

Česká zemědělská univerzita v Praze

Institut vzdělávání a poradenství

Katedra pedagogiky



**Úloha motivace a kreativity ve výchovně vzdělávacím
procesu**

Závěrečná práce

Autor: Simona Polláková

Vedoucí práce: Mgr. Kamila Urban, PhD.

2020

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Institut vzdělávání a poradenství

ZADÁNÍ ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Bc. Simona Polláková

Rozšiřující kurz

Studium učitelství odborných předmětů

Název práce

Úloha motivace a kreativity ve výchovně vzdělávacím procesu

Název anglicky

The Role of Motivation and Creativity in the Educational Process

Cíle práce

Cílem práce je zpracovat podklad pro praktickou část výuky nově zaváděného předmětu "Základy projektového řízení" do středních odborných škol a gymnázií.

Dílčím cílem je naučit studenty využít získané dovednosti při rozhodování, dále schopnost sestavit si tým, přijmout zodpovědnost za úkol a vůči týmu. Zároveň naučit se předat zodpovědnost druhým a důvěřovat jim. Snahou je studenty motivovat a přivádět je k zamyšlení se nad řešením úkolů, která nemají konkrétní východiska.

Práce bude popisovat aplikované metody, které budou prakticky využity v 10ti vypracovaných modulech. Každý modul reprezentuje školní hodinu, která bude vedena formou workshopu.

Metodika

Na základě analýzy teoretických východisek a konceptů bude navrženo 10 učebních modulů pro výuku předmětu.

V jednotlivých modulech je obsažena teoretická část výuky, na kterou navazuje část praktická – forma her nebo aktivit, které se věnují sledovaným dovednostem či podpoře schopností, které by si student měl osvojit.

Pro dosažení cíle je v závěrečné práci zapojena metoda learning by doing, učení se chybou, učení se hrou a týmová spolupráce.

Doporučený rozsah práce

dle pravidel pro psaní závěrečných prací

Klíčová slova

Motivace; Kreativní myšlení; Learning by Doing, Učení se chybou; Učení se hrou; Týmová spolupráce; Projektové řízení.

Doporučené zdroje informací

- KAZÍK Petr. Rukověť dobrého lektora: Praktické tipy a návody pro začínající i zkušené přednášející. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN: 978-80-247-2453-9.
- KERZNER Harold. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 10. edice New Jersey: John Wiley and Sonsm Inc., 2009. ISBN: 978-0-470-27870-3.
- KOSÍKOVÁ, Věra. Psychologie ve vzdělávání a její psychodidaktické aspekty. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN: 978-80-247-2433-1.
- NIERMEYER Rainer a SEYFFERT Manuel. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. ISBN: 80-247-1223-7.
- Odborná konference síť TTnet ČR: Pedagogická příprava učitelů praktického vyučování. Beroun 2017. Dostupné z: [http://www.nuv.cz/uploads/TTnet/2017/Sbornik_TTnet_final18_1_1_.pdf]. ISBN: ISBN 978-80-7481-201-9.
- ROBERTS W. Jay. Beyond Learning by Doing: Theoretical Currents in Experiential Education. New York and London: Taylor and Francis Group, 2012. ISBN13: 979-0-415-88207-1.
- URBAN Jan. Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada Publishing, a. s., 2017. ISBN: 978-80-271-9599-2.
- WYSOCKI K. Robert. Project Management Process Improvement. Boston and London: Artech House Inc., 2004. ISBN: 1-58053-717-0.

Předpokládaný termín obhajoby

2019/20 LS – IVP

Vedoucí práce

Mgr. Kamila Urban, PhD.

Garantující pracoviště

Katedra pedagogiky

Elektronicky schváleno dne 11. 2. 2020

Ing. Karel Němejč, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 2. 2020

Ing. Karel Němejč, Ph.D.

Pověřený ředitel

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci na téma:

Úloha motivace a kreativity ve výchovně vzdělávacím procesu

vypracovala samostatně a citovala jsem všechny informační zdroje, které jsem v práci použila, a které jsem rovněž uvedla na konci práce v seznamu použitých informačních zdrojů.

Jsem si vědoma, že na moji závěrečnou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

Jsem si vědoma, že odevzdáním závěrečné práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Svým podpisem rovněž prohlašuji, že elektronická verze práce je totožná s verzí tištěnou a že s údaji uvedenými v práci bylo nakládáno v souvislosti s GDPR.

V ...Praze..... dne

.....
(podpis autora práce)

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí práce Mgr. Kamile Urban, PhD. za odborné rady. Tato závěrečná práce je věnována České komoře projektových manažerů PMI Czech Republic Chapter pro realizaci a implementaci předmětu „Základy projektového řízení“ na středních odborných škola a gymnáziích.

Abstrakt

Tato závěrečná práce byla vypracována jako podklad pro výukové hodiny nově zaváděného předmětu „Základy projektové řízení“.

Teoretická část práce popisuje metody motivace a způsoby, jak rozvíjet kreativní myšlení u studentů. Zpracovaný podklad pro učební osnovy se propojuje s dalšími středoškolskými předměty jako je matematika, ekonomie, angličtina a občanská nauka.

Praktickou částí je 10 rozpracovaných modulů, které reprezentují školní měsíce. Každý modul obsahuje náplň výuky, která se vždy skládá z kratší teoretické části a delší praktické části, která je realizovaná formou her a aktivit. Tyto aktivity nemají konkrétní řešení, pouze zadaný postup. Jednotlivé učební jednotky budou vedeny formou workshopu, brainstormingových sezení, a snahou bude minimalizovat frontální způsob výuky.

Práce bude využita ke komerčním účelům a aplikována na vybraných středních odborných školách a gymnáziích ve formě povinně volitelného předmětu.

Klíčová slova

Motivace; Kreativní myšlení; Learning by Doing, Učení se chybou; Učení se hrou; Týmová spolupráce; Projektové řízení.

Abstract

This final thesis was prepared as a basis for teaching lessons of the newly introduced subject "Project Management Basics".

The theoretical part describes methods of motivation and ways to develop creative thinking in students. The elaborated basis for the curriculum is interconnected with other secondary school subjects such as mathematics, economics, English and civics.

The practical part is 10 elaborated modules that represent school months. Each module contains the content of teaching, which always consists of a shorter theoretical part and a longer practical part, which is realized in the form of games and activities. These activities do not have a specific solution, only the specified procedure. Individual learning units will be conducted in the form of workshops, brainstorming sessions, and the effort will be to minimize the frontal way of teaching.

The thesis will be used for commercial purposes and applied at the selected secondary vocational schools and grammar schools in the form of a compulsory optional subject.

Keywords

Motivation; Creative Thinking; Learning by Doing; Learning by Mistake; Learning by Game; Team Cooperation; Project Management.

OBSAH

ÚVOD.....	10
TEORETICKÁ VÝCHODISKA	11
1 Cíl a metodika	11
2 Podpora motivace k učení	12
2.1 Motivace	12
2.2 Motivace učitele	13
2.3 Výkonová motivace.....	15
2.4 Nástroje seberozvoje	16
3 Podpora kreativního myšlení.....	18
3.1 Kreativita	18
3.2 Tvůrčí schopnosti.....	18
3.3 Tvůrčí myšlení	20
3.4 Kritické myšlení a mentální mapy	20
4 Strategie výuky.....	24
4.1 Frontální výuka	24
4.2 Workshop.....	25
4.3 Learning by Doing	26
4.4 Učení se chybou	27
4.5 Brainstorming	29
4.6 Brainwriting	29
PRAKTICKÁ ČÁST	30
1 Základy projektového řízení	30
2 Předpoklady.....	31
3 Moduly.....	32

3.1	Modul 1 Úvod do předmětu.....	32
3.2	Modul 2 Týmové role.....	33
3.3	Modul 3 Komunikace v týmu a zodpovědnost.....	34
3.4	Modul 4 Mentální mapy.....	36
3.5	Modul 5 Konflikt a jak mu předcházet.....	37
3.6	Modul 6 Tvorba WBS (Work Breakdown Structure).....	38
3.7	Modul 7 Finanční analýza.....	39
3.8	Modul 8 Benchmarking.....	41
3.9	Modul 9 Ganttův diagram.....	41
3.10	Modul 10 Závěrečné vyhodnocení.....	42
	ZÁVĚR.....	43
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	44
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	50
	SEZNAM PŘÍLOH.....	51

ÚVOD

Tato závěrečná práce vznikla na základě poptávky České komory projektových manažerů PMI Czech Republic Chapter CZ. V rámci této dobrovolnické organizace byla zpracována analýza poptávky po projektovém řízení mezi studenty středoškolského vzdělávání.

Snahou je probudit ve středoškolských studentech kreativní myšlení a podpořit ho pomocí alternativními formami výuky, které jsou zde podrobně rozepsány. Záměrem je studenty motivovat a vyvolat v nich zájem o učení se a získávání nových znalostí a dovedností nejen v oblasti projektového řízení.

Dílním cílem je přiblížit studentům základy projektového řízení po teoretické stránce, která bude vždy doplněna praktickou částí výuky. Jedná se o formu workshopu, brainstormingu s důrazem na týmovou spolupráci. Tyto formy úzce souvisí s metodikou Learning by Doing, učení se vlastní chybou a učení se hrou.

Budoucím výstupem závěrečné práce je implementace nového předmětu nazývaném „Základy projektového řízení“, který bude vyučován na středoškolské úrovni proškolenými pedagogy. Školení pedagogů zprostředkuje Česká projektová komora manažerů PMI Chapter CZ na vlastní náklady. Prostory ke školení a tréninku pedagogů zajistí konkrétní partnerská škola.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1 Cíl a metodika

Cílem závěrečné práce je sestavit a napsat návrh na obsah v nově zaváděném předmětu „Základy projektové řízení“. Aplikaci do výukových osnov zajistí ředitelé vybraných SOŠ a gymnázií ve spolupráci s pedagogy a Českou komorou projektových manažerů PMI Czech Republic Chapter. Tato práce slouží pouze jako návod pro realizaci detailního učebního plánu a pozdější implementaci předmětu školního vzdělávacího programu.

Dílním cílem práce je naučit studenty základům projektového řízení, motivovat je a podpořit jejich kreativní myšlení pomocí úkolů, které nemají jednoznačná řešení. K cíli bude využíváno vzdělávacích metod jako je Learning by Doing, učení se chybou, učení se hrou s důrazem na týmovou spolupráci studentů.

Součástí dílního cíle je prožít si základních situací při rozhodování, umění sestavit si tým, umění přijmout zodpovědnosti za úkol a vůči týmu. Zároveň naučit se předat zodpovědnost druhým a důvěřovat jim.

Praktická část je rozdělena na tzv. moduly, které časově kopírují školní měsíce. Celkem se jedná o 10 modulů. Jeden modul reprezentuje dvě učební jednotky, tj. dvakrát 45 min.

V každém modulu je obsažena teoretická část, na kterou navazuje část praktická – formou her nebo aktivit, které se věnují konkrétním dovednostem či podpoře schopnostem, které by si žák měl na konci hodiny osvojit a umět je prakticky využívat.

2 Podpora motivace k učení

Motivace je intrapsychicky probíhající proces, který vychází z potřeby člověka a vyústuje v žádoucí vnitřní stav či proces, který je iniciován buď vnitřně (pohnutka k odpočinku vycházející z pocitu únavy), nebo se jedná o vnější proces (lukrativní finanční nabídka za dobře splněný úkol). V obou případech se jedná o „motiv“, tedy zážitek či způsob jednání, který přináší uspokojení (Nakonečný, 2014).

2.1 Motivace

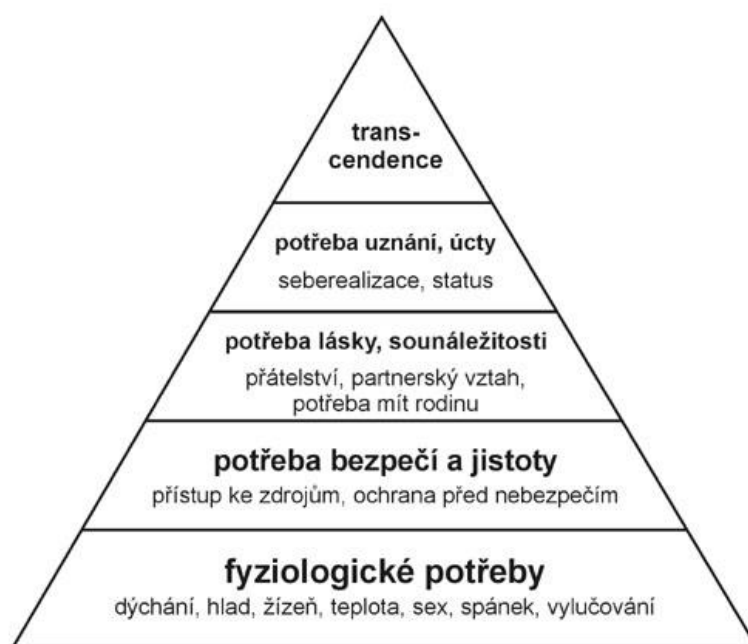
Motivace je odvozena z latinského výrazu *motivo* neboli hýbám. Vyjadřuje hybné síly chování jednotlivce. Motivace se rozděluje na vnitřní a vnější. Vnitřní motivace je ta, kterou sám člověk chce, a proto má pohnutku danou věc získat, udělat ji. Tento druh motivace je úzce spojen s výkonností člověka, jelikož nepotřebuje další faktory k přesvědčení, že by danou věc měl udělat, proto se také lépe soustředí a podává lepší výkony – kvalitnější práci / úkol za kratší čas. Jedná se o tzv. sebemotivování, což je úsilí motivovat sám sebe. Vnější motivace přichází z okolí. Je potřeba podnítit vnitřní sílu člověka k tomu, aby udělal to, co chceme. Existuje motivace pozitivní, která zajišťuje člověku odměnu (faktor zainteresovanosti, morálního ocenění, seberealizace). Opakem je negativní motivace, která může vyvolávat strach (obava o selhání, o práci nebo o život). Pro negativní motivaci je charakteristická metoda „Cukr a bič“, což se dá vysvětlit jako udělej, co se od tebe žádá nebo se stane něco zlého. V tomto případě je motivátorem strach např. z nedobrovolného ukončení pracovního výkonu, snížení finančního ohodnocení atd. (Nakonečný, 1997).

Rozlišujeme pozitivní a negativní motivaci, které jsou si rovnocenné při aplikaci na motivovaného. Pozitivní motivace je lépe vnímaná okolím, jelikož u motivovaného jedince vyzdvihujeme jeho kladné stránky charakteru a motivujeme ho, co všechno získá (finanční odměnu, benefity apod. Nicméně pokud nefunguje, může být použita její negativní forma, která funguje tak, že pokud nenajdeme motivaci ke splnění úkolu, stihne nás trest. Obě metody jsou vybírány a preferovány individuálně, záleží na tom, koho chceme motivovat, a jaké k tomu máme dostupné prostředky (Vacínová, Langová, 2007).

