

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM**

2013–2016

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Patricie Dufková**

**Netradiční metody a vzdělávací technologie v učení dospělých**

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Iva Borská, CSc.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR FULL-TIME STUDIES**

2013-2016

**BACHELOR THESIS**

**Patricie Dufková**

**Non traditional methods and technologies in adult education**

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Iva Borská, CSc.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 8.3.2016

Patricie Dufková

## **Poděkování**

Děkuji PhDr. Ivě Borské, CSc. za její cenné rady, připomínky a konzultace během vypracovávání mé bakalářské práce. Také děkuji respondentům, jejichž odpovědi jsou součástí empirické části práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá netradičními metodami a technologiemi ve vzdělávání dospělých. Zaměřuje se na definici didaktických metod, na jejich klasifikaci a následně na rozdělení na metody transferu a facilitace. Dále se tato práce zabývá outdoorovými programy a technologiemi, jež se ve vzdělávání dospělých uplatňují. Na základě teoretických poznatků z odborných a dalších pramenů bylo nutné provést dotazníkové šetření, které zobrazí nejvyužívanější metody v praxi, zda zaměstnavatelé vyžadují od svých zaměstnanců další vzdělávání a zájem pracovníků o absolvování koučinku.

## **Klíčová slova**

Didaktická metoda, e-learning, koučink, metoda facilitace, metoda transferu, outdoorové programy, vzdělávací technologie, vzdělávání dospělých.

## **Annotation**

Bachelor thesis deals with non traditional methods and technologies in adult education. It directs on the definition of didactic methods, their classification and how are they divided into methods of transfer and methods of facilitation. Next part of this thesis specifies in outdoor programs and technologies which are used in adult education. On the basis of theoretical knowledge from professional and the other sources it was necessary to perform a survey, which reveals the most used methods in practice. If employers require more education from their employees and if these employees are interested in participation of coaching.

## **Keywords**

Adult education, coaching, didactic methods, educational technology, e-learning, methods of facilitation, methods of transfer, outdoor programs.

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 POJEM METODA A DĚLENÍ METOD .....</b>	<b>11</b>
<b>2 METODY TRANSFERU .....</b>	<b>17</b>
2.1 Přednáška .....	17
2.2 Seminář .....	18
2.3 Konzultace .....	19
2.4 Problémové metody .....	21
<b>3 METODY FACILITACE .....</b>	<b>23</b>
3.1 Brainstorming .....	23
3.2 Brainwriting .....	24
3.3 Synektika.....	25
3.4 Metoda CNB.....	26
3.5 Metoda „černé skříňky“ .....	27
3.6 Metoda Pro-Kontra.....	27
3.7 Koučink .....	28
3.8 E-learning.....	29
3.9 Workshop .....	31
3.10 Open space technology .....	32
<b>4 OUTDOOROVÉ PROGRAMY .....</b>	<b>34</b>
<b>5 VLIV TECHNOLOGIÍ NA VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....</b>	<b>37</b>
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>41</b>
<b>6 EMPIRICKÝ PRŮZKUM.....</b>	<b>41</b>
6.1 Cíle a hypotézy průzkumu.....	41
6.2 Metodologie průzkumu .....	42
6.3 Výsledky dotazníkového šetření .....	43
6.4 Vyhoocení hypotéz .....	51
6.5 Shrnutí průzkumu .....	52
<b>7 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ PRO SLEDOVANOU OBLAST .....</b>	<b>55</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>57</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>59</b>

<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>61</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>62</b>



## ÚVOD

Téma netradičních metod a vzdělávacích technologií v učení dospělých je poměrně kontroverzním tématem. To, co někomu může připadat netradiční, jiný naopak považuje za zcela běžné. Obzvláště v učení dospělých, kdy někdo považuje určitou didaktickou metodu za novou, ne zcela běžnou a tudíž netradiční a pro někoho jiného je tato metoda obvyklá a setkává se s ní ve svém profesním životě velmi často. Konkrétním příkladem může být e-learning, tedy vzdělávání pomocí počítače a internetu, který v je v jedné firmě využíván jako metoda vzdělávání zaměstnanců velmi často a naopak někde stále zůstávají u běžnějších metod vzdělávání, jimiž jsou například školení či přednáška.

Bakalářská práce se dělí na teoretickou a praktickou část. Teoretická část této práce se soustředí na definování pojmu vzdělávací metoda a na rozřazení těchto metod dle různých hledisek v závislosti na názorech autorů odborných publikací. Pojem didaktická metoda se již delší dobu snaží odborníci definovat, z tohoto důvodu lze v mnoha publikacích nalézt několik možných variant vysvětlení. Dále tato práce zmiňuje rozdílné klasifikace metody dle jednotlivých autorů. Tyto způsoby možného rozdělení jsou uváděny z toho důvodu, že je každý autor klasifikuje dle různých specifíků, například dle jejich vztahu k praxi, dle místa, kde vzdělávání probíhá nebo dle směru zdrojů míry podpory a pomoci účastníkovi v jeho procesu učení. Další kapitola popisuje čtyři metody transferu, a to konkrétně přednášku, seminář, konzultaci a problémové metody. Třetí a nejobsáhlejší částí této bakalářské práce je kapitola obsahující metody facilitace. Do těchto metod je možné zařadit brainstorming, brainwriting, synektiku, metodu CNB, metodu „černé skříňky“, metodu Pro-Kontra, koučink, e-learning, workshop nebo také open space technology. Následující část se zabývá outdoorovými programy a jejich možnými formami. Poslední kapitola teoretické části se věnuje technologiím a jejich vlivu na vzdělávání dospělých. To znamená, že uvádí formy vzdělávání, ve kterých jsou tyto technologie využívány.

Na základě poznatků z teoretické části se empirická část práce zaměřuje na metody vzdělávání dospělých, znalost pojmu koučink a na outdoorové programy. Podklady k praktické části byly získány pomocí kvantitativní metody v podobě dotazníkového šetření, které bylo uveřejněno on-line. Před sestavením dotazníku a provedením šetření,

budou stanoveny tři hypotézy, které budou následně na základě vyhodnocení výsledků z dotazníkového šetření potvrzeny nebo vyvráceny. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, které metody učení jsou u zaměstnanců populární, zda zaměstnavatelé požadují od svých pracovníků další vzdělávání, a které metody jsou nejčastěji aplikované v praxi. Dle výsledků získaných z dotazníkového šetření a na základě teoretických znalostí byla autorkou vytvořena doporučení pro vzdělávání dospělých.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 POJEM METODA A DĚLENÍ METOD

Metoda, z řeckého slova *methodos*, znamená cestu nebo také postup ke stanovenému cíli a je rozhodujícím prostředkem k dosažení cíle. Didaktická metoda je definována jako uspořádaný soubor procesů, kterými se řídí vzdělavatel a předává tak své poznatky a dovednosti. Řídí se jimi ale i vzdělávaný, který si těmito procesy dovednosti a vědomosti osvojuje.<sup>1</sup> Metoda je spjata s plněním určených vzdělávacích cílů, s co nejlepším zvládnutím obsahu učiva a uplatňuje se v konkrétní vzdělávací formě a za konkrétních výukových okolností a podmínek.<sup>2</sup>

Již Jan Amos Komenský se pokoušel vymezit pojem metoda a její funkce. Chtěl nalézt správnou a efektivní metodu. Metodu charakterizoval jako druh a způsob aktivit pedagoga a studenta. G. A. Lindner přirovnává tuto metodu k cestě, kterou učitel absolvuje se svým žákem, aby společně dosáhli vyučovacího cíle. O. Chlup považuje metodu za účelný, záměrný proces, který pedagog používá k dosažení určeného cíle. Poukazuje ale na podobnosti a odlišnosti mezi metodou vyučovací a metodou vědeckou. Metoda vědecká směřuje ke znalostem naprosto novým, kdežto metoda vyučovací směřuje jen ke znalostem poměrně novým. Pokud má vědecká práce dojít k hledaným výsledkům, musí jednat účelně a podle obecně uznávaných zásad, dále musí dodržovat ověřený postup, který garantuje, že se dosáhne plánovaného cíle. O. Pavlík upozorňuje na nesoulad v chápání pojmu didaktická metoda. Někteří autoři rozumí pod pojmem metoda i podobu vyučování, jiní i zásady. Pavlík charakterizuje metodu jako podobu vyučování, kterou učitel praktikuje ve svých vyučovacích hodinách. Upozorňuje, že nadhodnocování vyučovací metody je stejně tak škodlivé, jako její podhodnocování. Dále Pavlík tvrdí, že je potřeba se vyhnout metodikaření a poskytnout učitelům dostatečné didaktické, fyziologické a psychologické vzdělání. Metodické bohatství se

---

<sup>1</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Androdidaktika*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004, s. 69. ISBN 80-7357-045-9.

