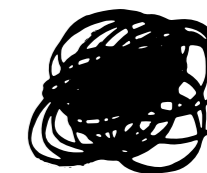
- Základy aplikované kreativity.
- Vývoj řešení sociálních problémů.
- Proveditelný projekt s globálním potenciálem.
- Síť studentských inovátorů.
- Partnerství s Wayrou a dalšími středisky.

Závěr:

Přestože byl předmět dobře navržen, nebyl ve skutečnosti realizován.

Reflexe a dopad:

Projekt zavedl do školy kulturu spolupráce a experimentování. Designové myšlení posílilo zapojení studentů a podnítilo učitele ke změně výukových metod, zavedení empatických rozhovorů, prototypování a zpětné vazby. Navzdory potížím s virtuálním prostředím byl dopad pozitivní. Projekt ukázal, že inovační metody lze účinně aplikovat v univerzitním prostředí, a inspiroval mnoho profesorů k přijetí pedagogických změn.



Závěr

Designové myšlení dnes představuje významný posun od tradičních metod výuky k přístupu, který staví studenta a jeho potřeby do centra procesu učení. Tato příručka opakovaně zdůrazňuje klíčové principy designového myšlení, jako je empatie, experimentování, kreativní myšlení a flexibilita, a zároveň zachycuje jeho historický vývoj od 60. let 20. století do současnosti, praktické fáze procesu a vizuální modely, jako je dvojitý diamant, a přístupy, které podporují kreativní myšlení. Každá kapitola se zaměřuje na podrobný popis jednotlivých kroků procesu a na jeho možné využití ve školní praxi, včetně online výukových prostředí. Čtenář zde najde vysvětlení toho, co znamená humanitní přístup pro učitele i studenty, jak může uspořádání prostoru nebo výběr nástrojů podpořit tvůrčí proces a jak mohou případové studie z praxe ukázat konkrétní výhody zavedené metody. Pozornost je věnována také důležité roli učitele v měnícím se vzdělávacím prostředí, myšlenkovému přístupu designového myšlení a přístupům vedení, které podporují týmovou kreativitu a inovativní řešení.

Designové myšlení pomáhá studentům rozvíjet dovednosti 21. století, od kritického myšlení a kreativity až po týmovou práci a otevřenost vůči zpětné vazbě. Díky těmto zásadám se mohou aktivně zapojit, klást otázky, přemýšlet v souvislostech a přispívat k navrhování možných řešení na základě svých skutečných potřeb. Učitelé naopak pocítují potřebu přehodnotit svou roli ve vzdělávání – opustit pozici tradiční autority a stát se podporujícími mentory, kteří aktivně přijímají nové přístupy k výuce. Na institucionální úrovni vytváří designové myšlení prostor pro koordinovaný rámec, který podporuje aktivní řízení změn. Propojuje studenty, učitele a odborníky z praxe do jednoho tvůrčího systému a umožňuje proměnit výuku z pasivního předávání znalostí v dynamické, zážitkové učení založené na skutečných výzvách.

Designové myšlení není univerzální návod, ale spíše cesta, způsob myšlení a jednání, který mění pohled na výuku a vytváří prostor pro dynamické, kreativní a smysluplné učení. Věříme, že tato příručka bude inspirací pro učitele, kteří chtějí nejen motivovat, ale také společně se svými studenty objevovat nové přístupy a aktivně se podílet na vytváření různých řešení, která přinášejí přidanou hodnotu pro vzdělávání, společnost a odbornou praxi.

Literatura

Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84–92.

Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.

Gallagher, A., & Thordarson, K. (2018). *Design thinking for school leaders: Five roles and mindsets that ignite positive change*. ASCD.

Gyawali, P., & Mehndroo, S. (2023). The 21st century model for pedagogical transformation: Exploring teachers' identity and professional responsibility. *Journal of NELTA Gandaki*, 5(1), 52–64.

Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81–112.

Hoxha, M. (2016). The mentor and the student–teacher: An important and delicate relationship. *Journal of Educational and Social Research*, 6(3), 87.

Keller, A., & Raemy, P. (2025). Emphasising self-directed learning in vet-schools: Teachers' convictions and role negotiations. *International Journal for Research in Vocational Education and Training*, 12(1), 1–19.

OECD. (2018). *Teaching for the future: Effective classroom practices to transform education*. OECD Publishing.

Sá, M. J., & Serpa, S. (2020). The COVID-19 pandemic as an opportunity to foster the sustainable development of teaching in higher education. *Sustainability*, 12(20), 8525.

Stanford d.school. (n.d.). *An introduction to design thinking: Process guide*. Stanford University. <https://web.stanford.edu/~mshanks/MichaelShanks/files/509554.pdf>

Od myšlenek k dopadu: Praktický průvodce designovým myšlením ve vysokoškolském vzdělávání

Kolektiv autorů

Peter Murár, Univerzita sv. Cyrila a Metoděje v Trnavě
Vladimíra Jurišová, Univerzita sv. Cyrila a Metoděje v Trnavě
Renáta Miklenčíčová, Univerzita sv. Cyrila a Metoděje v Trnavě
Lenka Labudová, Univerzita sv. Cyrila a Metoděje v Trnavě
Jorge del Río Pérez, Univerzita Navara
Aleš Hes, Vysoká škola finanční a správní
Ani Chelishvili, Univerzita biznisu a technologií
Santiago Hermida, Univerzita Navara
Natalia Rodríguez, Univerzita Navara
Beatriz Gómez Baceiredo, Univerzita Navara
Alfonso Vara Miguel, Univerzita Navara
Francisco Javier Zambonino Vázquez, Univerzita Navara

Recenzenti

Ing. Ladislav Pátík, Ph.D.
Mgr. Vladimír Slivka
Ing. Adam Brocka

Grafický návrh a obálka: Martin Klementis

Fotografie a obrazový materiál: Rudolf Rokošný, Linda Barborková

Vydavatel: Univerzita svatého Cyrila a Metoděje v Trnavě

Vydání: první, 2026

Počet stran: 66

ISBN 978-80-572-0581-4



Funded by
the European Union

Prohlášení o vyloučení odpovědnosti:

Financováno Evropskou unií. Vyjádřené názory a postoje jsou názory a prohlášení autora (autorů) a nemusí nutně odrážet názory a postoje Evropské unie nebo Slovenské akademické asociace pro mezinárodní spolupráci. Evropská unie ani organizace poskytující grant za ně nepřebírají žádnou odpovědnost.

ISBN 978-80-572-0581-4