Motivačních teorií je hned několik. Mezi nejznámější patří Maslowova pyramida potřeb, která hodnotí lidské potřeby od těch nejzákladnějších jako je potrava a dostatek vody, až

po potřeby na samém vrcholu jako je úcta, respekt a seberealizace. Podrobněji jsou tyto potřeby popsány na *obrázku 1*. Jsou seřazeny dle důležitosti pro člověka. Také například Adamsova teorie spravedlnosti, která říká, že motivaci člověka ovlivňuje (zvyšuje) pocit spravedlnosti, a to že – odměna je adekvátní k výkonu, a také je spravedlivá vůči ostatním v kolektivu, tedy spravedlivá (Adamsova teorie spravedlnosti (Adams' Theory of Justice, 5.12.2016).

Obrázek 1 Maslowova pyramida lidských potřeb



Zdroj: Admin (2011)

2.2 Motivace učitele

Motivace je důležité nejen u studentů, ale také u pedagoga. Pokud je učitel motivovaný, jeho žáci se mnohem více zapojují do výuky a zvyšuje se tak jejich aktivita v hodině. Učitele můžeme motivovat nejen finančním ohodnocením (pokud je to možné), ale třeba zvýšením jeho kompetencí, kdy například může získat certifikát ve svém oboru. V případě oboru projektového řízení se kantor může uplatnit i v komerčním prostředí (Svobodová a kol., 2010).

Aby se dosáhlo kvalitních výsledků ve vzdělávání je nezbytné, aby se vzdělávali nejen studenti, ale také pedagogové. Učitelé by se měli neustále vzdělávat, a to nejen ve svém

oboru, ale také ve způsobu učení a k formě, jak úspěšně vést vyučovací hodiny. Způsob vyučování má významný vliv na výsledky a dosažení vytyčených cílů (Kern a kol., 1999).

Požadavky na profesi jako takovou jsou, že učitel by měl do jisté míry vychovávat, to znamená formovat osobnost studentů a spoluvytvářet jejich charakter, vůli, životní postoje a hodnoty. Učitel by měl umět psychologicky myslet a jednat. Dále učitel samozřejmě musí vzdělávat, tedy utvářet klíčové kompetence, motivovat své žáky k osvojování si vědomostí, dovedností a správných návyků (Holeček, 2014).

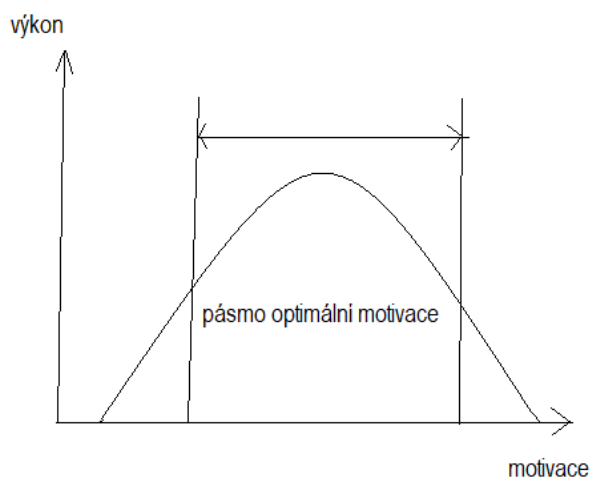
Pedagog kteréhokoliv oboru by měl vyučovat předmět v logických souvislostech a návaznostech. Měl by trvat na rozumovém zdůvodňování a ověřování studentů například formou dotazování se v hodině. Tímto způsobem tak učitel dává prostor studentům k osvojování si dvou složek kritického myšlení. První je soubor dovedností umožňující vnímat, zpracovávat data a na jejich základě si vytvářet informace. Druhou dovedností je správné využívání informací, případně správně usuzovat (Vaněček a kol., 2016).

Učitel by sám měl být příkladem a stát se svým studentům jakýmsi vzorem. Osobnost učitele by měla být motivovaná k povolání, měla by mít schopnost seberegulace, být obdařena dynamickým temperamentem, kterým zaujme pozornost při svém výkladu. Učitel by samozřejmě měl být odborníkem ve svém oboru a být schopen nejen svému oboru rozumět, ale také umět získané znalosti předávat ostatním. Vzhledem k tomu, že každý člověk má své originální a jedinečné myšlení, ne vždy se učiteli povede vysvětlit všem žákům probíranou látku stejně. Z hlediska zaměřenosti na kantorské povolání můžeme učitele rozdělit na dva druhy. Prvním druhem je logotrop, který je velmi dobře připravený na každou hodinu. Má velmi rád svůj obor a nikdy nelituje času stráveným nad motivací a získáváním studentů pro svůj předmět. Druhým druhem je paidotrop, který je spíše orientovaný na žáky než na svůj předmět. Jeho snaha je zaměřená na prožívané emoce studentů, jejich problémy a postoje. V některých vyhraněných případech paidotropů se stává, že studenti vycítí nezájem o předmět a pak takového učitele napodobují. Vyhraněné typy učitelů se vyskytují velmi vzácně. Spíše se jedná o logotropa nebo paidotropa, který beztak přebírá charakteristiky z druhé formy (Osobnost učitele, 2020).

Nejlepším typem učitele je sloučenina logotropa i paidotropa. Je důležité, aby se kantor věnoval studentům individuálně, a měl k nim důvěrný přístup a zároveň, aby uměl sdílet své

nadšení pro předmět či obor se svými studenty. Následující *obrázek 2* vystihuje pracovní výkon učitele vzhledem k jeho motivaci. Je jednoznačné, že při vyučování nejde pouze o motivaci studentů, ale také o motivaci pedagoga. Čím více je učitel motivován, tím se zvyšuje jeho výkon, ale pouze do bodu zvratu, kdy motivace s výkonem klesají. V optimálním pásmu obrázku, se nachází nejlepší poměr motivace k výkonu.

Obrázek 2 Pásmo optimální motivace učitele

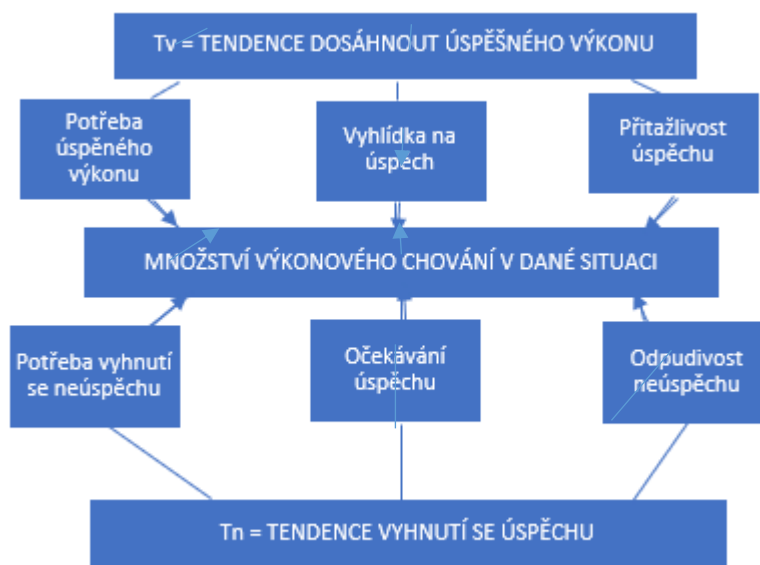


Zdroj: Upraveno dle Machová (2017)

2.3 Výkonová motivace

Předchozí kapitola se zabývala tím, proč je důležitá motivace, stejně tak proč je důležitý výkon, ke kterému je jedinec motivován. Touto problematikou se zabývá konkrétně výkonová motivace neboli motiv výkonu, který je žádoucí charakteristikou každého člověka. Jde zejména o motivační vliv naděje na úspěch a případný strach z neúspěchu, který je závislý na dosavadních zkušenostech, příčinách vlivů tzv. kauzálních atribucích apod. Příčinou úspěchu nebo neúspěchu jsou vnější i vnitřní vlivy (*atribuce*), které mají důsledky pro další výkon. Pocit úspěchu se dostaví v případě spokojenosti a v opačném případě přichází pocit porážky a neúspěšnosti (Nakonečný, 2014). Strukturu tohoto fenoménu popisuje *obrázek 3*.

Obrázek 3 Motivační vliv



Zdroj: Přepřacováno dle Pfoff (2015)

2.4 Nástroje seberozvoje

Pokud máme, ať už ve třídě nebo v týmu, ve kterém studenti pracují problematickou osobnost (nepřizpůsobivý, neflexibilní, panovačný atd.), jejíž charakteristické stránky jsou negativní, pak bezpodmínečně snižují efektivitu a motivaci celého týmu. Jednou z možností odstranění těchto negativ je cíleně pracovat s takovýmto člověkem. Existuje hned několik forem, jak lze dosáhnout pozitivních výsledků, například: Vzděláváním a tréninkem lze dosáhnout zvýšení kvalifikace v oboru nebo rozvoji měkkých dovedností (komunikace). Nebo lze využít koučování jako rozvojovou intervenci. Tím lze dosáhnout individuálního přístupu k jedinci a pomoci mu tak řešit jeho problém. Dále bychom sem mohli zařadit shadowing tzv. stínování, které se ale více hodí svojí praktičností do pracovního procesu než pro studenty. Důležitá je týmová práce. Členové týmu se navzájem učí komunikovat a chápat potřeby druhých a hlavně, respektovat jiný názor a pohled na věc. V týmu se lze také domluvit pokud, jednomu z členů výslovně nevyhovuje pracovní náplň, a případně si úkoly s někým vyměnit. Pokud by učitel zaregistroval výjimečný nesoulad pracovníků v týmu, může uvažovat o přemístění studenta do jiné skupiny. V takovémto případě je doporučeno, aby student dostával složitější úkoly a případně více práce, aby nabyl pocitu, že je v týmu nepostradatelný, a že dostane

možnost využít svého talentu nebo příležitosti využít svých schopností. Student by se neměl cítit, že dostal více práce za trest. Na místě je určitě pochvala, která by měla studenta pozitivně motivovat. Nikoliv kárání a vyčítání. Kritika by se v tomto případě měla používat, pouze pokud si nepřejeme, aby student opakoval stejnou chybu (Bělohávek, 2018).

3 Podpora kreativního myšlení

3.1 Kreativita

Tvořivost neboli kreativita pojednává a rozvoji a potřebě jedinců tvořit, jedná o zavádění nových způsobů. Základem tvůrčí činnosti je fantazie založená na představivosti, tedy na obrazech, které si vytváříme v naší mysli na základě vnímaných podnětů. Tyto obrazy se ukládají do centrálního nervového systému v podobě mozkových paměťových stop (Vacínová, Langová, 2007).

Do kreativního myšlení se dá zařadit i didaktická metoda nazývaná pokus – omyl. Účastník vzdělávacího procesu má zadaný pouze cíl, nikoliv metodu či postup, jak ho dosáhnout. Již malé dítě se učí metodou pokus – omyl. Musí myslet kreativně, protože svět poznává a nezná hranice. Vývojem se tento proces myšlení mění hlavně s nástupem do školy, kde jsou vyžadované přesné postupy, jak cílů dosáhnout a zbývá tak málo prostoru pro kreativitu (Honzák, 2020). Učený se sám rozhoduje pro postup řešení úkolu, jelikož vychází ze svých zkušeností a prožitků pomocí vybavování si tzv. paměťových stop (Palán, 2020).

Vybavování si paměťových stop probíhá pomocí asociací, což jsou důležité podklady pro fantazii. Schopnost obrazotvornosti je dána vyvoláváním asociací, které si přeformátováváme vlivem zkušeností, prostorů, kde jsme byli a zážitků. Tuto imaginaci využíváme, když si vytváříme představu o požadovaných výsledcích, ke kterým stále aspirujeme (Vacínová, Langová, 2011). Předností této metody je výchova k samostatnosti a přístup ke kreativnímu řešení problému (Palán, 2020).

V dospělosti se tato metoda téměř nevyužívá, protože je velmi zdlouhavá vzhledem k časté chybovosti. Myšlení dospělého je již konzistentní a není tolik tvůrčí (Honzák, 2020).

3.2 Tvůrčí schopnosti

Pokud studenti mají podpořit svoji tvůrčí schopnost a uvolnit svůj potenciál, je nezbytné, aby se dobře cítili, a aby pečovali o své duševní zdraví. Pedagog by měl zajistit v hodině takové prostředí, které podpoří synergetický způsob myšlení. Takovýto způsob myšlení můžeme rozdělit na divergentní a konvergentní. Divergentní myšlení je považováno za kreativní a vyznačuje se tokem myšlenek, které se rozbíhají do všech různých směrů. Takto se dají hledat

nové způsoby řešení problémů. Naopak konvergentní myšlení používají jedinci, kteří směřují k nalezení jediné správně odpovědi k řešení (Vacínová, Langová, 2007).

Lidský mozek nefunguje lineárně ani sekvenčně jako počítač, ale myšlenky vyzařují současně různými směry a zároveň vyvolávají další asociace. Kreativní myšlení využívá obě mozkové hemisféry. Levá vymýšlí slova, využívá logiku, čísla, a podporuje analýzu. Naopak myšlení pravé hemisféry zajišťuje rytmus, uvědomění si prostoru, představivost, barvy a snění (Buzan, 2007).

Mezi tvůrčí schopnosti patří *plynulost* – schopnost vyprodukovat velké množství nápadů a řešení, plynulé vyjadřování. *Flexibilita* – schopnost měnit své způsoby řešení a přistupovat k problému z různých úhlů pohledů na věc. Dále se sem řadí *citlivost*, což je schopnost rozpoznávat nedostatky a nalézat pro ně řešení. V poslední řadě sem patří *elaborace*, tedy schopnost doplnění necelého obrazce nebo naopak rekonstrukce - rozvést obrázek o nápad a detaily, případně přepracování zadání jiným způsobem (Vacínová, Langová, 2007).

Vzdělávací systém v České republice se více zaměřuje na dovednosti levé hemisféry a nevěnuje tolik pozornosti pravé hemisféře, to má negativní vliv na rozvíjení tvůrčích schopností u studentů. Pokud by ze školních osnov úplně vymizely kreativní předměty jako je výtvarná či hudební výchova, pak by žáci i studenti disponovali velmi malým množstvím kreativních dovedností. Při spojení myšlení levé a pravé hemisféry dostáváme tzv. mentální mapu. Mentální mapa slouží jako nástroj, při kterém můžete myslet kreativně a zároveň v analytických souvislostech. Jedná se o vysoce účinnou techniku, kterou lze převádět myšlenky do grafické podoby. Výhodou tohoto nástroje je zahrnutí všech podstatných aspektů řešeného problému (vyučované látky), (Mentální mapy (Mind Maps), 2015).

Tato akademická práce obsahuje v praktické části kapitoly 3.4 *Modul 4*, kde se studenti budou věnovat tzv. myšlenkovým mapám. Tedy jedná se o stejný princip kreativního mapování, ale aplikovaného na projektové řízení. V tomto modulu je cílem podpořit u studentů kreativní způsob myšlení pomocí úkolů a her, které nemají konkrétní řešení, ale mají jednoznačné zadání. Představou je, že studenti ve skupinách vymyslí nápad, který formulují na papír.