<sup>2</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005, s. 115. ISBN 80-7238-220-9.

zakládá na tom, jak učitel zvládne využívat různé vyučovací metody dle situací, a popřípadě zda umí tvořit nové. Z. Pešek vychází ve své definici ze vzájemného vztahu mezi učitelem a žákem. Metoda je podle něho to, jak učitel řídí a navozuje učební činnost. Vyučovací metody tedy vyučující používá k tomu, aby získal pozornost žáků, aby probudil jejich zájem, a aby organizoval jejich praktickou činnost. Dále mají metody podle Peška kontrolovat kvantitu a kvalitu získávaných vědomostí a dovedností.<sup>3</sup>

Metoda je definována jako konkrétní postup, jímž se řídí lektori a vyučující během výuky. Novější definice ale přiřazují metodu více vzdělávanému a považují ji za prostředek, který vzdělávaného dospělého nějakým způsobem vede ke konkrétnímu stanovenému cíli a dělá celý učební proces účinný. Ze všech různých definic vyplývá, že didaktická metoda souvisí s naplňováním konkrétních vzdělávacích cílů, s osvojením si obsahu vzdělávání a její forma se vybírá dle určitých výukových podmínek a okolností.<sup>4</sup>

Množství metod, které jsou využitelné a využívané ve vzdělávání dospělých a ve vzdělávání pracovníků je opravdu velké množství. Při jejich posuzování je potřeba:

- Blíže se seznámit s jednotlivými metodami. Znat jejich charakteristické rysy a také jejich výhody a nevýhody.
- Uvědomit si hlavní kritéria pro správnou volbu metody pro momentální situaci.
- Nezapomínat, že se během celého výukového procesu mění učební situace a je tak nutné měnit také vyučovací metody.

Hlavní kritéria pro volbu metod vzdělávání jsou:

- Charakter učebních cílů. Je nutné rozmyslet si, zda jde pouze o vědomosti, nebo také o jejich následnou aplikaci do konkrétní situace.

---

<sup>3</sup> MOJŽÍŠEK, Lubomír. *Vyučovací metody*. Vyd. 3. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1988, s. 9-11.

<sup>4</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Andragogická didaktika*. Vyd. 1. Praha: Codex Bohemia, 1998, s. 149. ISBN 80-85963-52-3.

- Charakter obsahu výuky. Je důležité uvědomovat si, že ne vždy se mohou na učební látku uplatnit všechny didaktické metody.
- Charakter didaktické formy. Pokud je lektor v přímém kontaktu s účastníky vzdělávání, má možnost využít více metod, než například při e-learningu.
- Předběžné znalosti o složení účastníků vzdělávací akce
- Fáze učebního procesu. Metody je nutné volit i na základě toho, o jaké setkání se jedná. Do úvodního setkání budou vhodné jiné metody, než například do závěrečného.
- Rytmus – vybrat pestré a účelné metody, které budou udržovat pozornost účastníků a ulehčovat jim tak proces učení.
- Rámcové podmínky. Do rámcových podmínek patří dostatek času a také prostorové možnosti.
- Celková didaktická připravenost a schopnosti lektora. Lektor je velmi důležitá osoba ve vzdělávání a je proto nezbytně nutné, aby uměl správně didakticky realizovat vybranou výukovou metodu.<sup>5</sup>

Nejobecnější klasifikace metod je klasifikace dle Maňáka. Tato klasifikace se uplatňuje na vzdělávání dětí, ale využívá se i v rámci vzdělávání pracovníků a vzdělávání dospělých. Maňák, kterého v roce 1999 citovala Skalková, rozděluje metody takto:

- **Metody z hlediska zdroje poznání a druhu poznatků**
  - Metody slovní, do kterých patří metody monologické (např. vysvětlování nebo přednáška), metody dialogické (např. rozhovor, diskuze), metody písemných prací a metody práce s knihou, textovým materiálem a učebnicí.
  - Metody názorně demonstrační. Do těchto metod patří například pozorování předmětů, demonstrace a předvádění a také projekce
  - Metody praktické, tedy metody, během kterých si žáci něco sami vyzkouší. Patří sem laboratorní práce, nácvik pohybových dovedností, pracovní činnosti a grafické činnosti.

---

<sup>5</sup> BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, s. 151-153. ISBN 978-80-247-2914-5.

- **Metody z hlediska aktivity a samostatnosti studentů.** Do této kategorie spadají metody sdělovací, metody, během kterých studenti samostatně pracují a metody výzkumné či badatelské.
- **Metody z hlediska myšlenkových operací.** Do této kategorie Maňák zařadil didaktické postupy a to postup srovnávací, analyticko-syntetický, deduktivní a induktivní.
- **Metody z hlediska fází výchovně vzdělávacího procesu.** Do této skupiny metod patří metody expoziční, fixační, diagnostické, aplikační a motivační.
- **Metody z hlediska výukových prostředků a norem.** To jsou kombinace metod s vyučovacími prostředky nebo s vyučovacími pomůckami.
- **Metody aktivizující.** Do aktivizujících metod patří metody diskusní, inscenační, specifické, situační a také didaktické hry.<sup>6</sup>

Mužik klasifikuje metody dle jejich vztahu k praxi:

- **Metody teoretické.** Za teoretické metody jsou považovány ty, které převážně nebo zcela spočívají ve verbálním vyjadřování lektora. Jsou to tedy ty metody, během kterých vede lektor monolog. Kořeny teoretických metod sahají hluboko do historie. I přestože se v dnešní době najde spousta jejich kritiků, zůstávají teoretické metody stále pevně zakotvené ve vzdělávání dospělých. Je však možné, že budou tyto metody využívány čím dál tím méně a k učení bude více docházet mimo učebny. Do teoretických metod se řadí přednáška, cvičení nebo také seminář.
- **Metody teoreticko-praktické.** Do teoreticko-praktických metod patří metody problémové a diskusní. Tyto metody mají za úkol o problémech nejen hovořit

---

<sup>6</sup> SKALKOVÁ, Jarmila. *Obecná didaktika*. Vyd. 1. Praha: ISV, 1999, s. 169-170. ISBN 80-85866-33-1.

a diskutovat, ale také vést jejich účastníka k aktivnímu jednání, řešení a rozhodování. To se účastníci učí na příkladech, které se co nejvíce přibližují každodenní praxi. Metody problémové a diskusní splňují tyto podmínky a vedou účastníky k větší efektivnosti a nepředpojatému vyhodnocování výsledků výuky.

- **Metody praktické.** Tyto metody jsou individuální a využívají zkušenosti i vědomosti každého účastníka. Jsou založené na znalostech a vědomostech a sledují, jak se rozvíjejí nové hodnoty, dovednosti a pracovní návyky. Praktické metody se, na rozdíl od teoretických, odehrávají přímo v praxi, tedy ve firmách nebo ve speciálních výcvikových střediscích. Do této skupiny metod patří koučink, instruktáž, asistování nebo třeba exkurze.<sup>7</sup>

Koubek rozděluje metody firemního vzdělávání podle místa, kde vzdělávání probíhá:

- Metody používané **na pracovišti**, tedy na konkrétním pracovním místě a při vykonávání obvyklých pracovních úkolů. Do těchto metod Koubek řadí například koučování, mentoring, instruktáž nebo pracovní porady.
- Metody, které se používají **mimo pracoviště**. Do této skupiny patří přednáška, seminář, outdoor trénink, assessment centrum nebo workshop.

Toto rozdělení se běžně používá v praxi ve vzdělávání ve firmách. Uvádí se, že skupina metod pro vzdělávání na pracovišti je více vhodná pro vzdělávání dělníků. Naopak vzdělávání probíhající mimo pracoviště je vhodnější pro vzdělávání specialistů a vedoucích pracovníků. V praxi se používají obě skupiny metod pro vzdělávání všech pracovníků, ale dochází k různým přizpůsobením s ohledem na náplň práce určité skupiny školených.<sup>8</sup>

Barták klasifikuje metody firemního vzdělávání dle fází a typů vzdělávacího procesu následovně:

- **Metody vstupní.** To jsou metody jako icebreaking, metody analýzy obav a očekávání a také metody vytváření týmu.

---

<sup>7</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005, s. 116-117. ISBN 80-7238-220-9.

<sup>8</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 265-266. ISBN 978-80-7261-168-3.