3.3 Tvůrčí myšlení

Způsob, jak podpořit příchod nových nápadů a myšlenek nespočívá v hledání spojitostí s předměty, kterou jsou kolem nás. Je důležité dát mozku na obzor další nový předmět. Je-li v našem obzoru jakýkoliv nový předmět, lidský mozek automaticky začne vyvolávat v hlavě spojitosti a rozvíjet naši představu. Takovéto „přepnutí“ mozku se nazývá synergetický asociační režim. Tímto způsobem se dá mozek trénovat ke stále lepším výkonům. Velmi často se také stává, že pokud se mozek zabývá přespříliš nějakým spojením dvou a více předmětů, začnou ho napadat stále bizarnější věci a nápady (Buzan, 2007).

U studentů se kreativní řešení problémů opírá o heuristické metody. Jde o postupy, které vedou studenta k tvořivému řešení problému. Za první definování problému a vymezení si hranic, kam až chceme zacházet a vytvoříme si plán řešení. Poté je snahou uskutečnit plán řešení a přezkoumat výsledky, zhodnotit, jak si student vedl. V poslední řadě přichází debata, reflexe a úvahy o řešení (Vacínová, Langová, 2007).

3.4 Kritické myšlení a mentální mapy

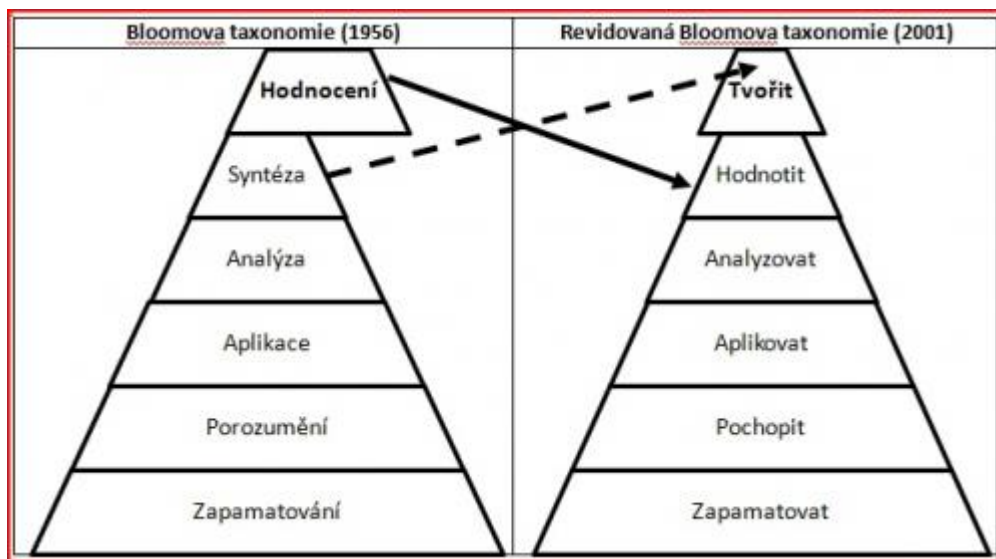
Kritické myšlení je schopnost nepodléhat obecnému mínění a přebírání tradované názory a postoje. Důkazem této schopnosti je umění zaujímat odstup a vytvářet si vlastní názory na základě vlastních zkušeností a získaných vědomostí. Velmi dobrým příkladem mohou být reklamy v mas mediích, politické názory a diskuze, alternativní názory celebrit, názory osob, ke kterým vzhlížíme apod. Někteří lékaři a neuropatologové charakterizují kritické myšlení jako důkladné zvážení úsudku a následné rozhodnutí o tom, zda tvrzení přijmeme, odmítneme či zda se zřekneme úsudku (Vaněček a kol., 2016).

Důležité pro každého je umění se orientovat v informacích, umět roztřídit, která informace je pravdivá, a která není. Dále umět se dívat na věci jako na celek, a na základě svého vyhodnocení – kritického myšlení, vytvářet závěry a konečné osobní názory. Existují různé druhy myšlení, které podporují vždy některou dovednost nebo konkrétní rys kognitivní dovednosti. Kritické myšlení je nezávislé, které začíná pokládáním si otázek k řešení a získané informace jsou východiskem, nikoliv cílem kritického myšlení (Černý a Chytková, 2016).

Jedním z očekávaných výsledků od nového předmětu „Základy řízení projektů“ bude, že studenti budou schopni spojovat si racionální reflexe. Ideálně si budou propojovat předmět s realitou, svými dosavadními zkušenostmi a samozřejmě také s dalšími studovanými předměty. Do kritického myšlení určitě nepatří pamětné učení, tzv. memorování. Je žádoucí, aby studenti chápali souvislosti a byli schopni přenášet své myšlenky do organizovaných struktur, buď na papír nebo do softwaru (Černý, Chytková, 2016).

Student po absolvovaném předmětu by měl být schopen usuzovat základní analýzy a pomocí nich se tak dopátrat k řešení úloh. Jak by takové přemýšlení a úsudek měl vypadat je znázorněno v obrázku 4. Student se učí zamapotváním informace, které se snaží porozumět. V případě, kdy má možnost aplikovat to, co se naučil dochází k analyzování v jeho mozku a propojování si (syntéza) dosavadních informací a zkušeností, které již nabyly v minulosti.

Obrázek 4 Bloomova taxonomie kogn. vz. cílů a revidovaná dle Andersona a Krathwohla

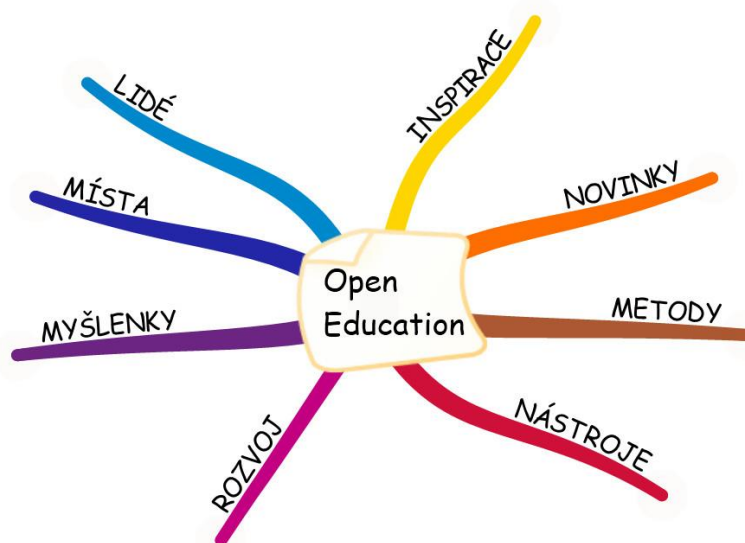


Zdroj: Proč a k čemu taxonomie vzdělávacích cílů? Metodický portál RVP (2020)

Bohužel většina učitelů se zaměřuje na zapamatování, porozumění a aplikaci učiva mnohem více než na analýzu, hodnocení a tvoření. K rozvíjení přemýšlení u studentů je potřeba produkce otevřených otázek. Pokud bude učitel používat převážně uzavřený typ otázek, studentu nebudou nuceni sami přijít k řešení úkolu (Havigerová a kol., 2013). Např. Kdo byl Ernst Mach? Tato otázka je nežádoucí a z hlediska kritického myšlení špatně formulovaná. Úkolem pedagoga je, aby se uměl ptát na otázky tak, aby student musel sám přijít na řešení. Od studentů se vyžaduje přemýšlení, vytváření kontextů a hledání souvislostí s tím, co už

znají. Mentální neboli myšlenkové mapy jsou grafickým znázorněním myšlenek. Pomáhají nám snadněji a rychleji vyřešit problém, vyhledat ztracenou myšlenku, pochopit náročnou (objemnou) informaci, a hlavně pomáhají uspořádat myšlenky do jasného celku (Černý a Chytková, 2016). Myšlenková mapa vypadá jako nelineární zápis a závisí jen na autorovi, jak bude vypadat. Klasický příklad je uveden na *obrázku 5*.

Obrázek 5 Ukázka mentální mapy na téma „Otevřené vzdělávání“



Zdroj: Havrlíková (2020)

Jak je z *obrázku 5* dobře vidět, nezáleží na talentu a postoji ke kreslení, ale na přehlednost a návaznosti logiky, kterou se autor snaží vyjádřit. Myšlenková mapa má studenty podpořit v kritickém i kreativním myšlení. Jde o to, že v hodinách studenti budou analyzovat zadaný úkol od nejméně konkrétní informace až po nejmenší detaily. Touto problematikou se bude zabývat praktické cvičení na WBS v kapitole 3.6 *Modul 6 Tvorba WBS (Work Breakdown Structure)*.

Je vhodné, aby myšlenkové mapy byly prostoupeny různými barvami, které budou symbolizovat například rizikovost úkolu – zda spěchá (červená) / nespěchá (modrá)? Lidská paměť velmi ráda pracuje se symboly, tedy může být využito i různých značek a poznámek. Nejdůležitější ale pro autora mentální mapy, aby si uvědomil celistvost analyzovaného

problému. Dále aby se uměl rychle orientovat ve své mapě, a co konkrétně se vlastně snaží zobrazit (Černý a Chytková, 2016).

4 Strategie výuky

Výuka je systém jednání učitele a aktivity studentů, které směřují k dosažení vytyčených edukačních cílů. Pomocí výukových metod se probíhá komunikace a interakce mezi učitelem a studenty. Metoda výuky pomáhá studentům osvojit si učivo. Obecně všechny metody učení jsou založeny na učitelově regulaci žákovy učení. Tedy učitel naplňuje edukační cíle, rozpracovává učivo a plánuje navozování didaktických aktivit (Žák, 2012).

4.1 Frontální výuka

Frontální či přímá výuka neboli metoda výkladu je takové vyučování, v němž učitel pracuje se všemi studenty se stejným obsahem činností. Je nutno podotknout, že frontální výuka je v praxi vždy doplňována další formou výuky. Nejčastěji je spojována s popisem a názorně demonstračními metodami (Zormanová, 2012).

Do pozitivních přínosů frontální výuky je zaměřeno se na klíčové části probírané látky a využívání systematických postupů. Vzhledem k tomu, že převážnou část hodiny mluví učitel, eliminuje se chybování studentů. Navíc tato forma vyučování velmi šetří čas. Na druhou stranu přímá výuka bývá také kritizována, a to hned z několika důvodů. Například, že získané znalosti nejsou dostačující, protože si je studenti neprožijí, nebudou chápat, proč se učí danou látku. Speciálně pro méně nadané studenty může být způsob frontálního výkladu látky příliš náročný. V neposlední řadě klesá pozornost studentů při dlouhém monotónním výkladu, který je i dlouhý na úkor aktivních dovedností (Gošová, 2011).

Nahradit frontální výuku v českém školství není lehké. Musela by se zorganizovat úplně jiná forma, např. skupinová, kooperativní nebo třeba individuální. Každý typ jiné, než frontální výuky by vyžadoval jinou organizační strukturu výuky a také individuální plánování práce jednotlivých žáků, což je pro jednoho učitele, který má na starosti celou třídu nereálné. Nové technologie by lépe umožňovaly individuální přístup ke studentům, ale často se setkáváme s problémem, že učitelé nemají dost zkušeností s jejich využíváním. Jako další překážkou stojí za zmínku rodiče, které si ani jinou formu výuky nedokážou představit (Šteffl, 2016).

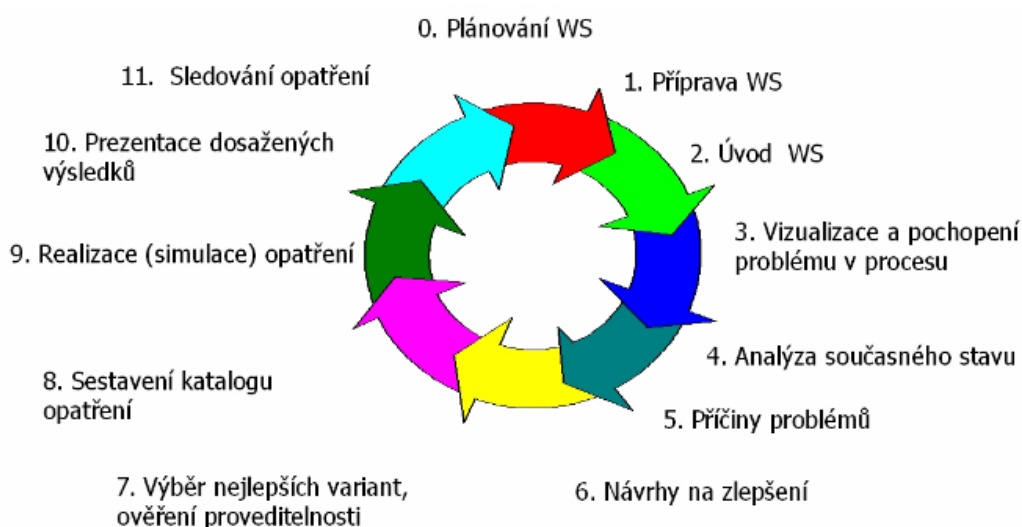
4.2 Workshop

Doslovný překlad slova workshop je dílna. Od původního významu „tvůrčí dílna“ se již upustilo a přeneslo do definovaného setkání s praktickým cílem. Metoda moderovaných workshopů může velmi zefektivnit výuku. Moderátor je ten, který workshop vede, v tomto případě učitel. Cílem moderátora je zapojit všechny účastníky, tedy studenty tak, aby došlo k maximálnímu využití jejich potenciálu. Ke správnému vedení workshopu lze využívat metodu brainstormingu blíže popsanou v kapitole a samozřejmě metodu myšlenkových map nebo metody Work Breakdown Structure (Pavelka, 2015).

Pro každý úspěšný workshop je nezbytná příprava, kde si učitel musí připravit, co vlastně chce obsahem workshopu říct a co tím bude sledovat. Obrázek 8 popisuje celkem 12 kroků, jak takový workshop vést.

- Nejprve je nutné naplánovat si téma, kterým se budou studenti zabývat, a poté se na něj dobře připravit.
- Ve fázi 2 by učitel měl uvést téma hodiny.
- Ve fázi 3 jde o pochopení problému studenty.
- Učitel i studenti by se společně měli zabývat ve fázi 4 analýzou konkrétního tématu vyučovací hodiny.
- Ve fázi 5 si určit problémy, které by studenti měli řešit.
- V následující fázi 6 se studenti zabývají možnostmi řešení.
- Poté se ve fázi 7 stanoví nejlepší možné řešení a ověření, zda je takovéto řešení dává smysl.
- Ve fázi 8 si studenti v týmech seřadí vyprodukovaná řešení od nejlepšího po nejhorší a budou se zamýšlet nad tím, jak optimální řešení aplikovat a zároveň, jak předejít případným rizikům.
- V poslední fázi zobrazeného cyklu studenti v týmech budou prezentovat pro všechny svůj výběr řešení, který si obhájí.
- Poté následuje monitoring neboli kontrola, zda řešení funguje. Tento návod na vedení workshopové hodiny je pouze ilustrativní. Učitel se musí sám rozhodnout, kterou z fází cyklu přeskočí tak, aby vyučovaná hodina byla co nejkvalitnější.

Obrázek 6 Princip workshopu



Zdroj: Pavelka (2015)

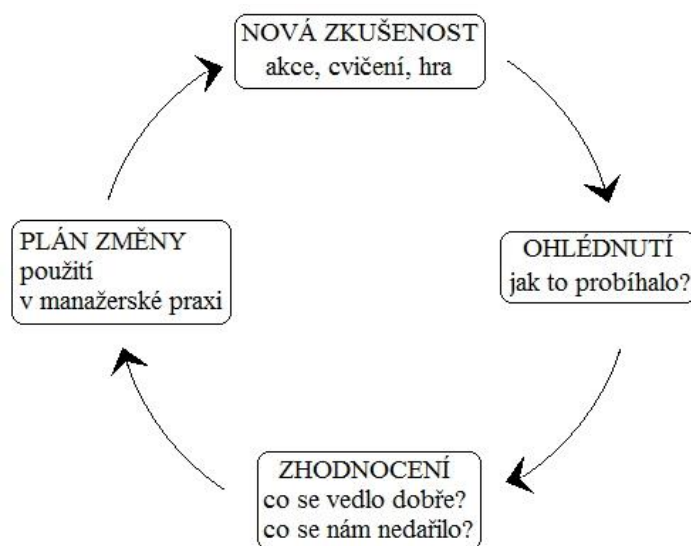
4.3 Learning by Doing

Tato metoda nemá v českém jazyce výstižný ekvivalent. Můžeme se setkat s různými překlady jako například metoda pokus – omyl či učení se vlastní zkušeností. Tento koncept se velmi přibližuje zážitkovému učení, přesto nejde o totéž. Zážitková pedagogika se zaměřuje na dovednosti a postoje a zakládá se na dvou principech učení se prostřednictvím zážitku a rozšiřování komfortní zóny pomocí dobrodružství (Hanuš a Chytilová, 2009). K učení a zapamatování dochází díky zpracování zkušeností, které vyvolal zážitek. Obecně se prostřednictvím zážitku učíme sociálnímu učení a také měkkým schopnostem jako je vedení lidí, schopnost pracovat v týmu, přátelské vztahy a vůbec komunikace, dále sem patří zodpovědnost a tolerance vůči druhým. Metoda Learning by Doing se shoduje se zážitkovou pedagogikou ve snaze o prohlubování a rozvoj dovedností a postojů v činnosti na základě zkušenosti a prožitého zážitku. Pokud čteme nebo se učíme, může to mít přímý vliv na způsob, jak žijeme či pracujeme. Jakmile něco mentálně zpracujeme, pochopíme a máme možnost si danou věc vyzkoušet, ověřit si, jak funguje, získáme tak zkušenost, kterou nezapomeneme (Suchý, Náhlovský, 2012).

Učení se skrze zkušenost nutí studenty, aby získali praktické zkušenosti a koncepční vhled. Kolbův zkušenostní model učení (viz obrázek 7) navrhuje 4 fáze procesu učení se, které jsou

zobrazena na *obrázku 8*. První fáze se nazývá konkrétní zkušenost neboli základní. Předpokladem k učení se je daná zkušenost. Existuje aktivní forma, kdy jedinec zkušenost vyhledává a také pasivní forma, kdy čekáme, až se zkušenost sama nabídne. Typickou otázkou pro tuto fázi je „Co je tam?“ V druhé formě cyklu se jedná o reflektivní pozorování, které je charakteristické otázkou „Co to znamená?“ Aby učení pomocí prožitku bylo účinné, je důležité umět se vrátit do prožívané situace a zhodnotit si ji a zrekapitulovat. Poté je ponaučení jedince efektivní. Ve třetí fázi jde o vytvoření jakéhosi konceptu, kde je kladena otázka „Co z toho pro nás vyplývá?“ Tedy jedinec si formuluje, co se vlastně naučil. Poslední fáze se vyznačuje otázkou „Co se stane když?“ Jedná se o ověřování si důsledků našeho rozhodnutí (McLeod, 2017).

Obrázek 7 Kolbův model



Zdroj: Malý (2007)

4.4 Učení se chybou

Pro každého studenta je důležitá zpětná vazba na jeho výkon. Díky zpětné vazbě nebo jakémukoliv ohodnocení je student motivován k lepším výsledkům. Student se utvrdí se v dobrém postupu při řešení zadaného úkolu, případně se poučí ze svých chyb a příště je nebude opakovat. Hodnocení lze provádět nejen formou známkování, ale také pozitivního posílení, pochvala a na druhé straně oprava chyby či špatného postupu řešení. Učitel by měl postupovat následovně. Nejprve si uvědomit v které části úkolu došlo k chybě, poté ji identifikovat, interpretovat ji žákovi vhodným způsobem, a nakonec chybu opravit. Tímto

postupem se studentovi vytváří podmínky pro orientaci ve vlastním výkonu, ovlivňování sebehodnocení a sebepoznání. Také se utvářejí reálnější podmínky pro aspirační úroveň studenta v korelaci s učebními možnostmi (Vacínová, Langová, 2007).

Bloomova taxonomie popisuje vývoj zdokonalujícího se jednotlivce v učení. Nestačí získat vědomosti memorováním, ale je nutné umět poznatky aplikovat. Od spodu pyramidy (obrázek 8) začíná první úroveň pamatování si. Student by se měl naučit základní fakta z probíraného učiva. A aby student nezapomněl, co se naučil, měl by látku chápat, a poté si ji zkusit aplikovat rovněž interpretovat při řešení konkrétního problému. Ve fázi analýzy by student měl být schopen rozfázovat či kategorizovat problematiku na podcíle. Ve stádiu pyramidy „vyhodnotit“, se má na mysli syntéza problému. Tedy být schopen kombinovat, co už se student naučil. Měl by umět řešení problému naplánovat a případně přetvořit jeho řešení. Vrcholem pyramidy je něco vytvořit, respektive vyhodnotit. Student by měl být schopen na základě zkušeností a znalostí předvídat, posuzovat a ospravedlnit si svoji myšlenku (Brdlička, 2011).

Obrázek 8 Bloomova taxonomie pro výukovou aktivitu



Zdroj: Juricek (2018)

Bloomova teorie ukazuje, jak je důležité umět objasnit a aplikovat, co se jednotlivce naučil, a to nejen pro sebe, ale také v případě vysvětlování jakékoliv problematiky ostatním. Je důležité, aby každý student uměl objasnit a obhájit, co se umí a zná. Pokud se ze svých chyb nepoučíme, riskujeme ztrátu důvěry lidí v nás, ztrátu důvěry v týmu. Dělat chybu není totéž jako selhání. Neúspěch je důsledkem nesprávného jednání, zatímco chyba je obvykle

nesprávným jednáním. Takže, pokud udělá student chybu, můžete se z toho poučit a opravit ji, zatímco vy se můžete poučit pouze ze selhání (Content Team, 2020).

4.5 Brainstorming

Brainstorming je metoda pro podporu nápadů. Je to jedna z nejčastěji využívaných kreativních metod. Vznikla jako kritika klasického vedení školení a porad, kde se málokdy dostává prostoru pro nové nápady. Mnohem častěji se ozývají odpůrci nových nápadů než jejich zastánci, což vyvolává negativní dopad na autora nápadu, ale i ostatní zúčastněné, kteří se velmi rychle poučí z chyb druhých, a v případě, že by nějaký nápad měli, raději si ho nechají pro sebe. Principem brainstormingu je v první části generování nápadů a poté přichází jejich zhodnocení. Velmi důležité je stanovení si pravidel před začátkem setkání, které nekritizují nápady, ale naopak vytvářejí příjemnou a uvolňující se atmosféru pro všechny zúčastněné a vytváří tak inspirativní prostředí (Brainstorming, 2012).

Jako další formou brainstormingu lze ve výuce použít metodu brainwriting, kdy týmy studentů předkládají své nápady, ale nejprve dostane každý člen týmu 5 minut na promyšlení si a přípravu vlastních návrhů na řešení problému. Teprve po individuální přípravě se dávají dohromady optimální řešení (Brainwriting - Vlastní cesta, 2015).

4.6 Brainwriting

Brainwriting je kreativní a jednoduchá metoda, která se velmi podobá brainstormingu, jelikož z něj vychází a řídí se i stejnými pravidly (*kapitola 4.5 Brainstorming*). Jde o generování nápadů všech zúčastněných. Metoda spočívá v tom, že se vytvoří skupina o cca 6ti lidech. Je vhodné, aby se členové navzájem neznali. Úkolem týmu je vymyslet za 5 minut alespoň 3 nápady na dané téma. Poté, co každý člen týmu je hotov, pošle svůj papír s nápady kolegovi po své levici. Tímto způsobem se proces opakuje po dobu 30ti minut. Tento typ metody má pozitivní výsledky hlavně pro stydlivé účastníky nebo jednoduše pro ty, kteří se bojí říkat svůj názor veřejně. To znamená, že po 30 minutách vznikne až 100 nových nápadů. Setkání vede tzv. facilitátor, který vše koriguje a stopuje čas. Metoda brainwritingu se využívá v momentě, kdy selhává brainstorming, ale není to samozřejmě podmínkou (100 metod - #3 Brainwriting, 2013).

PRAKTICKÁ ČÁST

1 Základy projektového řízení

Cílem praktické části závěrečné práce je vytvořit výukový program nově zaváděného předmětu „Základy projektového řízení“. V rámci 10ti modulů, které jsou podrobně rozepsány níže, je rozvíjena vnitřní motivace a kreativita studentů. K tomuto cíli bude využito metody učení se hrou a také bude snahou minimalizovat frontální typ výuky. Žádoucí je zvyšování aktivity studentů v hodině. Očekává se, že většinu hodiny budou mluvit a pracovat studenti, nikoliv učitel. Vyučovací hodiny by měly být vedeny zábavnou formou výuky tak, aby učitel ve studentech probudil zájem, nadšení a motivaci dozvědět se něco nového.

Důležitou součástí praktické je, že studenti vytvoří v rámci předmětu projekt na téma „Revitalizace a inovace školy“. Pro sestavení projektu, budou studenti provázeni jednotlivými moduly, díky kterým studenti lépe poznají sami sebe. prožít si základních situací při rozhodování, umění sestavit si tým, umění přijmout zodpovědnosti za úkol a vůči týmu. Zároveň naučit se předat zodpovědnost druhým a důvěřovat jim.

Předmět je koncipovaný pro středních odborné školy a gymnázia ve formě povinně volitelného předmětu. Úmyslem praktické části této práce je přiblížení studentům projektové řízení podporou nestandardní formou výuky. Způsob a forma výuky by měla studenty motivovat k učení, sebevzdělávání a probudit v nich zvědavost o obor.

Předmět se prolíná s dalšími školními předměty, jako jsou psychologie, matematika, ekonomie, angličtina a občanská nauka.

2 Předpoklady

Celoroční téma vypracovávaných projektů bude „Revitalizace a inovace školy“. Úkolem studentů je, zaměřit se na nedostatky školy, kterou studují. Mohou se zaměřit na jakýkoliv proces, který ve škole probíhá jinak než podle jejich představ. Jednoduše studenti dostanou příležitost podílet se na revitalizaci školy, a budou mít možnost cokoliv zlepšit dle jejich představ. Na základě myšlenky studentů se v týmu domluví, jak sestaví projektový plán.

Předmět se bude vyučovat vždy jednou týdně, a to po dvou učebních jednotkách, tj. dvakrát 45 min. Tedy jeden modul = 1,5 hodiny výuky týdně.

Vzhledem k tomu, že projektové řízení je z velké části hlavně o praxi, je nutné pedagogy proškolení. PMI Chapter CZ se dobrovolně zavázalo, že bude bezplatně pedagogy školit a trénovat. Tímto způsobem se dá dosáhnout dlouhodobého a efektivního výkonu. Prostory pro školení zajistí partnerská konkrétní škola.

3 Moduly

3.1 Modul 1 Úvod do předmětu

Úvod do hodiny, BOZP. Seznámení se s předmětem a jeho podmínkami ke splnění.

Prvním úkolem studentů je, rozdělit se na takový počet skupin, ve kterém bude vždy stejný počet členů, dle celkového počtu studentů ve třídě. Tyto skupiny zůstanou neměnné do konce školního roku. Jde o skupinovou (týmovou) práci, která navazuje na všechny následující moduly.

Jak se studenti rozdělí do skupin?

Učitel povede v hodině hru, která se nazývá „Semafor“. Učitel si připraví 7 uzavřených otázek, které mohou mít jakýkoliv obsah. Otázkami nic nesledujeme ani nevyhodnocujeme, jde nám o konečné nalepení papírků. Učitel sleduje styl jejich nalepení – Jak student nalepil papírky? Kreativním způsobem, uspořádaným nebo chaotickým?

Učitel si na hodinu připraví stejný počet papírků cca 5 x 5 cm jako má počet žáků ve třídě. Dále asi 1 cm x 1 cm velké papírky o třech barvách (zelená, červená, oranžová), které položí na lavici. Zelená bude reprezentovat odpověď ano, červená ne, a oranžová barva bude reprezentovat odpověď nevím.

Nejprve se studenti podepíší na papír 5 x 5 cm. Poté na tento papírek nalepí takový počet zelených, červených a oranžových papírků, podle toho kolikrát odpověděli ano, ne, možná. Tyto barevné papírky nalepí z druhé strany podepsaného papíru 5 x 5 cm. Poté všechny polepené papírky učitel od studentů vybere a podle subjektivního hodnocení rozdělí studenty do skupin. Účelem této hry je, aby každá skupina studentů měla alespoň jednoho kreativce. Kreativce se pozná tak, že nalepené papírky sestaví do nějakého tvaru například smajlíka.

Seznam uzavřených otázek:

1. *Chodím rád/ a do školy?*
2. *Mám rád/ a matematiku?*
3. *Mám rád/a maminku?*
4. *Přeji si psa?*
5. *Čtu aktuálně knihu?*

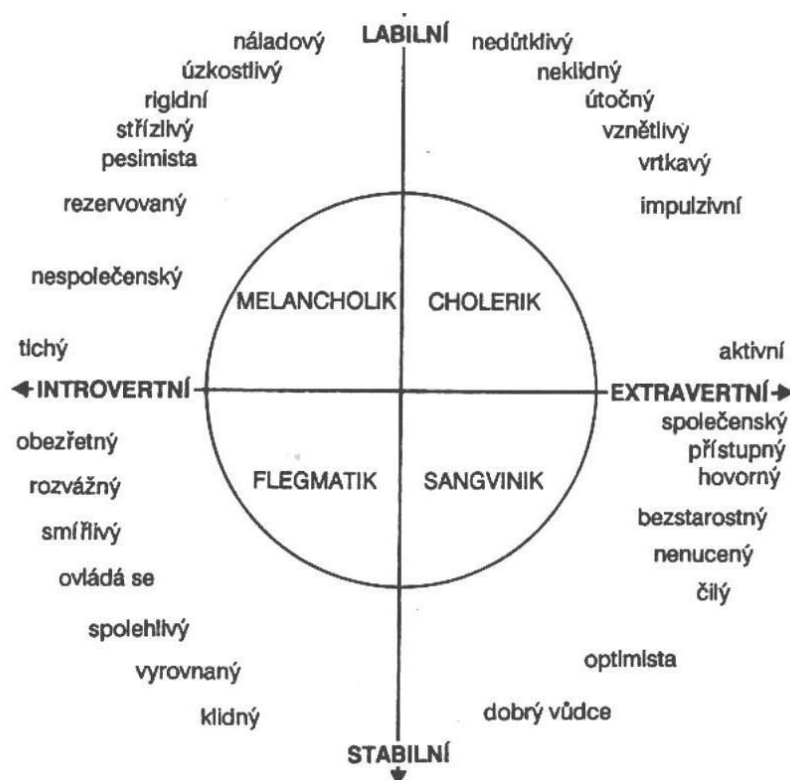
6. Mám hlad?