- **Metody aktivizační a motivační.** Do této skupiny Barták řadí motivační vyprávění, motivační rozhovor, metodu společného cíle nebo motivační poskytnutí zpětné vazby.
- **Metody expoziční.** Tyto metody seznamují účastníky s obsahem. Patří sem přednáška, seminář a cvičení.
- **Metody aplikace a fixace.** To jsou například diskusní metody, problémové metody, simulační metoda, manažerské hry, brainstorming, brainwriting, metoda CNB nebo metoda černé skříňky.
- **Metody samostatného sebeřízeného učení.** Tedy samostudium literatury nebo učení se pomocí audio a video pořadů.<sup>9</sup>

Rozvoj výukových metod je neustálý proces. Stále vznikají nové a nové metody, rozpracovávají se další speciální postupy a varianty použití v oblasti již existujících didaktických metod. Mužík začal členit výukové metody podle kritéria směru zdrojů a míry podpory a pomoci účastníkovi v jeho procesu učení. Dle těchto kritérií se mohou metody členit takto:

- **Metody transferu.** V těchto metodách je zdrojem pomoci učitel nebo jeho další podoby ve vzdělávacích procesech, tedy lektor, mentor, kouč, instruktor nebo konzultant. Pomoc je během těchto metod vedena „shora“. Učitel přenáší na účastníka vzdělávání informace, dovednosti, vědomosti a případně i vzory pracovního chování a jednání. Mužík do této skupiny metod řadí přednášku, seminář, konzultace, exkurze, dialogické metody a problémové metody.
- **Metody facilitace** jsou naopak metody, kdy je pomoc učitele vedena „zdola“. Důraz je zde kladen převážně na proces usnadňování a usměrňování učebního procesu. V těchto metodách se jedná o podporu učení a o zavedení určitého způsobu učení dospělých účastníků. Do této skupiny didaktických metod patří instruktáž, Koučink, workshop, e-learning a open space technology.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, s. 157. ISBN 978-80-247-2914-5.

<sup>10</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005, s. 117. ISBN 80-7238-220-9.



## 2 METODY TRANSFERU

Do metod transferu Mužík zařadil semináře, přednášky, dialogické metody, konzultace, problémové metody, exkurze a ověřování znalostí a dovedností. Tyto metody se využívají k předávání teoretických poznatků, tedy informací a znalostí, směrem od lektora nebo vyučujícího ke vzdělávanému. Metody transferu mohou být monologické, ale i dialogické. Dle jiného Mužíkova klasifikování by se tyto metody mohly zařadit také do skupin metod teoretických, nebo teoreticko-praktických.<sup>11</sup>

Metody jako jsou přednáška, seminář nebo konzultace, jsou v dnešní době řazeny mezi běžné didaktické metody. Jsou využívány jak ve vysokoškolském vzdělávání, tak i v profesním vzdělávání. V následujících podkapitolách budou tyto metody a metody problémové podrobněji popsány.

### 2.1 PŘEDNÁŠKA

Přednáška je, i přestože má své odpůrce, nejběžnější a tradiční metodou výuky. Její podstatou je uspořádaný výklad přednášejícího větší nebo menší skupině účastníků.<sup>12</sup> Metoda přednášení vyžaduje od posluchačů naprostou soustředěnost, schopnost koncentrovat pozornost na dlouhotrvající výklad a udržení myšlenkového kontaktu s přednášejícím. Dále se očekává předchozí znalost pojmů, které přednášející používá a znalost definic a vztahů. Pokud posluchači nemají potřebné předchozí vzdělání, musí poté přednášející svůj výklad doplňovat vysvětlováním, popisem událostí a líčením.<sup>13</sup>

Přednáška je didaktická metoda, o které se v andragogice častokrát diskutuje. Mnohdy bývá tato metoda označována jako nevhodná. To, do jaké míry bude tato metoda efektivní, však záleží na tom, jakým způsobem a jak kvalitně bude užitá. Dále pak její

---

<sup>11</sup> MUŽÍK, J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005, s. 116-118. ISBN 80-7238-220-9.

<sup>12</sup> MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004, s. 72. ISBN 80-7357-045-9.

<sup>13</sup> MOJŽÍŠEK, L. *Vyučovací metody*. Vyd. 3. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1988, s. 91-92.

efektivita závisí na druhu a množství předávaných informací, na cílové skupině a také například na čase, který je na přednášku vymezen.<sup>14</sup>

Přednáška bývá kritizována pro verbalismus. Podle některých kritiků vede posluchače k nenázorným znalostem. Je jí vytýkáno, že posluchači pouze poslouchají a nezapojují se do výkladu a dále, že se tímto způsobem účinkující učí hotová fakta a nesnaží se poté myslet, objevovat nebo vynalézat. Jak je ale uvedeno v předchozím odstavci, efektivita přednášky závisí na způsobu a kvalitě jejího užití a záleží tak tedy na přednášejícím, jak svou přednášku prodá. Nelze tedy jednoznačně tvrdit, že přednáška vede k verbalismu, naopak totiž dokonalá přednáška zaujme posluchače tak, že se zapojuje dotazy a nadále pak tyto přednášky vyhledává.<sup>15</sup>

## 2.2 SEMINÁŘ

Seminář je po přednášce druhou nejčastěji využívanou didaktickou metodou. Na rozdíl od přednášky jsou v semináři do výuky více zapojováni posluchači. Posluchači mohou být zapojeni řízenou diskusí o probíraném tématu nebo samostatným vypracováním referátu, který následně přednesou před ostatními. Seminář má zpravidla jedno téma, kterého se následně týká diskuse i referáty.<sup>16</sup> Seminář rozvíjí tvůrčí myšlení, schopnosti a dovednosti a snaží se o práci se získanými znalostmi. Dochází zde ke vzniku interakcí mezi posluchači navzájem a ke komunikaci mezi posluchači a lektorem.<sup>17</sup> V učení dospělých je nutné dbát během semináře na logickou strukturaci přednášeného tématu a doplnit výklad o praktické příklady, grafy a schémata.<sup>18</sup>

---

<sup>14</sup> PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER. *Základy andragogiky*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 155. ISBN 978-80-86723-58-7.

<sup>15</sup> MOJŽÍŠEK, Lubomír. *Vyučovací metody*. Vyd. 3. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1988, s. 92.

<sup>16</sup> PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER. *Základy andragogiky*. Vyd.1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 156. ISBN 978-80-86723-58-7.

<sup>17</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Androdidaktika*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004, s. 74. ISBN 80-7357-045-9.

<sup>18</sup> PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER. *Základy andragogiky*. Vyd.1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 155-156. ISBN 978-80-86723-58-7.

V rámci metody semináře doporučuje Mužík tento postup:

1. Výběr tématu semináře

- téma by mělo být vybráno v souladu s osnovou a učebním plánem; pokud se jedná o vzdělávací akci, téma musí být dohodnuto s účastníky a organizátory
- v dostatečném předstihu informovat o vybraném tématu všechny zainteresované (u jednorázových akcí je dostatečná doba půl roku až 9 měsíců) a zadat referáty

2. Příprava účastníků na semináře

- prvotní studium zdrojů
- zformulování hlavních bodů
- porovnání různých zdrojů
- vypracování samotného referátu

3. Realizace a řízení semináře

- slovo lektora na úvod
- přednes referátů
- diskuse, zhodnocení referátů a shrnutí závěrů<sup>19</sup>

## 2.3 KONZULTACE

„*Rada, stanovisko odborníka, při vysokoškolském studiu rada učitele studentům, zejména diplomantům a doktorandům.*“<sup>20</sup> Slovo konzultace pochází z latiny a znamená radu, nějaký pokyn nebo uvažování. Jako didaktickou metodu lze konzultaci chápat jako dialog, během kterého lektor (učitel) probere a prodiskutuje učební látku s účastníkem (studentem). Jedná se zde o vysvětlení nepřesností, doplnění poznatků, které studentovi pomou k pochopení probírané látky a doporučení další odborné literatury a způsobů řešení problémů v učení.

Tuto metodu lze aplikovat do všech forem vzdělávání, tedy jak do přímé výuky, do kombinovaného studia, tak ale i do sebevzdělávání. Podle toho, ve které formě

---

<sup>19</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005, s. 120. ISBN 80-7238-220-9.

<sup>20</sup> PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2001, s. 107. ISBN 80-7178-579-2.

vzdělávání konzultace probíhá, má různé specifické podoby. V individuálně řízeném sebevzdělávání je konzultace podporou, reguluje proces učení a určitým způsobem nahrazuje výuku. V kombinovaném studiu probíhá konzultace tehdy, kdy účastník potřebuje od lektora vysvětlit látku ze studijního sešitu, nebo potřebuje pomoci s vyřešením nějakého kontrolního úkolu. Ve vysokoškolském studiu je konzultace běžná doplňující metoda k výuce a probíhá buď individuálně, nebo méně často i skupinově. Aby byla konzultace úspěšná, je důležité, aby lektor a účastník našli společnou řeč, a aby došlo k získání oboustranné důvěry.