7. Sleduji zprávy v televizi?

3.2 Modul 2 Týmové role

Studenti se naučí teoreticky i prakticky charakterizovat temperament osobnosti viz *obrázek 9*. Budou zjišťovat, jaký typ osobnosti by měl být projektový manažer a proč. Jednotlivé vlastnosti osobnosti by studenti měli umět přiřadit k základním typům rozdělení dle Hippokrata, Hanse Jürgena Eysencka, Ernsta Kretchmera a amerického psychologa Williama Herberta Sheldona. Jako vhodný zdroj pro výuku týmových rolí je doporučována kniha s názvem Úvod do psychologie osobnosti od autora Panajotis Cakirpaloglu ISBN 978-80-247-4033-1.

Obrázek 9. Temperament a dynamické vlastnosti osobnosti



Zdroj: Dynamické vlastnosti osobnosti, Publi.cz (2020)

Studenti vyplní test na Belbinovy role viz *Příloha 1* této práce. Pedagog následovně vyhodnotí výsledky jednotlivým studentům. Společně si pak ujasní, že žádná role v týmu není lepší nebo horší než ta druhá. Jednotlivé role jsou nezastupitelné a je nezbytné, aby každý

tým obsahoval různé charaktery osobnosti. Jaké role existují a jejich podrobná charakteristika lze opět v *Příloze 1*.

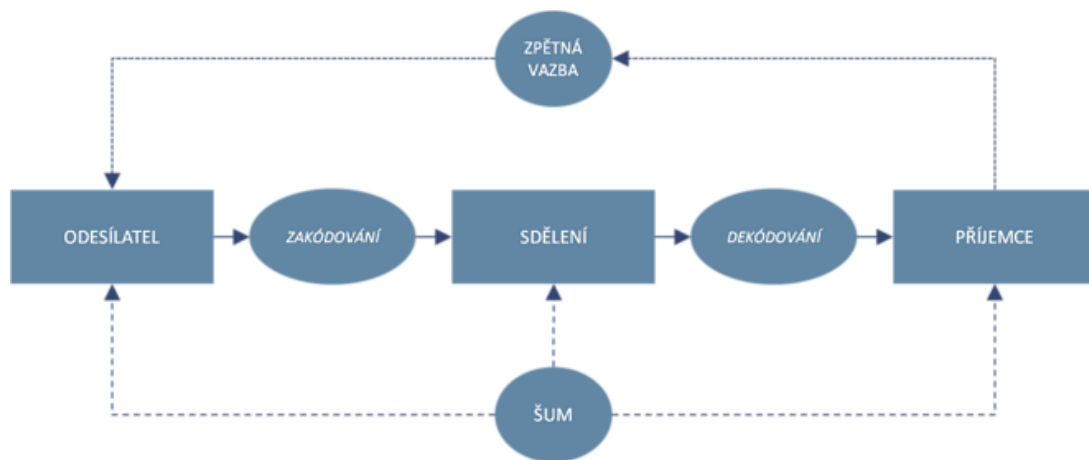
3.3 Modul 3 Komunikace v týmu a zodpovědnost

V tomto modulu si studenti ujasňují důležitost komunikace a využívání informací a dat, které dostanou. Naučí se jaký je rozdíl mezi společenskou zodpovědností, zodpovědností např. vůči svému zdraví, zodpovědnosti za úkol a vůči kolegovi, kterému se zavázal, že daný úkol splní.

Studenti budou schopni popsat graf komunikace a budou ho umět používat prakticky. Budou také rozumět RACI matici odpovědnosti, a budou ji umět sestavit.

Vysvětlení grafu sociální komunikace viz *obrázek 10*. Názornou ukázkou komunikace v praxi a formy sdělení lze pozorovat ve hře Arabský telefon níže.

Obrázek 10. Sociální komunikace



Zdroj: Základní model sociální komunikace (2020)

Hra Arabský telefon – jedná se o stejný postup jako v „Tiché poště“. Studenti budou sedět v lavicích za sebou. Učitel vždy prvnímu studentovi řekne krátký příběh. Tento příběh svým způsobem převypráví v tichosti kolegovi za sebou. Poslední student převypráví nahlas pro všechny, jakou informaci dostal.

Různorodými výsledky učitel může demonstrovat studentům, jak moc záleží na komunikaci, a jak je důležité ujistit se, že ten na koho mluvíme a vysvětlujeme mu, plně rozumí informaci, kterou mu chceme sdělit.

Studenti budou schopni prakticky i teoreticky aplikovat RACI matici (obrázek 11), která, určuje a zobrazuje veřejnou viditelnost členům týmu. Každý vidí, kdo je zodpovědný, za který úkol a do kdy nejpozději by s úkolem měl být hotov. V příloze II této práce je sestavena šablona pro studenty předmětu „Základy projektového řízení“.

R – zodpovídá za výsledek úkolu (*responsibility*)

A – zodpovídá se komu? (*accountability*)

C – konzultuje (*consulted*)

I – informuje (*informed*)

Obrázek 11 Ukázka RACI matice v praxi

Katalog rolí (matice RACI): rozpočet města

Rozpočet města								
Činnosti	Odbory MěÚ	Vedoucí odborů	Uvolnění funkcionáři	Referent	Rada města	Zastupitelstvo města	Finanční výbor	Veřejnost
Příprava podkladů pro přípravu rozpočtu	R			R/A				
Příprava hrubého návrhu rozpočtu				R/A				
Odeslání k připomínkování	I	I	I	R/A				
Projednáni s vedoucími odborů, vedoucími		R/C	R/C	R/A				
Úprava návrhu dle požadavků a připomínek				R/A				
Příprava návrhu k projednání v RM a ZM				R/A	I	I		
Projednáni návrhu ve Finančním výboru							R/A	

Zdroj: Optimalizace procesů na úřadě ev. č. projektu CZ.1.04/4.1.01/ (2020)

Jednotlivé týmy si rozdělí mezi sebou úkoly a sestaví RACI matici. Určí si kapitána (leadra) každé skupiny, který v průběhu školního roku bude učiteli odevzdávat výsledky práce celého týmu. Toto složení týmu zůstane až do konce školního roku.

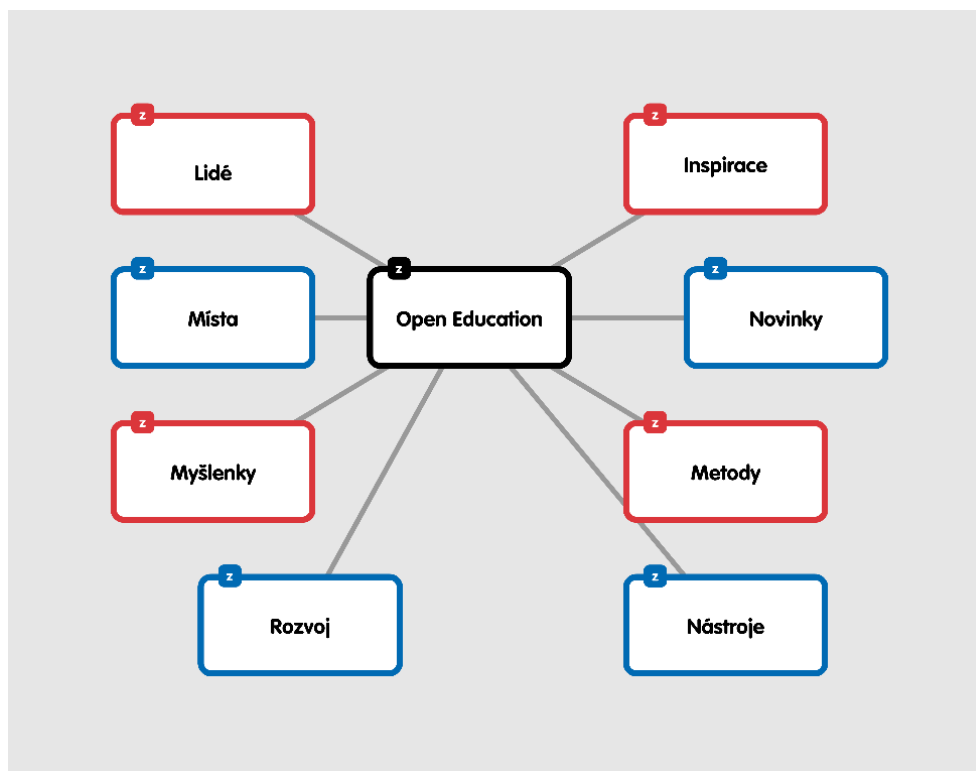
Studenti zahrají hru. Jedná se o stavbu věže do 3 min. Čas stopuje učitel. Cílem hry je dosáhnout v jednotlivých týmech takové konstrukce věže, která bude *nejstabilnější*, *nejvyšší* a *nejzajímavější*. Potřebný materiál ke stavbě věže jsou špejle a lepenka v neomezeném množství. Hodnocení staveb je pouze na pedagogovi nebo pomocí demokratického hlasování studentů.

Cílem hry je, že každý tým si musí striktně stanovit, kdo bude zodpovídat za kterou činnost dle výsledků testu na Belbinovy role – *Příloha 1*.

3.4 Modul 4 Mentální mapy

Co jsou to mentální mapy neboli mind mapy a k čemu slouží? K čemu se tato grafická znázornění používají? Studenti budou samostatně pracovat s pomocí učitele na vlastní mentální mapě. Musí mít již rozvržený cíl projektu, čeho chtějí dosáhnout a společně v týmu se domluví na jednotlivých úkolech, které graficky zapracují do mentální mapy. Studenti mohou používat MS Excel nebo MS Word či papír. Cílem kapitoly o mentálních mapách je, aby studenti byli schopni definovat a popsat hierarchii projektu či jakéhokoliv problému, který chtějí řešit, nebo případně rozvíjet. Měli by umět rozpoznat, posoudit a zhodnotit všechny zainteresované strany (členy týmu, vhodnost řešení, realizovatelnost projektu v praxi) a umět si nastavit odpovídající kritéria projektu. Praktická ukázka, jak by myšlenková mapa měla vypadat je znázorněna na *obrázku 12*.

Obrázek 12 Ukázka myšlenkové mapy



Zdroj: Havrlíková (2020)

Studenti v týmech se snaží vypracovat myšlenkovou mapu buď na papír, případně čtvrtku velkého formátu nebo do softwaru MS Excel.

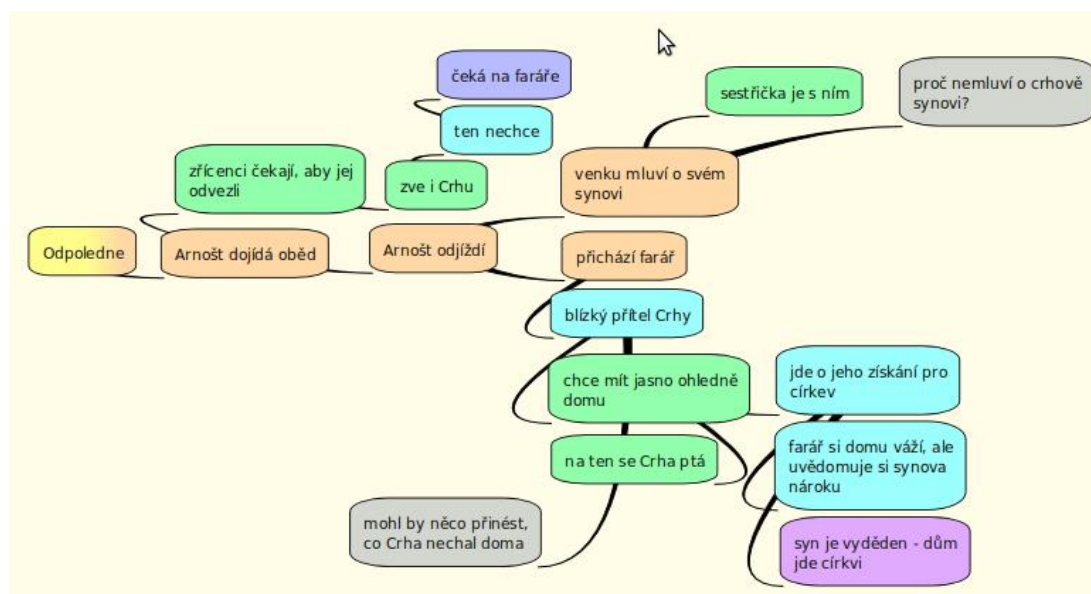
3.5 Modul 5 Konflikt a jak mu předcházet

Úkolem 5. modulu je naučit studenty snižování příčin konfliktů a krizí tím, že budou sledovat prostředí, ve kterém se pohybují, a budou se snažit navrhnout řešení neshod. Konflikty mohou zahrnovat události a situace, konflikty charakterů, stresové situace a případná nebezpečí. Studenti by měli být schopni analyzovat příčiny a důsledky konfliktů a být schopni na ně flexibilně reagovat.

Pomocí využití mentálních map z předchozího modulu, by studenti měli být schopni graficky znázornit své myšlenky (projekt), a zároveň u každého odvětví mapy napsat hrozící riziko a případný scénář toho, jak by vypadalo podcenění rizika. Tím si tak studenti uvědomí, jak je důležité nepodcenit hrozby, které by mohly ovlivnit plán (projekt).

Cílem tohoto modulu je, aby si studenti uvědomili a zohlednili, jak jejich vlastní zkušenosti a hodnoty ovlivňují jejich práci. Podcílem je budování sebedůvěry studentů na základě uvědomění si silných i slabých stránek, také zohlednění osobní motivace při nastavování si osobních cílů. Dalším podcílem je organizace vlastní práce v závislosti na osobních zdrojích a přijetí odpovědnosti za sebeučení a seberozvoj. Klasické znázornění pro inspiraci pro sestavení mind mapy lze pozorovat na *obrázku 13*.

Obrázek 13 Ukázka myšlenkové mapy s krizovými scénáři



Zdroj: Nepopsaný - jak vůbec napsat scénář: Myšlenkové mapy - mezi kartičkami a popisky (2020)

Praktická část – hra „Zločinec nebo národní hrdina?“

Celá třída studentů se rozdělí na dvě poloviny. Obě skupiny dostanou stejný úryvek textu, který se bude týkat Karla Čurdy, o kterém panují různé názory. Pro někoho je to zrádce a pro druhého hrdina.

První skupina vymyslí 10 názorů, proč je Karel Čurda Zrádce. Druhá skupina vymyslí také 10 důvodů, proč zrádce není.

Cílem hry je poukázat na důležitost vlastního názoru, který si tvoří každý sám dle svých zkušeností, získaných informací a svého uvážení. Je mnohem jednodušší nechat se strhnout většinou a jít takzvaně s davem anebo se vůbec nevyjadřovat. Dalším cílem je naučit studenty umět si obhájit vlastní názor či řešení problému v týmu.

3.6 Modul 6 Tvorba WBS (Work Breakdown Structure)

Tvorba WBS (Work Breakdown Structure) je nástroj, který slouží k strukturování jednotlivých činností v projektu. Výsledkem je hierarchická struktura prací (činností) a viditelný rozsah projektu (WBS - klíčový nástroj pro úspěch projektu, 2020). S využitím myšlenkové mapy, kterou již studenti vypracovali v předchozím modulu, sestaví v MS Excelu vlastní WBS, která by měla vypadat podobně jako je na *obrázku 14*. Při tvorbě WBS vždy postupujeme od největšího úkolu až po nejmenší detailní úkoly.

Cílem Modulu 6 je uvědomění si prioritizace a přezkoumávání úkolů k dosažení úspěchu. Zohlednění komplexnosti projektu a definování si pří stupu k jeho realizaci.

Obrázek 14 Ukázka tvorby WBS



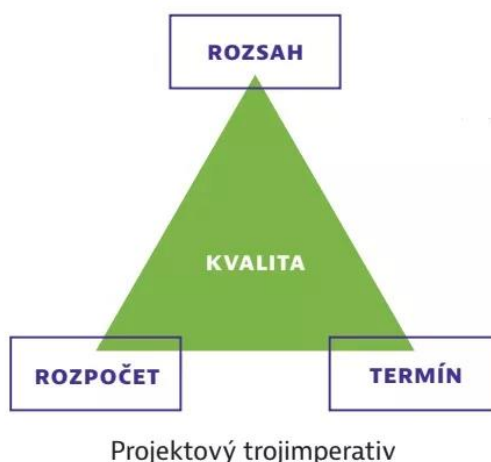
Zdroj: Stakeholder Mapping (2020)

Studenti opakují a procvičují předchozí dva moduly v Excelu. Pracují na svých vlastních projektech v týmech.

3.7 Modul 7 Finanční analýza

V tomto modulu se studenti naučí praktické vzorce k tvorbě velmi základní finanční analýzy projektu. Jde o spočítání nákladů na realizaci jejich nápadu. Dále se naučí projektový trojimperativ (*obrázek 15*), který studentům objasní základní parametry jakéhokoliv projektu.

Obrázek 15 Projektový trojimperativ

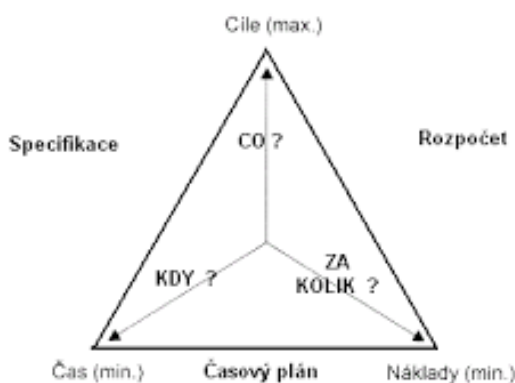


Zdroj: Jak vybrat dodavatele e-shopu na míru (2003)

Z obrázku 16 je zřejmá propojenost času, financí a rozsah projektu, které mají vliv na kvalitu realizace projektu i na jeho konečný výsledek.

Pokud projekt nebude dokončen včas, zvýší se nám náklady. Pokud se sníží náklady, které máme k dispozici, výsledek se promítne na kvalitě projektu. Studenti by měli být schopni orientovat se v trojimperativu a bezproblémově ho ovládat. Měli by být schopni vidět souvislosti mezi veličinami trojúhelníku – čas, náklady, rozsah.

Obrázek 16 Projektový trojimperativ podrobně



Zdroj: Digitální knihovna UPa (2013)

Rozsah projektu je jeho rámec. Definuje zaměření se a popisuje jeho výsledky a přínosy. Funguje i naopak, že popisuje, co není součástí projektu. Jde o určení si hranic. Veličina času ukazuje veškerou vytvořenou strukturu v čase tak, aby bylo dosaženo optimálního řešení projektu. Jde o řízení aktivit, jejich pracnost a trvání. V každém projektu je potřeba vytvořit harmonogram, jak a kdy se budou plnit činnosti v projektu. K monitorování, zda vše probíhá podle plánu, slouží kapitola 3.9. *Ganttův diagram*.

Vzhledem ke kvalitě projektu by studenti měli být schopni třídit informace a relevantní data. Podle vytvořené mind mapy a WBS struktury by studenti měli být schopni alespoň odhadnout finanční nákladovost jednotlivých činností v projektu a vytvořit rozpočet. Nemusí se zabývat zajištěním finančních zdrojů.

3.8 Modul 8 Benchmarking

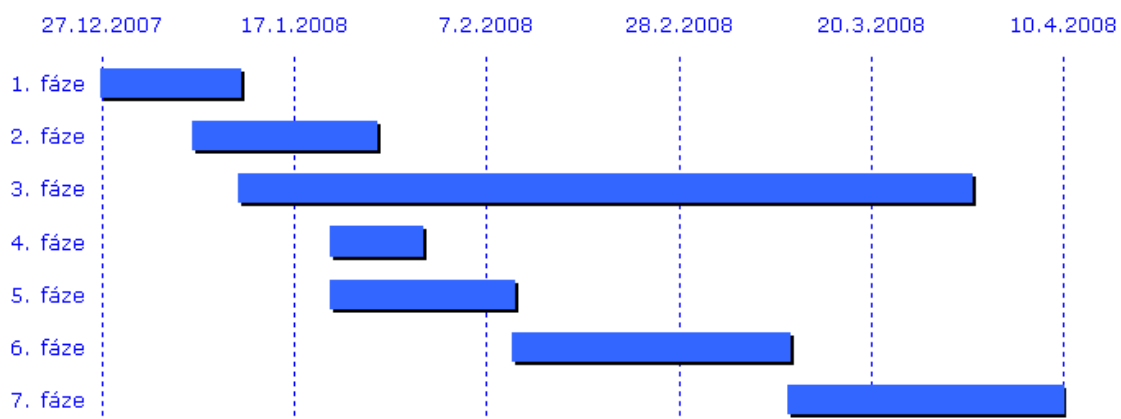
Benchmarking je nástroj strategického managementu. Slouží k porovnávání výsledků s konkurencí. Cílem této metody je zlepšit vlastní výkonnost. Existuje benchmarking výsledků, který porovnává tvrdá data, jako jsou zisk a obrat firmy, a procesní benchmarking, který porovnává procesy. Cílem aplikace tohoto nástroje, je zlepšení se a poučení se z vlastních chyb. Nejde pouze o vyvarování se chyb, o kterých se tým dozví, ale o kreativní řešení, jak aplikovat lepší proces, metodu, nápad, kterým se jiný tým stal nejlepším ze třídy (Benchmarking - Česká společnost pro jakost, 2020). Tento modul slouží k porovnávání výsledků mezi studenty. Měli by se dozvědět, jak si vedou se svým projektem vůči ostatním.

Učitel vyhlásí aktuální nejlepší a nejhorší tým ze třídy. Cílem je vyvolat ve studentech soutěživost a chtít zlepšovat se. Učitel by měl uspořádat hodinu tak, aby týmy představily své dosavadní postupy. Týmy by také měly mezi sebou sdílet problémy, ke kterým došlo. Jedná se o týmové problémy, neshody, případně konflikty, ale důležité jsou i oříšky, které se týkaly získávání informací k realizaci projektu a k přípravě.

3.9 Modul 9 Ganttův diagram

Ganttův diagram slouží k zobrazení posloupnosti činnosti v čase. V každém projektu je potřeba plánovat, řídit a sledovat plnění úkolů (Lorenc, 2020). Studenti budou v týmech tvořit Ganttův diagram. Mohou, ale nemusí si nakreslit přibližný náčrt diagramu na papír, poté ho převedou do virtuální podoby v Excelu. Důležité je, aby studenti měli seznam činností, které chtějí, aby jejich projekt obsahoval. Výsledkem jejich týmové práce by měl být graf jako je na obrázku 17.

Obrázek 17 Ganttův diagram



Zdroj: Lorenc (2020)

3.10 Modul 10 Závěrečné vyhodnocení

Závěrečné prezentování jednotlivých týmů. Každý tým dostane 15 min na prezentování svého řešení projektu. Každý tým řekne, jak přesně postupoval, s jakými problémy se setkal, a jak ho překonal. Projektový manažer také zhodnotí, zda je projekt nebo není realizovatelný v praxi. Pedagog určí vítěze soutěže a seřadí týmy od nejlepšího po nejméně úspěšný. Následuje slovní ohodnocení učitele a poté týmu bude udělena konečná známka na vysvědčení.

ZÁVĚR

Závěrečná práce na téma „Úloha motivace a kreativity ve výchovně vzdělávacím procesu“ se zabývala motivací středoškolských studentů a rozvíjením kreativního myšlení pomocí alternativních forem výuky jako jsou workshopy, brainstorming a tak dále. Snahou bylo vyvolat ve studentech zájem a motivaci k získávání nových znalostí a dovedností.

Docílení motivace a kreativního myšlení u studentů bylo zpracováno ve formě problematiky projektového řízení, které zde bylo koncipováno jako nově zaváděný předmět do školního vzdělávacího programu středních odborných škol a gymnázií ve formě povinně volitelného předmětu.

V praktické části práce bylo popsáno, jak dojít k motivaci studentů a podpoření kreativního myšlení v podobě aktivit, které budou aplikovány v praktické části jednotlivých výukových jednotek. Zde byl kladen praktický důraz na metodiku Learning by Doing, učení se vlastní chybou, učení se hrou a týmová spolupráce.

Tato závěrečná práce bude využita v praxi, kdy jejím budoucím výstupem bude vznik předmětu „Základy projektového řízení“. K tomu, aby předmět byl vyučován kvalitně a správnou formou, je nezbytné školení pedagogů, které zprostředkuje Česká projektová komora manažerů PMI Chapter CZ.

Přínosem této práce je výuka dle projektového řízení, které má za cíl, aby si studenti zapamatovali podněty, se kterými se střetnou. Zároveň je kladen důraz na studentovu motivaci k týmové práci.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

MONOTEMATICKÉ PUBLIKACE

BAŠTECKÁ, Bohumila. (ed). *Psychologická encyklopedie: aplikovaná psychologie*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-470-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5872-5.

BUZAN, Tony. *Mentální mapování*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-200-3.

ČERNÝ Michal, CHYTKOVÁ Dagmar. *Efektivní učení – techniky přemýšlení, soustředění a komunikace s využitím myšlenkových map*. Brno: BizBooks, 2016. ISBN 976-80-265-0479-5.

HANUŠ, Radek a Lenka CHYTILOVÁ. *Zážitkově pedagogické učení*. Praha: Grada, 2009. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2816-2.

HAVIGEROVÁ, Jana Marie. *Projevy dětské zvědavosti: získávání informací a kladení otázek od předškolního věku v kontextu intelektového nadání*. Praha: Grada, 2013. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5200-6.

HOLEČEK, Václav. *Psychologie v učitelské praxi*. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-3704-1.

KERN, Hans. *Přehled psychologie*. Praha: Portál, 1999. ISBN 80-7178-240-8.

NAKONEČNÝ, Milan. *Encyklopedie obecné psychologie*. Vyd. 2. Praha: Academia, nakladatelství Akademie věd České republiky, 1997. ISBN 80-200-0625-7.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace chování*. 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton, 2014. ISBN 978-80-7387-830-6.

SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Pozitivní emoce: jak je posilovat a rozvíjet v osobním i pracovním životě*. Praha: Grada, 2012. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4375-2.

SVOBODOVÁ, Radka, LACKO, Branislav, CINGL, Ondřej. *Projektové řízení a projektové vyučování aneb Jak na výukové projekty podle zásad projektového řízení*. Vyd. 1. Choceň, PM Consulting s. r. o., 2010. ISBN 978-80-7459-014-6.

VACÍNOVÁ, Marie a Marta LANGOVÁ. *Kapitoly z psychologie učení a výchovy*. Vyd. 2. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. ISBN 978-80-86723-42-6.

VACÍNOVÁ, Marie a Marta LANGOVÁ. *Vybrané kapitoly z psychologie*. Vyd. 1. Praha: Československý spisovatel, s. r. o., 2011. ISBN 978-80-7459-014-6.

VANĚČEK, David. *Didaktika technických odborných předmětů*. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2016. ISBN 978-80-01-05991-3.

ZORMANOVÁ, Lucie. *Výukové metody v pedagogice: tradiční a inovativní metody, transmisivní a konstruktivistické pojetí výuky, klasifikace výukových metod*. Praha: Grada, 2012. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-25447-81744100-50.

ŽÁK, Vojtěch. *Metody a formy výuky: hospitační arch*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2012. ISBN 978-80-87063-61-3.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

3.6 Experiential learning: learning by doing (2) – Teaching in a Digital Age. *BC Open Textbooks – Open Textbooks Adapted and Created by BC Faculty* [online]. Dostupné z: <https://opentextbc.ca/teachinginadigitalage/chapter/4-4-models-for-teaching-by-doing/>

100 metod - #3 Brainwriting. *100 metod* [online]. Copyright © 100 metod 2013 [cit. 09.03.2020]. Dostupné z: <https://100metod.cz/post/156755465614/3-brainwriting>

404 | *Psychologie.cz. Homepage / Psychologie.cz* [online]. Copyright © Copyright Mindlab s.r.o. [cit. 21.02.2020]. Dostupné z: <https://psychologie.cz/myslete-jako-dite/>.

ACSA - ŠKOLENÍ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ PRO AKTIVNÍ STUDENTY, FIRMY A VEŘEJNOU SPRÁVU, 2016. [online]. Copyright © [cit. 07.03.2020]. Dostupné z: https://www.acsa.cz/files/web/soubory/posed/2016/WS4_vystup.pdf

Adamsova teorie spravedlnosti (Adams' Theory of Justice). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2020, 05.12.2016 [cit. 20.02.2020]. Dostupné z <https://managementmania.com/cs/adamsova-teorie-spravedlnosti>

ADMIN. Maslowova pyramida lidských potřeb - Filozofie úspěchu. *Co je filozofie úspěchu? - Filozofie úspěchu*, [cit. 02.03.2011]. [online]. [cit. 24.02.2020] Dostupné z: <https://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/>

Benchmarking - Česká společnost pro jakost. *Česká společnost pro jakost* [online]. Copyright © [cit. 21.02.2020]. Dostupné z: <https://www.csq.cz/benchmarking/>

Brainstorming. *Svět produktivity*, 2012. [online]. [cit. 27.02.2020]. Dostupné z: <https://www.svetproduktivity.cz/slovník/Brainstorming.htm>

Brainwriting - Vlastní cesta. *Sít' poradců - praktických odborníků - Vlastní cesta 12.05.2015* [online]. [cit. 27.02.2020]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/brainwriting/>

Brainwriting - Vlastní cesta. *Sít' poradců - praktických odborníků - Vlastní cesta 12.05.2015* [online]. [cit. 27.02.2020]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/brainwriting/>

Brdlička Bořivoj. Bloomova taxonomie pro kreativní prostředí. *Metodický portál RVP – Spomocník*, 2011 [online]. [cit. 27.02.2020]. Dostupné z: <https://spomocnik.rvp.cz/clanek/12573/BLOOMOVA-TAXONOMIE-PRO-KREATIVNI-PROSTREDI.html>

Content Team. How to Learn From Your Mistakes - From MindTools.com. *Management Training and Leadership Training - Online* [online]. Copyright © Emerald Works Limited 2020. All rights reserved. [cit. 20.02.2020]. Dostupné z: <https://www.mindtools.com/pages/article/learn-from-mistakes.htm>.