Lektorům jsou pro různé typy konzultací doporučovány základní kroky. Nejprve by měl lektor provést individuální pohovor, který může být uskutečněn i elektronickou cestou, během kterého by měl zjistit studijní motivaci účastníka, jeho rodinné a sociální podmínky a také jeho největší pracovní problémy. Dále lektor ověří, jakou má účastník dovednost učit se a případně mu doporučí, jak se v této oblasti zlepšit. Třetím doporučovaným krokem pro lektory je upevňování a podpora účastníka v jeho dovednostech a vědomostech. Lektor by měl účastníka regulovat a navádět zejména v hledání informací a jejich následného zpracování a využití ve studiu. Pomocí sebekritiky a sebehodnocení by měl lektor vést účastníka k zamyšlení se nad svými nedostatky ve studiu. Následně mu sdělit hranici jeho možností a co by z toho měl ve svém studijním úsilí vyvodit.

V profesním vzdělávání nejčastěji probíhají skupinové konzultace. Tyto konzultace je vhodné rozdělit na tři části, a to část úvodní, část průběžnou a část závěrečnou. V úvodní konzultaci se účastníci seznámí s cíli, obsahem a metodou studia daného předmětu. Lektor by měl účastníkům poskytnout informace o studijních materiálech a měl by stanovit podmínky pro úspěšné ukončení předmětu. Průběžná část by měla probíhat po samostudiu účastníků, kdy na konzultaci bude shrnuta učební látka a měla by proběhnout ústní či písemná kontrola osvojených znalostí. Závěrečná konzultace obvykle slouží pro ověření výsledků učiva.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005, s. 128-130. ISBN 80-7238-220-9.

## 2.4 PROBLÉMOVÉ METODY

Z USA k nám byly tyto metody přeneseny v 60. letech minulého století. Svůj původ mají problémové metody ve vzdělávání řídicích pracovníků. Základ těchto metod tvoří skutečný, reálný problém, který se většinou týká řídicích procesů v podnicích. Tento problém se didakticky zpracuje do podoby případové studie (case study), do manažerské hry (management game) nebo do inscenační metody (role playing). V praxi tyto metody vypadají tak, že se případová studie realizuje na základě stručného písemně stanoveného problému a k tomu se připojí otázky, které souvisí s jeho řešením, a které jsou probírány v diskusi. Lektor zaujímá různá stanoviska k navrhovaným řešením a diskutuje s účastníky o možných variantách řešení.

Manažerské hry řeší stanovený konkrétní problém na vyšší úrovni, než na jaké ho řeší inscenační metody či případové studie. Pokud se problém řeší na úrovni podniku, jedná se o podnikové hry. Problém je ale možné řešit i na úrovni národního hospodářství či nadnárodnostních seskupení. Poté se tyto hry nazývají hry strategické. Manažerské hry jsou založeny na komunikaci mezi akcí a reakcí. Každá manažerská hra je založena na vývoji hospodářského dění a počítá nebo dokonce předpokládá změny v realitě. Každá celková podoba těchto her má pevně stanovená a zformulovaná pravidla.

V inscenačních metodách (neboli při hraní her) bývá zadaný problém řešen konkrétním vystupováním účastníků, kteří představují aktéry řešení daného problému. Účastníkům jsou přiděleny role, například asistentek nebo ředitelů, a vyžaduje se od nich, aby zahráli řešení právě probíraného problému. Inscenace mohou být strukturované (obsahují podrobný popis rolí a chování), nebo nestrukturované (popis role dovoluje improvizaci a volnost).

Hlavními znaky problémových metod jsou:

- zpodobnění a simulace hospodářství, řízení lidských zdrojů, podniku a ekonomiky;
- řešení problémů, které mají svůj původ v praxi a jsou didakticky předělány a přizpůsobeny tomu, aby mohli účastníci na jejich řešení aplikovat a využít své předchozí teoretické poznatky, které mají z výuky nebo z jiných zdrojů;

- aktivizace a velké zapojení účastníků do výuky, což je způsobeno propojením těchto metod s praxí účastníků;
- modelování procesů vzdělávání dospělých, dochází zde k řešení praktických problémů, účastníci procvičují rozhodovací procesy a formují se během těchto metod žádoucí pracovní a profesní chování a jednání.

Je ale nutné, aby si během provádění těchto metod všichni uvědomovali, že jde pouze o jakýsi nácvik a nejedná se o reálnou situaci. Mnoho těchto metod nemá vzorová nebo skutečná řešení, které by si mohli účastníci porovnat se svými přístupy a zkušenostmi.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005, s. 125-128. ISBN 80-7238-220-9.

### 3 METODY FACILITACE

Metody facilitace jsou dle Mužíkova dělení z roku 2005 tyto metody: instruktáž, workshop, koučink, e-learning, Open Space Technology, výcviková firma a studijně-řešitelská činnost. Tyto metody lze označit také jako metody praktické, tedy ty, které sledují individuální rozvoj účastníků, jejich dovedností a pracovních návyků.<sup>23</sup>

V následujících podkapitolách budou blíže popsány metody brainstorming, brainwriting, synektika, metoda CNB, metoda Pro-Kontra, metoda „černé skříňky“, koučink, e-learning, workshop a Open Space Technology.

#### 3.1 BRAINSTORMING

Brainstorming vznikl v roce 1953, kdy A. Osborn popsal základní teze této techniky. Jednalo se o techniku tvořivé pracovní porady, kde její účastníci diskutují o svých nápadech a tím hledají nová řešení problémů.<sup>24</sup> Brainstorming, jehož doslovný překlad zní „bouře mozků“, bývá také označován jako „burza nápadů“. Mezi lektory a trenéry jde o velmi oblíbenou a používanou techniku, která má za cíl rozvíjet kreativitu účastníků. Mezi účastníky brainstormingu patří moderátor, zapisovatel a skupina účastníků. Skupina by měla mít maximálně 15 účastníků a měla by být spíše heterogenní, protože pokud bude složena z lidí různých odborných znalostí a různých zkušeností, řešení budou poté kvalitnější a zajímavější.<sup>25</sup> Podle Mužíka je ideální počet 4 – 12 osob, mezi kterými nebudou velké hierarchické rozdíly a účast by měla být zcela dobrovolná. Mělo by se předejít vytváření předsudků a to tím způsobem, že účastníci dopředu neznají celý problém.

---

<sup>23</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005, s. 118. ISBN 80-7238-220-9.

<sup>24</sup> SKALKOVÁ, Jarmila. *Obecná didaktika*. Vyd. 1. Praha: ISV, 1999, s. 177. ISBN 80-85866-33-1.

<sup>25</sup> PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER. *Základy andragogiky*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 157. ISBN 978-80-86723-58-7.

Základními pravidly jsou:

- Spontánnost a volnost. Mají být předneseny všechny nápady, a to i pokud se zdají být nezvyklé nebo absurdní.
- Ne všechny nápady musí být kvalitní. Při brainstormingu jde o vymyšlení co nejvíce nápadu a je zde tedy kvantita důležitější než kvalita.
- Je žádoucí pokračovat a dále rozvinout nápad předchozího diskutujícího.
- Naprostý zákaz kritiky.<sup>26</sup>

Brainstorming začíná rozvíčkou, kdy účastníci odpovídají na jednoduchou otázku, která má za úkol uvolnit atmosféru. Po takovéto rozvíčce vysvětlí lektor problém a následuje diskuse, která by neměla trvat déle než 45 minut. V momentě, kdy se přestanou objevovat nové nápady, uzavře diskusi moderátor a po přestávce proběhne vyhodnocování výsledků.<sup>27</sup>

### 3.2 BRAINWRITING

Metoda brainwriting spočívá v bezprostředním zapisování nápadů. Od metody brainstorming se liší tím, že je prováděna písemně. Bývá také nazývána metodou 6-3-5, protože každý ze šesti účastníků sepíše tři různé možnosti řešení daného problému a na jejich sepsání má pět minut. Následně každý účastník předá své nápady sousedovi, který ke třem návrhům řešení svého předchůdce připsá své tři návrhy. Záleží pouze na něm, zda vymyslí další zcela nové návrhy, nebo rozvine myšlenky svého předchůdce. Tento postup se provádí tak dlouho, dokud se list papíru nevrátí ke svému původnímu majiteli. V tomto případě by mělo po 30 minutách existovat 108 návrhů. Tohoto ideálního stavu se ale v praxi většinou nedosahuje, a to z toho důvodu, že se pravděpodobně některé nápady budou opakovat, někdo nebude mít nový nápad a tak nějaké místo zůstane prázdné a protože během pozdějších kol je potřeba více času k přečtení všech

---

<sup>26</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005, s. 162. ISBN 80-7238-220-9.