ČVUT. *BELBINŮV DOTAZNÍK TÝMOVÝCH ROLÍ*. [online]. [cit. 27.02.2020]. Dostupné z http://k126.fsv.cvut.cz/~k126/predmety/126mf1/mf01_belbin.pdf

Digitální knihovna UPa [online]. Copyright © [cit. 21.02.2020]. Dostupné z: https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/52057/MarhanovaL_TeoriePraxe_RK_2013.pdf;jsessionid=DF68DC21D784EE82997D95386EB15A65?sequence=2

DSpace at University of West Bohemia: NO TITLE [online]. Copyright © [cit. 21.02.2020]. Dostupné z: https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/26623/1/Andrea_Machova_DP.pdf

DSpace at University of West Bohemia: Vliv směnových režimů na psychiku člověka a jeho výkonnost [online]. Copyright © [cit. 24.02.2020]. Dostupné z: https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/26623/1/Andrea_Machova_DP.pdf

Dynamické vlastnosti osobnosti. [online]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/369/07.html>

Gošová Věra. Frontální výuka – Metodický portál inspirace a zkušenosti učitelů, 2011. [online]. [cit. 27.02.2020]. Dostupné z: https://wiki.rvp.cz/Knihovna/1.Pedagogick%C3%BD_lexikon/F/Frontalni_vyuka

Jak vybrat dodavatele e-shopu na míru – Shopsys .cz. *Tvorba velkých B2B a B2C e-shopů na míru – Shopsys.cz* [online]. Copyright © 2003 [cit. 21.02.2020]. Dostupné z: <https://www.shopsys.cz/jak-vybrat-dodavatele-e-shopu-na-miru/>

Juricek. 5 oblastí, kam posunout školní vzdělávání – Didaktika a technologie. *Didaktika a technologie – Neučím angličtinu, učím děti, 2018*. [online] [cit. 27.02.2020]. Dostupné z: <https://didatech.cz/?p=1245>

LEARN BY DOING (phrase) American English definition and synonyms | Macmillan Dictionary. *Macmillan Dictionary | Free English Dictionary and Thesaurus* [online]. Copyright © Macmillan Education Limited 2009 [cit. 20.02.2020]. Dostupné z: <https://www.macmillandictionary.com/us/dictionary/american/learn-by-doing>.

Lorenc Miroslav. Ganttův diagram. [online]. Copyright © 2007 [cit. 21.02.2020]. Dostupné z: <https://lorenc.info/3MA381/ganttuv-diagram.htm>

Malý Vojtěch. Outdoor aktivity jako prvek budování týmu - Podnikatel.cz. *Podnikatel.cz - největší server pro podnikatele v ČR* [online]. Copyright © 2007 [cit. 27.02.2020]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/outdoor-aktivity-jako-prvek-budovani-tymu-1/>

McLeod, S. A. (2017, Oct 24). Kolb - learning styles. Simply psychology: <https://www.simplypsychology.org/learning-kolb.html>

Mentální mapy (Mind Maps). In: ManagementMania.com. Wilmington (DE) 2011-2020, 24.07.2015. [online]. [cit. 27.02.2020]. Dostupné z <https://managementmania.com/cs/mentalni-mapy>

Myšlenkové mapy – TOP 15 bezplatných online aplikací | Zdeňka Havrlíková. *Zdeňka Havrlíková | KOUČINK – VZDĚLÁVÁNÍ – PROJEKTY* [online]. Copyright © 2015 [cit. 21.02.2020]. Dostupné z: <http://www.havrlikova.cz/myslenkove-mapy/>

Nepopsaný - jak vůbec napsat scénář: Myšlenkové mapy - mezi kartičkami a popisky. *Nepopsaný - jak vůbec napsat scénář* [online]. [cit. 27.02.2020] Dostupné z: <http://nepopsany.blogspot.com/2010/02/myslenkove-mapy-mezi-kartickami-popisky.html>

Optimalizace procesů na úřadě ev. č. projektu CZ.1.04/4.1.01/ - ppt stáhnout. *SlidePlayer - Nahrávejte a Sdílejte své PowerPoint prezentace* [online]. Copyright © 2020 SlidePlayer.cz Inc. [cit. 21.02.2020]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/2705281/>

Osobnost učitele. Investice do rozvoje vzdělávání. [online]. [cit. 27.02.2020]. Dostupné z http://www.szes-la.cz/objekty/15-setkani-osobnost_ucitele2.pdf

Palán Zdeněk. Metoda pokus - omyl | Andromedia.cz. *Andromedia.cz / Sdílením informací ke konkurenční výhodě* [online]. [cit. 27.02.2020]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/metoda-pokus-omyl>

Pavelka Marcel. *Workshopová metoda při zlepšování procesů*, 27. 10. 2015. | API Akademie. *API - Akademie produktivity a inovací* [online]. Copyright © 2005 [cit. 27.02.2020]. Dostupné z: <https://www.e-api.cz/25777n-workshopova-metoda-pri-zlepsovani-procesu>

Pföf Michal. *Temperamentové vlastnosti a výkonová motivace závodníků v rychlostní kanoistice. Diplomová práce*, 2015. Univerzita Karlova. Fakulta tělesné výchovy a sportu. [online]. [cit. 27.02.2020]. Dostupné z [http://file:///C:/Users/D15567/Downloads/DPTX_2012_2_11510_0_394412_0_140665%20\(2\).pdf](http://file:///C:/Users/D15567/Downloads/DPTX_2012_2_11510_0_394412_0_140665%20(2).pdf)

Proč a k čemu taxonomie vzdělávacích cílů?. *Metodický portál RVP - Modul Články* [online]. Dostupné z: <https://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/11113/proc-a-k-cemu-taxonomie-vzdelavacich-cilu-.html/>

Psychotest týmových rolí (IQ-TESTER.cz). *IQ test inteligence online (IQ-TESTER.cz)* [online]. Copyright © 2010 IQ Tester [cit. 20.02.2020]. Dostupné z: <https://www.iq-tester.cz/o-inteligenci/psychotest-tymovych-rolí.html>.

Stakeholder Mapping. *Stakeholder Mapping* [online]. Dostupné z: <https://www.stakeholdermap.com/>

Štefl Ondřej. Česká škola: *Ondřej Štefl o frontální výuce, motivaci k učení, rozdělení výuky do předmětů, hodinových dotacích nebo rozdělení tříd podle věku. Česká škola* [online]. [cit. 27.02.2020]. Dostupné z: <http://www.ceskaskola.cz/2016/10/ondrej-steffl-o-frontalni-vyuce.html>

WBS - klíčový nástroj pro úspěch projektu - PM Consulting. *PM Consulting - Projektové řízení a agile - Pomáháme Vám zvládat výzvy!* [online]. Copyright © PM Consulting [cit. 21.02.2020]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/wbs/>

Základní model sociální komunikace (Basic Model of Social Communication). [online]. Wilmington (DE) 2011-2020, 27.12.2018 [cit. 27.02.2020]. Dostupné z <https://managementmania.com/cs/zakladni-model-socialni-komunikace>

Zdeňka Havrliková | *KOUČINK – VZDĚLÁVÁNÍ – PROJEKTY* [online]. [cit. 27.02.2020]. Dostupné z: <http://www.havrlikova.cz/wpcontent/uploads/2015/01/mapmyself.jpg>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Maslowova pyramida lidských potřeb	13
Obrázek 2 Pásmo optimální motivace učitele	15
Obrázek 3 Motivační vliv	15
Obrázek 4 Bloomova taxonomie kogn. vz. cílů a revidovaná dle Andersona a Krathwohla.....	21
Obrázek 5 Ukázka mentální mapy na téma „Otevřené vzdělávání“	22
Obrázek 6 Princip workshopu	26
Obrázek 7 Kolbův model	27
Obrázek 8 Bloomova taxonomie pro výukovou aktivitu	28
Obrázek 9. Temperament a dynamické vlastnosti osobnosti	33
Obrázek 10. Sociální komunikace	34
Obrázek 11 Ukázka RACI matice v praxi.....	35
Obrázek 12 Ukázka myšlenkové mapy.....	36
Obrázek 13 Ukázka myšlenkové mapy s krizovými scénáři.....	37
Obrázek 14 Ukázka tvorby WBS	38
Obrázek 15 Projektový trojimperativ.....	39
Obrázek 16 Projektový trojimperativ podrobně	40
Obrázek 17 Ganttův diagram.....	41

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I test na Belbinovy role a vyhodnocení.....	52
Příloha II Školení projektového řízení pro aktivní studenty, firmy a veřejnou správu.....	57
Příloha III Šablona RACI matice pro studenty předmětu „Základy projektového řízení“	64

Instrukce: U každého tvrzení rozdělte celkem deset bodů mezi odpovědi, které podle Vašeho mínění nejlépe charakterizují Vaše jednání v týmu. Můžete je rozdělit libovolně, v extrémním případě můžete bodově ohodnotit všechny nebo dát deset jedné odpovědi.

1. Čím mohu podle svého mínění přispět týmu:

- a) Myslím, že rychle poznám a umím využít nové příležitosti
- b) Umím dobře spolupracovat s širokou škálou lidí
- c) Produkovat ideje je moje druhá přirozenost
- d) Umím povzbudit lidi, kdykoli si všimnu, že mohou nabídnout něco hodnotného
- e) Moje schopnost vytrvat v úsilí souvisí s mou osobní efektivitou
- f) Jsem ochoten čelit dočasné nepopularitě, pokud to nakonec povede k výsledkům, které stojí za to.
- g) Většinou mám smysl pro to, co je realistické a bude fungovat
- h) Umím nabídnout rozumné alternativní možnosti jednání, bez uvádění předsudků a zaujatosti.

2. Pokud dělám nějaké chyby při týmové práci, je možné, že:

- a) Nejsem uvolněný, dokud schůze nejsou řádně strukturovány a pod kontrolou a obecně dobře řízeny
- b) Mám sklon být příliš velkorysý k těm, kdo mají dobré nápady, jenž nedostaly dostatečný prostor
- c) Mám tendenci příliš mluvit, když se skupina zabývá novými nápady
- d) Můj objektivní pohled mi ztěžuje okamžitě a entuziasticky kolegům přitakat
- e) Druzí mne někdy považují za ostrého a autoritářského, je-li třeba něco udělat

f) Považuji za nesnadné vést „shora“, možná proto, že příliš citlivě reaguji na atmosféru ve skupině

g) Mám sklon ponořit se do idejí, které mě zajímají, a ztrácet přehled o tom, co se děje

h) Mí kolegové mají sklon považovat mě za člověka, který se zbytečně znepokojuje detaily a možnostmi, že se věci nezdaří

3. Když pracuji společně s druhými na nějakém projektu:

a) Mám schopnost lidi ovlivnit, aniž na ně vyvíjím nátlak

b) Moje ostražitost dokáže zabránit chybám z nedbalosti a opomenutím

c) Jsem ochoten nutit druhé k činnosti, aby schůze nebyla ztrátou času nebo se nám neztratil z očí hlavní cíl

d) Je možno se na mě spolehnout, že přijdu s něčím originálním

e) Jsem vždy připraven podpořit dobrý návrh sloužící společnému zájmu

f) Dychtivě sleduji nejnovější ideje a vývoj

g) Věřím, že moje schopnost úsudku může pomoci přijmout správná rozhodnutí

h) Je na mě spolehnout, že všechna podstatná práce bude zorganizována

4. Je pro mě charakteristický následující přístup k práci ve skupině:

a) Mám klidný zájem o to, lépe poznat své kolegy

b) Nezdráhám se mít námitky vůči názorům druhých nebo sám zastávat menšinový názor

c) Obvykle umím najít celou řadu argumentů, abych vyvrátil nezdravé návrhy

d) Myslím si, že mám talent na to, aby věci fungovaly, když je třeba realizovat nějaký plán

e) Mám sklon vyhýbat se tomu, co je samozřejmé, a přicházet s něčím neočekávaným

f) Do jakékoli práce, kterou dělám, vnáším pečeť perfekcionismu

- g) Jsem ochoten využít kontakty mimo skupinu samu
- h) I když se zajímám o všechny pohledy, neváhám se rozhodnout, když je to třeba

5. Při práci mne uspokojuje:

- a) Rád analyzuji situaci a zvažuji všechny možnosti
- b) Snažím se najít praktické řešení problémů
- c) Mám rád pocit, že pomáhám vytvářet dobré pracovní vztahy
- d) Mohu mít velký vliv na rozhodnutí
- e) Setkávám se s lidmi, kteří mohou nabídnout něco nového
- f) Umím lidi přimět, aby se dohodli na nezbytném postupu
- g) Cítím se ve svém živlu, když se mohu úkolu věnovat naplno
- h) Mám rád situace, které probouzí mou představivost

6. Když náhle dostanu těžký úkol s omezenou lhůtou a neznámými lidmi:

- a) Budu se cítit jako zatlačený do kouta a nucený najít cestu ze slepé uličky, než si vytvořím základní linii
- b) Budu připraven pracovat s lidmi, kteří prokázali nejpozitivnější přístup
- c) Najdu nějaký způsob, jak omezit složitost úkolu tím, že určím, čím mohou různí lidé nejlépe přispět
- d) Můj přirozený smysl pro naléhavost mi pomůže zajistit, že nezaostaneme za termíny
- e) Myslím, že si zachovám chladnou hlavu a uchovám schopnost řádně uvažovat
- f) Zachovám si vědomí cíle a poslání i navzdory tlaku
- g) Budu připraven pozitivně vést, pokud budu cítit, že skupina nedělá žádné pokroky
- h) Zahájím diskusi s cílem stimulovat nové myšlenky a něco rozhybat

7. Pokud jsem subjektem nějakého problému v pracovní skupině:

- a) Mám sklon být netrpělivý vůči těm, kdo proces brzdí a zdržují
- b) Druzí mne mohou kritizovat, že jsem příliš analytický a příliš málo intuitivní
- c) Moje snaha, aby byla práce udělána pořádně, může věc popostrčit
- d) Mám sklon začít se nudit a spoléhat se na jednoho nebo dva stimulující členy týmu, že mi dají nějaký podnět
- e) Považuji za nesnadné začít, dokud nejsou vyjasněny cíle
- f) Někdy neumím vysvětlit a objasnit komplexní myšlenky, které mne napadají
- g) Vědomě od druhých požaduji věci, které sám neumím
- h) Zdráhám se prosazovat si „své“, když narážím na skutečnou opozici

Týmové role – vyhodnocení. Přeneste své skóre do tabulky a sečtěte je. Získáte svou primární a sekundární týmovou roli (dvě největší skóre).