<sup>27</sup> PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER. *Základy andragogiky*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 157. ISBN 978-80-86723-58-7.



předchozích myšlenek. V dalším kole je možné zhodnotit návrhy řešení a to tak, že každý z účastníků označí tři myšlenky, které jsou dle jeho názoru nejlepší, a následně se o všech těchto označených nápadech vede diskuse.

Tento písemný způsob oproti brainstormingu umožňuje určitou anonymitu, tedy pokud jsou někteří členové skupiny ostýchavější a nechtějí své nápady pronášet před ostatními, je pro ně tato písemná varianta přívětivější. Další výhodou je usnadnění koncentrace, jelikož zde neprobíhá neustále diskuse a účastníci se mohou během vymýšlení nových nápadů v tichosti soustředit a nedochází zde k napětí a konfliktům.<sup>28</sup>

### 3.3 SYNEKTIKA

Synektika v překladu z řečtiny znamená součinnost. Je to metoda založená na slučování pojmů a vytváření různých analogií, čímž mají vznikat nové myšlenky. Pomocí vytváření podobností se hledají vzájemné vztahy mezi předměty a pojmy. Tato metoda vychází z poznatku, že využívání analogií a vytváření podobností patří mezi nejjednodušší a nejvyužívanějších způsobů lidského myšlení.<sup>29</sup>

Synektická metoda začíná předložením návrhů řešení a různých poznatků, mezi kterými není žádná souvislost. Tyto předložené návrhy řešení se následně pomocí synektických analogií jednotlivě obměňují, až to skupinu účastníků zavede ke zcela novému pohledu a později k novému stanovisku na zadaný problém. Aby byla tato metoda účinná, je nezbytná obsáhlá základna myšlenek a vytváření asociací tak, že se převedou do jiné oblasti. To lze provést několika způsoby: najít k problému významově příbuzný, vcítit se do někoho jiného a tím vytvořit osobní analogii (řešitel se v tomto případě snaží ztotožnit s objektem, představuje si jeho pocity a jeho vztahy k ostatním objektům),

---

<sup>28</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005, s. 163. ISBN 80-7238-220-9.

<sup>29</sup> KOŠTURIÁK, Ján. *Synektika*. [online]. 2007 [cit. 2016-02-24]. Dostupné z: <http://www.ipaczech.cz/cz/ipa-slovník/synektika>

hledat analogie v jiné oblasti anebo se od daného problému vzdálit (například se chvíli věnovat jiné činnosti) a osvobodit se takto od soustředění se na určitý směr řešení.<sup>30</sup>

### 3.4 METODA CNB

Zkratka CNB znamená Collective Notebook, neboli v překladu kolektivní zápisník. Tato metoda je podobná metodám brainstorming a brainwriting, jelikož i zde se jedná o spontánní nalézání nových myšlenek a probouzení kreativity. Každý z účastníků si heslovitě napíše návrh svého řešení a následně každý svůj návrh přednese před ostatními. Žádná myšlenka se nesmí opakovat. Během vystoupení ostatních účastníků si přítomní doplňují nové myšlenky ke svému zapsanému návrhu řešení a z těchto doplněných návrhů je pak složeno druhé kolo diskuse.

Tato metoda se vyskytuje i v písemné variantě, kde není kladem tak velký důraz na diskusi mezi účastníky. Písemná varianta CNB probíhá tak, že každý z účastníků si sám za sebe vede poznámkový blok k zadanému tématu. Do něj si po dobu asi 4 týdnů zapisuje spontánně všechny myšlenky a varianty možných řešení, které získá z literatury nebo ze zpráv. Po uplynutí doporučené doby 4 týdnů si každý účastník uspořádá a vysvětlí nejlepší myšlenky a sepíše možnosti dalšího postupu. Následně lektor shromáždí všechny příspěvky, které zhodnotí a zpracuje výsledky. Tyto výsledky poté prodiskutuje se všemi účastníky na semináři. Tato varianta je pro manažery a pracovníky lepší, jelikož většinou pracují v časovém presu a to, že tato metoda trvá 4 týdny, jim umožňuje pracovat a průběžně vyjadřovat a zapisovat své myšlenky. Každý účastník obdrží svůj zápisník, na kterém musí být vše potřebné informace. V každém zápisníku tedy musí být popsán problém, který bude řešen; jméno lektora, termín a adresa, kam bude materiál vrácen; termín s místem konání a časem trvání závěrečného semináře.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005, s. 165. ISBN 80-7238-220-9.

<sup>31</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005, s. 164 - 165. ISBN 80-7238-220-9.

### 3.5 METODA „ČERNÉ SKŘÍŇKY“

Metoda s názvem Black-box se používá při zkoumání manažerských systémů tak, že sleduje jejich vstupy a výstupy. Metoda černé skříňky je tak nazývána z toho důvodu, že se nezajímá o vnitřní fungování zkoumaného problému.<sup>32</sup>

Metoda Black box je složena ze tří částí. V první části se pozorování a pokusy zjistí, jaké vztahy existují mezi vstupními a výstupními hodnotami. Ze vztahů mezi vstupní (input) a výstupní (output) hodnotou se mohou odvodit tabulky, nebo vzorce, čímž se dosáhne cíle a dál se problém neřeší a černá skříňka se neotvírá. V další kroku se na základě získaných vzorců a tabulek a aplikací zkušeností stanovují hypotézy o tom, jakým způsobem černá skříňka funguje. Po sestavení hypotéz a zjištění způsobu fungování černé skříňky lze přesněji popsat souvislosti mezi vstupem a výstupem.<sup>33</sup>

### 3.6 METODA PRO-KONTRA

Metoda Pro-Kontra je založena na principu negace a konstrukce. V této metodě dochází ke tvorbě a rozvíjení názorů „pro“ a „proti“. Řešení daného problému se následně nalezne v názorech „pro“ a „kontra“. Tato metoda probíhá tak, že se kritizuje, nebo popírá určitý stav a tím se objevuje nová cesta k jeho zlepšení. Je možné, že dojde k úplné negaci původního problému, tím ale následně dojde k vytvoření pozitivního řešení. Základem této metody je tedy kritika a zpochybňování. Kritika se ale bere jako zcela konstruktivní, která pomůže k objasnění, co je správné. Jelikož tato metoda neprobíhá vždy zcela jednoduše a bez problémů, musí se jí v některých případech pomoci. Někdy musí sami účastníci hledat slabá místa a jít po vlastních pochybnostech, tedy se musí vcítit do situace kritika.

---

<sup>32</sup> *Metoda černé skříňky.* [online]. [cit. 2016-02-24]. Dostupné z: <http://www.innosupport.net/index.php?id=2079&L=8>

<sup>33</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005, s. 169. ISBN 80-7238-220-9.

Různé přístupy metody Pro-Konta:

- „Vzájemná argumentace v určité věci až k dosažení vzájemné dohody prostřednictvím lektora (*Einputeln*).
- *Shromažďování vlastních protiargumentů k určité nalezené myšlence a snaha je pak vyvracet (Break-through).*
- *Vzájemná výměna argumentů a protiargumentů a jejich působení (Dialog).*
- *Odkládání řešení určitého problému nebo jeho posuzování, tzn. Nechat pracovat čas za sebe.*
- *Kritické posouzení určité věci a přitom neakceptování dané skutečnosti, nýbrž její posouzení pomocí určitých měřítek (Kritické zkoumání).*
- *Zaujetí stanoviska při shromáždění všech použitelných argumentů.*
- *Uvedení a pečlivé zvážení všech argumentů pro a proti (Bilanční metoda).*
- *Použití klasického třístupňového postupu: Teze – antiteze – syntéza, nebo vytvoření vlastního názoru při konfrontaci opačných stanovisek.“<sup>34</sup>*

### 3.7 KOUČINK

John Whitmore definuje koučování jako „*uvolňování potencialů člověka, umožňující maximalizaci jeho výkonu.*“<sup>35</sup> Tato metoda byla přenesena do didaktiky ze sportu, kde koučové jsou vlastně trenéři. Koučováním se může nazvat proces, během kterého pomáhá zkušený odborník svému méně zdatnému kolegovi s vyřešením určitého problému. Cílem takového koučování je pomoci kolegovi v jeho profesní činnosti tak, aby jeho učení bylo mírně řízené a neučil se pouze metodou pokusu a omylu.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005, s. 168-169. ISBN 80-7238-220-9.

<sup>35</sup> WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2004, s. 17. ISBN 80-7261-101-1.

<sup>36</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005, s. 139. ISBN 80-7238-220-9.

Metoda koučování patří v dnešní době k velice oblíbeným didaktickým metodám. Je založena na promyšleném systému kladení otázek, které jsou otevřené a jejichž cílem je objevení řešení na daný problém. Tento systém otázek je podobný tzv. Sokratovské metodě, kdy Sokrates pokládal lidem otázky, během nichž si lidé měli uvědomit svůj problém. Kouč je tedy člověk, který je specialistou na motivování lidí a na zvyšování jejich výkonnosti. Koučové se snaží naučit koučované maximálně využívat svůj potenciál. Během odpovídání na systematicky kladené otázky by měl koučovaný vyřešit zadaný problém. Řešitelem nikdy nesmí být kouč, ale vždy koučovaný. Důležitou roli v koučování tedy hraje navázaný vztah mezi koučem a koučovaným.<sup>37</sup>

Typickou oblastí, kde se využívá koučování, je příprava manažerů. V tomto případě jsou východiskem koučování znalosti a dovednosti manažera, které během své praxe používá. Klíčovým pro tuto metodu je chápání problémů jako důsledek spolupůsobení znalostí, dovedností a zkušeností. Manažer uskutečňuje různá rozhodnutí a tím si postupně dotváří svůj styl řízení podřízených. Manažeři by měli proces koučování prožívat jako svou seberealizaci, tedy jako uspokojení jedné ze svých vyšších potřeb. Kromě manažerů bývají také koučováni mladí absolventi, jejichž koučové bývají nazýváni „patrony“. Patroni pomáhají absolventům s postupným osvojením pracovních návyků.<sup>38</sup>

Obdobou koučování je mentorování. Hlavní rozdíl zde ale spočívá v tom, že mentor přesně radí, doporučuje a vede mentorovaného. Mentorovaný tedy na vyřešení problému nepřijde sám, ale díky radám a zkušenostem získaných od mentora.<sup>39</sup>

### 3.8 E-LEARNING

Vzdělávání pomocí e-learningu je realizované prostřednictvím informačních technologií a zpravidla s využitím internetu. „*Termín se u nás používá v této anglické podobě nebo*

---

<sup>37</sup> PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER. *Základy andragogiky*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 158. ISBN 978-80-86723-58-7.

<sup>38</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005, s. 139-140. ISBN 80-7238-220-9.

<sup>39</sup> PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER. *Základy andragogiky*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 158. ISBN 978-80-86723-58-7.

*v překladu jako elektronické učení/vzdělávání. Označuje různé druhy učení podporovaného počítačem, zpravidla s využitím moderních technologických prostředků, především CD-ROM. Elektronické učení se rozšiřuje zejména ve sféře distančního vzdělávání a podnikového vzdělávání.*<sup>40</sup>

Elektronické vzdělávání vzniklo v Americe. Tam bylo a stále je využívání technologií na velmi vysoké úrovni a v předstihu před okolním světem. Elliot Masie definuje e-learning jako „*nástroj využívající síťové technologie k vytváření, distribuci, výběru, administraci a neustálé aktualizaci vzdělávacích materiálů.*“<sup>41</sup> Pojem e-learning je používán i jako vzdělávání podporované technologiemi, tzv. TBT (Technology-based training). E-learning je vnímán i jako podskupina distančního vzdělávání, kde je vzdělávací proces popisován jako interakce mezi studujícím a informacemi, které jsou uloženy někde na vzdáleném místě. Pokud probíhá e-learning na počítači bez připojení k síti, jedná se o tzv. CBT (Computer-based training). Dále je e-learning považován za vzdělávání pomocí webových technologií, tedy pomocí internetu či intranetu, tzv. WBT (Web-based training). Pokud je vzdělávací proces podporován kromě počítače a internetu také speciálním softwarem (LMS), jedná se o tzv. online learning. Ten nabízí studentům a lektorům bohatší on-line komunikaci, ale také řadu nástrojů a různé vzdělávací formy a metody.<sup>42</sup>

E-learning je z několika důvodů velmi výhodný, ale samozřejmě má i svá negativa. Hlavní výhodou e-learningu je jeho flexibilita a dostupnost. Uživatelé mají ke kurzům přístup neustále a mohou si tak samo zvolit čas výuky. Další výhodou jsou menší náklady, které se snižují například díky tomu, že odpadne potřeba všechny materiály tisknout a také odpadají náklady na cestování nebo ubytování. Dále má e-learning výhodu ve velké aktuálnosti informací, jelikož je velmi jednoduché do kurzu nejnovější informace doplnit. Pro studenty je jednoduché otestování svých znalostí poté, co absolvují jednotlivé vzdělávací úseky. Jelikož nejsou studenti během vyplňování testů

---

<sup>40</sup> PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2001, s. 57. ISBN 80-7178-579-2.

<sup>41</sup> BAREŠOVÁ, Andrea. *E-learning ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: VOX, 2003, s.25-26. ISBN 80-86324-27-3.

<sup>42</sup> EGER, Ludvík. *Vzdělávání dospělých a ICT: aktuální stav a predikce vývoje*. Vyd. 1. Plzeň: Nava, 2012, s. 15. ISBN 978-80-7211-428-3.

v přímém kontaktu s vyučujícím, není v nich tolik vyvoláván pocit stresu a nervozity. Mezi výhody tohoto způsobu učení ale také patří to, že si jeho účastníci již během něj zvyšují znalosti informačních technologií. Naopak velkou nevýhodou e-learningu je závislost na technologiích, kdy uživatelé musí mít trvalý přístup k hardwaru a softwaru. Ne vždy jsou při tvorbě e-learningových kurzů dodržovány standardy, a tak dochází k tomu, že ne každý kurz je použitelný ve všech systémech. Další nevýhodou je, že se výuka formou e-learningu nehodí pro všechny typy kurzů, stejně tak jako se nikdy nebude hodit všem typům studentů. Během e-learningových kurzů hrozí nízká úroveň interaktivity. Jelikož je tento způsob výuky neosobní a liduprázdný, studující mohou mít pocity izolovanosti a mohou pociťovat absenci lidské komunikace. I přes svou výhodu ve snižování nákladů má ale e-learning nevýhodu ve vysokých počátečních nákladech.<sup>43</sup>

### **3.9 WORKSHOP**

Workshop je didaktická metoda, která je definována jako pracovní setkání, které se uskutečňuje mimo běžné pracovní schůzky a během kterého se řeší speciální problém. Účastníci workshopu jsou specialisté, nebo lidé nějakým způsobem zainteresovaní do daného problému. Moderátor, který workshop vede, musí ovládat mimo jiné i skupinovou dynamiku a techniky skupinové spolupráce. Čas na workshop není nijak omezen. Výsledky se zapisují a i po skončení workshopu se s nimi nadále pracuje. Oproti jiným metodám se workshop zaměřuje na aplikování teoretických znalostí a vědomostí do problémů praxe.

Pro realizaci workshopu je důležité soustředit se na jednu komplexní tematiku. To umožňuje nahlížení na řešené problémy z různých pohledů a s větším zaměřením se na různé návaznosti. Společný zájem, společný cíl a práce v uzavřeném okruhu aktivizují výkonnostní rezervy účastníků. Různá stanoviska a pohledy na řešený problém a jejich vzájemné působení vnáší do řešení problémů novou kvalitu a vytváří tak prostor novým

---

<sup>43</sup> ČAPEK, Robert. *Moderní didaktika: lexikon výukových a hodnoticích metod*. Vydání 1. Praha: Grada, 2015, s. 190-191. ISBN 978-80-247-3450-7.

myšlenkám a způsobům uvažování. Výsledky workshopu, se kterými všichni účastníci souhlasí, jsou následně využity v praxi.

Workshop je možné využít jako metodu navazující na klasické vzdělávací metody, které se zaměřují například na změny podnikových činností a oblastí. Nebo jako navazující metodu na semináře, přednášky a tréninkové programy, kdy je workshop zaměřený na praktické návody, jak uplatnit získané vědomosti v konkrétních podmínkách podniku. Více se však metoda workshopu používá samostatně. V tom případě se rozdělí do tří samostatných, ale na sebe navazujících částí. První část je „Diagnostický workshop“, který se zaměřuje na analýzu problému, na strategie jeho řešení a na cíle. Moderátor workshopu pomocí skupinové diskuse formuluje předběžné způsoby řešení. Další částí je „Řešitelský workshop“, na němž lektor a ostatní účastníci předkládají ostatním své náměty na řešení a návrhy na jejich implementaci do praxe. Třetí částí je „Konzultační workshop“. Zde se sepisuje závěrečný písemný dokument a probíhá diskuse o řešeních.<sup>44</sup>

### **3.10 OPEN SPACE TECHNOLOGY**

Open Space Technology se překládá do českého jazyka jako technologie otevřeného prostoru. Jedná se o moderní metodu výuky, která se začíná hodně aplikovat. Metoda Open Space Technology se v praxi ve vzdělávání dospělých uskutečňuje zhruba 15 let. I přes svou jednoduchost je velmi účinná.