Předseda	1d	2f	3a	4h	5f	6c	7g
Tvůrce	1f	2e	3c	4b	5d	6g	7a
Inovátor	1c	2g	3d	4e	5h	6a	7f
Pozorovatel	1h	2d	3g	4c	5a	6e	7b
Dělník	1g	2a	3h	4d	5b	6f	7e
Týmový hráč	1b	2b	3e	4a	5c	6b	7h
Hledač zdrojů	1a	2c	3f	4g	5e	6h	7d

Dokončovatel	1e	2h	3b	4f	5g	6d	7c
--------------	----	----	----	----	----	----	----

Zdroj: ČVUT (2020)



Týmové role

Každý účastník vytvořil dokument, kde popsal svou roli v týmu, následně byly prováděny akce a hry, kde si daní účastníci vše vyzkoušeli. Dotazníky jsou k vidění na konci.

Následně proběhla prezentace o týmových rolech podle Belbína.

- Inovátor
- Vyhledávač zdrojů
- Koordinátor
- Formovač
- Týmový pracovník
- Realizátor
- Vyhodnocovač
- Dotahovač
- Specialista

Po prezentaci, si lépe definovali svou roli v týmu. Ověřili si tím, že to opravdu má něco do sebe.

Kvůli pochopení a lepšímu poznání různých rolí nejen té své byla přizpůsobena hra, kde si vytáhli ze čtyř předem připravených rolí a museli se držet dané role po dobu celé hry. Hra byla založena na společném řešení problému dotknout se ve čtyřčlenném týmu (svépomocí) stropu bez použití jakýchkoliv věci okolo (stůl, židle). Druhé kolo se členové popřeházeli a vyzkoušeli si jinou roli.

Všechny tyto poznatky, jak jim daná role sedla a jak si mysleli, jak ji hráli, byly zaznamenány do dokumentu vč. jejich emocí, viz. příloha.

Další hra, která byla založená na hraní různých rolí v týmu, byla s názvem monstra. Hra spočívala opět v komunikaci, jak řešit problém, kdy se mohli podlahy dotýkat vždy předem určenýma

„končetinami“ (například: dvě nohy a 5 ruk). Hra se opět opakovala s prostřídáním účastníku v týmech a změnou jejich rolí.

Opět vše bylo pečlivě zaznamenáno účastníky v jejich dokumentu.

Následovalo pokračování v prezentaci, kde se zabývalo Belbínovým testem týmových rolí. Kdy si každý účastník ověřil, popř. vyvrátil svou roli. Tento „testík“ zkoušeli vyplňovat z pohledu svého příbuzného, účastníka „testík“ vždy uvedl do určité situace a musel jí nějak vyřešit. V testu museli rozdělovat body a na konci je sečetli v určitých kolonkách a tam, kde se našlo nejvyšší bodové hodnocení, byla jejich dominantní role.

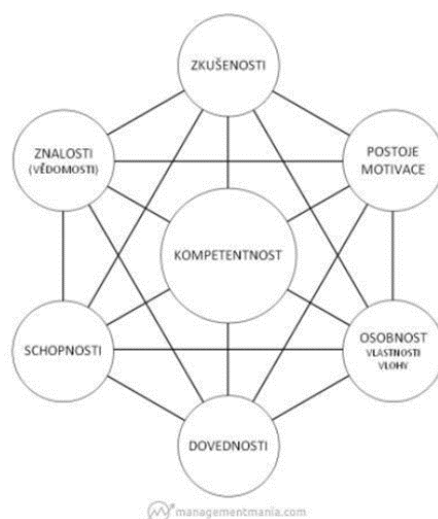
Samozřejmě rolí může mít každý jedinec více ale vždy jen jedna je dominantní. Účastníky jsme požádali, aby připsali do tvořeného dotazníku, zda jim to vše krásně vyšlo, popř. jak se z toho cítí.

Týmový pracovník	*Citlivý, populární *Nemá rád konflikty *Dobře naslouchá	*V krizi není schopen učinit rozhodnutí *nedokáže jasně vést lidi	* Martine, myslím si, že by si měl poslouchat Aloise *Dejme Honzovému nápadu šanci *Proč neřeknete více o
Realizátor	*Přesměruje myšlenky na zadané úkoly *Tvrdě pracuje, sebekázeň *Vybírá co je uskutečnitelné	*Nemá rád složité teorie *Dokáže být příliš soutěživý *Chybí mu flexibilita	*S ohledem na čas, měli bychom *Gravitační analýza je šílený nápad, ale.. *Napišme to na tabuli
Vyhodnocovač	*Důkladné analýzy provádí * Nejmeně zainteresovaný člen týmu (hodný policajt) *Disponuje nejlepšími dovednostmi pro složitější data	*Brzda pro rozjezd skupiny, že bere něco vážněji *Soutěživý (problém s koordinátorem)	*Ten problém s *Musíme si dávat pozor na * Nepřehlížejme
Dotahovač	*Sleduje nápad od začátku do konce * Věnuje pozornost detailu *Vnáší pořádek a strukturu	*Je klidný, pouze pokud to zkontroloval *Velký detailista * Netrpělivý pokud je někdo více relaxační	* Rád bych se jistil, že *A co takhle * Ne, musíme... aby to fungovalo

Specialista	*profesionál *Hrdý na své tech. Znalosti *Poskytuje informace a fakta	* nebere moc v potaz ostatní členy * Přispívá pouze v omezené míře * nedokáže se oddělit od funkční role	*Uvidím, jestli se to podaří *Víte, že *Musíme dodržovat profesionální zásady
-------------	--	--	---

Kompetence

Byly vysvětleny kompetence, co to je, jak se s tím pracuje, jak se časem mění kompetence a jak se předávají kompetence.



Kompetentnost člena SO:

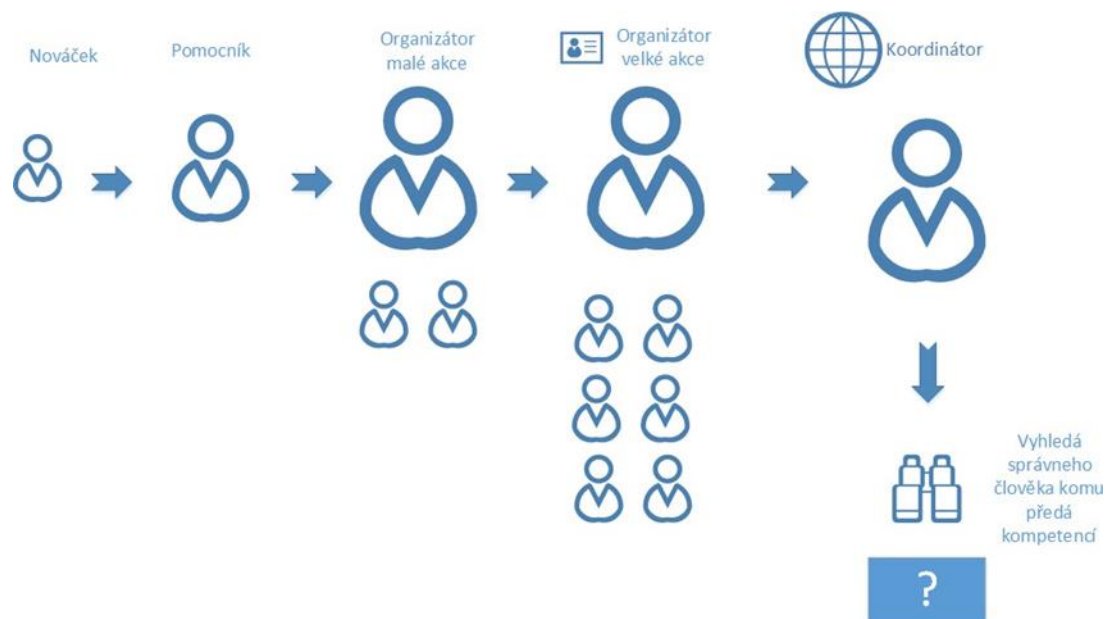
- předpoklady či schopnost zvládat určitou funkci, činnost nebo situaci
- souhrn vědomostí, dovedností, postojů a hodnot umožňující uplatnění jednotlivce
- znamená souhrn svěřených pravomocí a povinností určitého orgánu a výměr jeho působnosti

Kompetence nabývá člen SO se zkušenostmi. Čím více zkušeností, tím více kompetencí. To znamená, že časem se kompetence mohou měnit.

- Cyklus života člena v SO:
- Nováček – člen bez kompetencí
- Pomocník – člen, který má malé kompetence a jen pomáhá na akcích
- Organizátor malých akcí - člen SO bude mít na starosti zorganizovat malou akci. Organizátor může mít pod sebou pár pomocníků.
- Organizátor velkých akcí – člen SO dostane za úkol zorganizovat velkou akci (například ples). V tomto případě má organizátor pod sebou tým s vyšším počtem pomocníků.
- Koordinátor akcí – člen SO, který má hodně zkušeností s organizováním akcí, může

koordinovat jednotlivé organizátory akcí. (Vzhledem k tomu, že kompetence se už hodně změnila, tak teď musí kompetence začít předávat dál. Je vhodné, aby začal předávat své zkušenosti. Musí si najít vhodného kandidáta, který bude podle týmové role vhodný na danou pozici).

Cyklus získávání a předávání kompetencí



První část workshopu měl ukázat, jak je důležitá komunikace mezi členy, vyzkoušet si možnost jiné týmové role a pochopit tak jak je možné s daným jedincem pracovat, velmi přínosné, pokud vznikají v org. Konflikty nebo je nutné něco řešit v osobních vztazích. Ve druhé části byly popsány

kompetence člena OS, změna jednotlivých kompetencí a předávání kompetencí. Výhodou předávání kompetencí je posun SO dál dopředu. Rozvoj SO a rozvoj jednotlivých členů.

PŘÍLOHA:

Jaká je tvoje ROLE ve spolku:

odpověď č.1: vedoucí role, ale musím často projekty sám vymýšlet a realizovat. V našem malém kolektivu musíme včetně mě zastávat bohužel/bohudík všichni více rolí, což má někdy kontraproduktivní výsledek.

odpověď č.2: být ten, kdo říká, jaká je hodnota a realizovatelnost nápadu; ten kdo ho prvotně vyhodnotí; ten kdo poukazuje na existující problémy a vysvětluje je za minulých řešení; co fyzicky ta práce snažíme doufat a zapojit do ní i ostatní - role formovače a vyhodnocovače

odpověď č.3: koordinátor - v úloze se cítím dobře i když čím vyšší, důležitější funkce, tím víc práce, ale ráda lidi vedu, rozhoduju a vyloženě vyhledávám, abych měla co nejvíc práce

odpověď č.4: moje role je HR vedoucí, mám zodpovědnost za chod mého teamu - tedy za lidi; mám na starost teambuildingové akce, vzdělávání, náborový systém; asi bych byl inovátor mixnutý s koordinátorem; taky jsem rebel a hater - tedy se necítím moc dobře

odpověď č.5: Osobně se přikláním k roli inovátora. Rád vymýšlím, jak dělat věci, jinak a líp a myslím si, že mi to asi i jde, protože ve výsledku se mnou lidi souhlasí a nápady se realizují. Další rolí je pro mě určitě rejpal, ale já se snažím hlavně o konstruktivní kritiku.

odpověď č.6: formovač

- společenská - potřebuji k životu lidi, nejsem moc ráda sama
- motivovaná - jezdím na konference, přednášky, s týmem lidí, mám chuť se víc dozvědět
- energetická - pořád musím něco dělat, nevydržím v klidu
- tvrdohlavá - když si něco umanu, musím to dotáhnout
- vyzývám k výkonu - ráda vidím, když se snaží, je zapálený, projevuje aktivitu
- překonávám překážky - ráda zpochybňuju, že něco nejde
- netrpělivá
- chci akci a chci ji hned, nevydržím v klidu
- nepřesnost - často nejsem schopna přijít včas
- neukázněnost - občas se zachovám jak bych neměla

odpověď č.7: otravný rejpal

- připomínám věci co se mají být udělány, připomínky k chystaným věcem, držení termínů, schůzky aspoň..
- zapisovatel - svědomitý, důsledný
- občas přináším různé nápady, které vždy projdou - nápadité...
- více - pomocník šerifa - svolávání schůzek
- občas nepochopený akční vetřelec - jsem o ročník výš než zbytek unie
- pocit "snažím se o nějaké novinky, nápady, inovace a zlepšení a skoro nikoho to nezajímá"

odpověď č.8: inovátor

- moje oblíbená role, ráda přemýšlím a vymýšlím nové nápady, nebojím se riskovat a udělat si ze sebe legraci
- pracuji s nadhledem, mám pořádnou představu, jak by měl projekt nebo akce vypadat a snažím si ji i tak realizovat
- vlastnosti - ráda jdu do všeho po hlavě, беру věci s nadhledem

Jaké jsou tvé vlastnosti

odpověď č.1: extrovertní, společenský, svědomitý, snaživý, pečlivý, perfekcionista, klidný, ovládající se, věřící si

odpověď č.2: člověk s vizí, co se nebojí ozvat, férový, empatický, zodpovědný,

pracovitý, přemýšlivý, odpověď č.3: ten, kdo uvede do pohybu ten, kdo řeší dobré nápady, ten kdo víc vysvětlí

odpověď č.4: mnoho nápadů; velmi optimistický a přátelský a veselý, lehce

vypočítavý, nesobecký, odpověď č.5: Pro někoho osina v zadku, pro jiné lehce

vizionář. Příležitostný alkoholik.

Hry:

odpověď č.1: týmová role - koordinátor

vést tým mě bavilo, ale myslím si, že mi déle trvalo tým rozhábat

týmová role - vyhodnocovač - na mě je role příliš uzavřena v rámci hry jsem se snažil vše se střízlivým pohledem pozorovat

odpověď č.2: týmová role - vyhledávač zdrojů

snažil jsem se být energický, ale po chvíli jsme se stále nerozhoupali a začal mi chybět někdo, kdo nás posune a bude chtít realizaci

týmová role - formovač

šlo to dobře, protože je to blízka role k mému normálnímu životu

odpověď č.3 - specialista - hodně jsem se držel zpátky abych neprotlačoval svůj názor; myslím, že mi to moc nešlo, protože jsem holky přesvědčil (nebo spíš jsem to vymyslel) než abych to "jen" rozhodl, ale specialista by snad neměl něco i navrhnout

týmová role - formovač

přijal jsem to vtipně, bavilo mě to

odpověď č.4: týmová role - koordinátor - vyhovující. rozhodnout kdo jak má stát atd...
týmová role - inovátor - nevdí mi vymýšlet jak to udělat, ale potřebuju rozhodovat i
kdo, kdy, jak.... takže nic moc

Zdroj: ACSA - *ŠKOLENÍ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ PRO AKTIVNÍ
STUDENTY, FIRMY A VEŘEJNOU SPRÁVU* (2016)

Příloha III Šablona RACI matice pro studenty předmětu „Základy projektového řízení“

Funkce člena týmu	Úkol 1	Úkol 2	Úkol 3
Předseda			
Tvůrce			
Inovátor			
Pozorovatel			
Dělník			
Týmový hráč			
Hledač zdrojů			
Dokončovatel			

Zdroj: Vlastní zpracování