Metoda open space má čtyři hlavní principy. Prvním z nich je myšlenka, že každý, kdo na výuku dorazí, je správný člověk a má právo svobodně vyjádřit svůj názor. Je jedno, zda bude účast 5 nebo 1000 lidí. Dalším principem je, že to, co se právě řeší a o čem se diskutuje, je jediná důležitá věc a všichni se soustředí pouze na její řešení. Eliminují se všechna tvrzení typu „mohlo by se“, „mělo by se“ apod. Dále se open space řídí myšlenkou, že se lidská tvořivost nedá načasovat a začátek každé diskuse přichází právě v pravý a správný čas. Posledním principem je, že konečné řešení je definitivní. Každý

---

<sup>44</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005, s. 140-143. ISBN 80-7238-220-9.



jednotlivý účastník toto řešení nese odpovědnost. Tento proces bývá obvykle nazýván *nadšením z odpovědnosti*. Díky těmto principům vypadá open space jako metoda bez stanovené struktury. Výsledkem open space jsou diskuse, které vedou k určitým pracovním záměrům a jsou trvalejšího charakteru. Touto metodou si účastníci osvojují manažerské a odborné kompetence rychleji, než řízenými manažerskými hrami.

Metoda open space je zahájena tak, že účastníci nadnesou všechna témata, která jsou pro ně důležitá. Ke každému navrženému tématu se vyjádří ti účastníci, kteří jsou kompetentní a kvalifikovaní pro danou oblast. Následně jsou všechny nejdůležitější nápady, myšlenky, problémy, doporučení a závěry písemně zpracovány a během 1-2 dnů předány účastníkům. O výsledném obsahu proběhnou ve skupinách diskuse, během kterých jsou texty doplněny nebo upraveny. Po skončení jsou výsledky k dispozici všem zúčastněným, ale také dalším zájemcům, kteří se zajímají o projednávanou problematiku.

Úloha moderátora je zpočátku velmi důležitá, ale postupně se zmenšuje, až může zcela zmizet. Úspěšnost této metody je v tom, že na jejím konci vznikají velmi produktivní výsledky, které vytvořily předem neznámé skupiny lidí.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005, s. 143-145. ISBN 80-7238-220-9.

## 4 OUTDOOROVÉ PROGRAMY

Outdoor trénink lze považovat za fenomén doby. Jen málo firem v dnešní době uspořádá firemní setkání bez zapojení některé ze sportovních aktivit pod širým nebem. Venkovní programy jsou způsobem, jak zaměstnance motivovat, ale také jak je odměňovat. Během těchto programů se navazují nové vztahy i prohlubují ty stávající. Vytváří se zde ale také i vztahy mezi obchodníky a jejich klienty.

Rozlišují se následující typy outdoorových programů, a to v závislosti na tom, jak velký je na nich podíl zábavy a jak velký je podíl vzdělávání.

### **Teamspirit events**

Teamspirit events jsou akce na podporu týmového ducha. Tyto akce jsou součástí celofiremních konferencí. Hlavním úkolem teamspirit programů je poskytnout účastníkům poutavý, zajímavý a kolektivní zážitek. Účastníci se navzájem poznávají v uvolněné a neformální atmosféře, což je více přínosné než pouhé seznámení během společenských událostí. Nejen neformální atmosféra, ale i venkovní prostředí a hravé úkoly přispívají na prohlubování vztahů. Úkoly bývají vybírány tak, aby skupina vzájemně komunikovala a spolupracovala. Týmy jsou sestavovány z lidí, kteří jsou na různých pracovních pozicích. Cílem tedy je sestavit skupiny, ve kterých se seznámí lidé, kteří se spolu běžně nepotkávají, nebo nemají příležitost spolu navázat konverzaci. Teamspirit akce jsou pořádány pro větší skupiny, tedy například pro celé firmy. Po skončení neprobíhá rozbor zážitků, ale následuje motivační řeč ředitele nebo lektora. Výsledkem teamspirit akcí má být dobrá nálada, uvolnění atmosféra, odpočinek a společný zážitek, který se stává tématem hovoru a i nadále tak sjednocuje jeho účastníky.

### **Teambuilding**

Teambuilding slouží k budování a rozvoji pracovních týmů. Teambuildingové programy jsou určeny pro konkrétní pracovní skupiny. Nejčastěji bývají využívány pro skupiny lidí, kteří spolu teprve začínají spolupracovat, nebo pro skupiny, ve kterých dochází k podstatným změnám. Hlavním úkolem teambuildingových programů je osvojení, nebo spíše zopakování si principů týmové práce a rozvíjení kvalit potřebných

pro efektivní týmovou spolupráci. Během tohoto programu se členové týmu hlouběji poznají, vybudují si vzájemnou důvěru, naučí se týmové komunikaci a budou zaujímat optimální týmové role. Je velmi důležité, aby se tohoto tréninku zúčastnil celý pracovní tým. Na konci teambuildingového programu totiž probíhá skupinový rozbor, v němž se tento společný zážitek zobecňuje a převádí do praxe, kde bude později využit. Instruktor zde zastupuje i funkci facilitátora, kdy vede skupinové debaty a připomíná principy týmové spolupráce.

### **Management training**

Jak vyplývá z názvu, trénink manažerských dovedností je určen výběrům manažerů na určité úrovni ve firemní hierarchii. Manažeři se v tomto programu zaměřují na prezentování úkolů své pracovní skupině, koordinaci týmu, rozdělování úkolů, řešení a předcházení konfliktů a na uspořádání času a stanovování priorit. Aby byl trénink efektivní, měla by trénovaná skupina manažerů být složena z osmi až šestnácti osob a délka kurzu by měla být alespoň čtyři dny. Manažeři jsou během tréninku zapojeni do modelových situací, kdy jeden je zvolen za šéfa týmu. Ten jako jediný zná zadaný úkol a následně se svým týmem úkol řeší. Následuje rozbor proběhlé situace, kdy se hodnotí činnost manažera, který byl v této chvíli šéfem.

### **Teamwork training**

Kurzy týmové práce se v zásadě neliší od kurzů manažerských. Jsou ale určeny členům týmů, neboli týmovým hráčům, kteří se zde učí principy fungování pracovních týmů a díky praktickým outdoorovým cvičením si osvojují techniky efektivní týmové práce.

### **Leadership training**

Tento program rozvíjí předpoklady k vůdcovství. Vůdčí předpoklady je vhodné rozvíjet u všech lidí, kteří mají zájem na sobě pracovat, anebo kteří to potřebují ke své pracovní pozici. V tomto programu se jeho účastníci naučí otevřenost novým nebo jiným přístupům, zájem o okolí, vhodné přístupy k řešení konfliktů a také schopnost naslouchat druhým. Nejdůležitější ale je, aby byli účastníci ochotni a připraveni přijímat zodpovědnost. Během leadership trainingu jsou nejprve skupiny bez hierarchické struktury, kde se po chvíli projeví přirozené vůdčí typy. Jedná se o řízený rozvoj, kdy se

pracuje s pozitivní motivací a zpětnou vazbou. Jednotlivé úkoly jsou vybírány tak, že je účastníci považují za náročné a mají pocit, že při jejich plnění jsou na hranici svých sil, ale přesto je zvládnou. Tento postup vede hlavně k posílení sebedůvěry.

### **Outdoor assessment center**

Jedná se o hodnotící programy, které jsou prováděny v assessment centrech. Pouhé klasické techniky, jako jsou pohovory, vyhodnocování životopisů a dotazníky, jsou pouhým omezeným zdrojem informací o uchazeči. Z tohoto důvodu vznikla assessment centra, kde dojde ke spojení klasické techniky s pozorováním chování kandidátů v modelových situacích. Úkoly, které modelují pracovní realitu, jsou nazývány *specifické modelové situace*. Naopak neobvyklé, překvapivé situace, které nevycházejí z pracovního ani soukromého prostředí, jsou *nespecifické modelové situace*. Na takovéto situace nemají uchazeči naučené chování a tím, že se musí projevat spontánně, prokazují svou kreativitu a přirozenost. Tyto úkoly se řeší ve skupinkách, které nemají žádnou strukturu, a sleduje se zde emoční inteligence každého účastníka. Podle kritiků je problém assessment center v tom, že se všichni účastníci budou chovat tak, jak si myslí, že se od nich očekává. Jelikož jsou ale outdoorové úkoly náročné, je s přibývajícím únavou účastníků možné pozérské chování odhalit.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA. *Outdoor trénink: pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 66-75. ISBN 80-247-0318-1.

## 5 VLIV TECHNOLOGIÍ NA VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

S příchodem prvních osobních počítačů na počátku 80. let 20. století, nastal velmi důležitý a podstatný zlom v oblasti vzdělávání. Velký úspěch osobních počítačů vyvolal další technologický vývoj, během kterého se usilovalo o zdokonalování hardwaru a softwaru. V roce 1989 vznikla internetová síť v takové podobě, jak je známá do dnes. Na internet navazují další technické pomůcky, jako jsou například tablety, chytré telefony, notebooky nebo elektronické čtečky knih. Od poloviny 90. let 20. století se podařilo webu změnit nejen komunikaci mezi lidmi, ale i veškerý přístup k informacím. Veškerá data z jakéhokoli odvětví lidské činnosti je možné získat téměř okamžitě. Velká výhoda je v ukládání veškerých informací, následné nakládání s nimi a jejich archivace. V odvětví vzdělávání dospělých, a to jak profesním, zájmovém, tak i občanském, lze sledovat veliký posun v oblasti metod a forem.

Největší progres probíhá v podnikovém vzdělávání. V dnešní době je téměř samozřejmostí, že mají firmy rychlý internet a zaměstnanci mají k dispozici kvalitní stolní počítače nebo laptopy. Roste počet profesí, ve kterých potřebují zaměstnanci přístup k datům i pokud jsou zrovna mimo kancelář, k čemuž využívají tablety a smartphony. Jen málo lidí se v dnešní době obejde bez chytrého telefonu, zvláště když jsou čím dál tím více potřeba k práci. K různým formám vzdělávání vždy patřilo využívání didaktických pomůcek a informačních studijních materiálů na elektronickém zařízení, které bylo v tu chvíli dostupné. Dříve to byly texty určené ke studiu, nainstalované výukové programy, později následovala diskuzní fóra, e-mailová komunikace nebo třeba intranetová řešení. Je jedno, zda se jedná o jednosměrné asynchronní nebo obousměrné synchronní prostředky, nebo nějaké specializované vzdělávací aplikace, vždy mají společný úkol a tím je lepší zpřístupnění možnosti vzdělávání zaměstnancům.

## **Webinář / on-line seminář**

Slovo webinář vzniklo spojením anglického slova web, což je celosvětová síť, a českého slova seminář. Webináře, nebo jak je lze nazývat také on-line semináře, jsou nástrojem e-learningu. Účastníky webináře jsou lektor na jedné straně a na straně druhé zájemci o studium. Přenos informací během on-line semináře funguje oboustranně a současně. Komunikaci během webináře zajišťují počítače, které musí být připojeny k internetu a ještě ke konkrétnímu serveru, na kterém seminář probíhá. Typickým znakem webináře je pevně stanovená doba jeho konání. V tuto konkrétní dobu se účastníci připojí ze svých pracovišť nebo domovů přes počítač a internet a s lektorem potom sdílejí stejné informační prostředí. Díky tomu se všem účastníkům zobrazí stejný obsah, tedy stejné obrázky, texty, videa a zvuky. Účastníci mohou během webináře pomocí skypu, chatu nebo e-mailu písemně položit dotaz anebo se pomocí audio video přenosu lektora přímo zeptat.

## **Videoseminář**

Na rozdíl od webináře je videoseminář pouze jednosměrný a neprobíhá synchronně. Během videosemináře proudí informace jen směrem od lektora k uživateli. Videoseminář nenabízí možnost přímé interakce mezi oběma stranami. Existují dvě varianty videosemináře. První varianta je puštění záznamu z nějakého uskutečněného webináře, kde může uživatel shlédnout nejen celý průběh webináře, ale také celou moderovanou diskusi. Druhou variantou je videoseminář natočený přímo pro tento účel. Typickým znakem videoseminářů je dělení přednášené látky do krátkých oddílů. Lektor využívá audiovizuální nástroje. Zpětná vazba je prováděna kontrolními testy. Test vypracovávají uživatelé podle pokynů lektora. Výhodou videosemináře je časová flexibilita, uživatelé si mohou test vyplnit podle jejich potřeby, mohou videoseminář přerušit, anebo se k některým zajímavým pasážím vracet. Naopak ale hrozí slabá motivace uživatelů ke studiu a to je velkou nevýhodou tohoto způsobu vzdělávání. Pokud je videoseminářů více a následují za sebou jako seriál, jedná se o videokurz. Videokurz může být označen jako alternativa k prezenčním vzdělávacím kurzům. Videosemináře se vzdělávání dospělých nejčastěji využívají při školení zaměstnanců, ale jsou vhodné i k předávání novinek nebo odborných informací. V dnešní době jsou

ve firmách často videosemináře sledovány ve skupinách, kdy je možné seminář komentovat a následně o probraném tématu diskutovat.

### **Elektronická konference**

E-konference je způsob, jak na webu mohou komunikovat lidé, kteří mají podobné zájmy. Systém e-konference je tvořen jedním řídicím počítačem a dále jednotlivými počítači všech účastníků, které musí být připojeny k internetu. Účastníci odesílají své otázky, odpovědi, poznámky nebo třeba odpovědi do řídicího počítače, který tyto příspěvky šíří mezi všechny přihlášené účastníky. Při elektronických konferencích je využíván videopřenos. Hlavní výhodou e-konferencí je velká úspora času a také nákladů na cestování. O e-konference bývá velký zájem a účastní se jich tak velké množství lidí. Díky velkému množství účastníků je velice pravděpodobné, že se každý dozví odpověď na svou otázku. Z e-konferencí vzniká záznam a je tak tedy možnost pustit si celý její průběh zpětně a vracet se k zajímavým částem.

### **Microlearning**

Microlearning neboli česky mikroučení je způsob učení, který se hodně využívá v podnikovém vzdělávání. Princip microlearningu je rozdělení si učiva na malé učební části, jejichž studium zabere maximálně pár minut. Díky tomu, že zabere mikroučení tak krátký čas, je velice flexibilní a dá se jednoduše zařadit do běžných každodenních pracovních aktivit. S využitím webu se využívá k rychlému šíření informací, což efektivně podporuje podnikové vzdělávání.

### **Mikrokurzy**

Mikrokurzy jsou stručné tréninkové příležitosti, které se orientují na potřebné klíčové oblasti nebo techniky, které jsou následně lehce aplikovatelné v zaměstnání. Trendy v oblasti podnikového vzdělávání směřují ke krátkým a ne moc nákladným vzdělávacím akcím. Klasické didaktické metody jsou totiž pro firmy drahé a většinou zcela neefektivní. Firmy tedy začínají využívat metody skupinové nebo frontální výuky, které se kombinují s koučinkem, mentorinkem nebo i online sebeřízeným vzděláváním. Jelikož každému vyhovuje něco jiného, mohou si zaměstnanci sami vybrat, jakou

vzdělávací formu nebo metodu chtějí. Mikrokurzy jsou velmi efektivní a ne příliš finančně náročné.

### **Mobile learning**

Mobile learning je termín, který se používá pro označení učení s podporou mobilních technologií. Mobile learning je nejrychleji se rozvíjícím trendem v podnikovém vzdělávání. Tablety a aplikace pro mobilní telefony znamenají průlom v oblasti mobilních výukových forem.<sup>47</sup> Mobile learning může probíhat online, ale také i pokud uživatel není zrovna připojen k internetu, tedy offline. Za hlavní výhodu mobile learningu lze určitě považovat mobilitu, uživatel může zapnout výuku v podstatě kdekoliv a kdykoliv. Jelikož má účastník mobilní telefon skoro vždy u sebe, má okamžitý přístup k informacím. Nevýhodou mobile learningu jsou malé obrazovky na mobilních zařízeních, které uživateli umožňují zobrazení pouze části textu. Své místo mezi nevýhodami tohoto způsobu vzdělávání má i nespolehlivost mobilních zařízení, zejména malá výdrž jejich baterií.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> DVOŘÁKOVÁ, Miroslava. *Aktuální témata učení a vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Česká andragogická společnost, 2014, s. 77-85. ISBN 978-80-905460-1-1.

<sup>48</sup> LIŠKA, Václav a Jiří ZACPAL. *Moderní prostředky elektronického vzdělávání: (M-learning, E-book)*. Praha: Fakulta stavební ČVUT v Praze, katedra společenských věd, 2008, s. 9-14. ISBN 978-80-01-04097-3.



# PRAKTICKÁ ČÁST

## 6 EMPIRICKÝ PRŮZKUM

V předchozích kapitolách byly popsány metody vzdělávání a technologie, které se ve vzdělávání dospělých uplatňují. Praktická část práce se zabývá uplatňováním metod ve firemním vzdělávání a zájmem zaměstnanců o ne zcela běžné metody vzdělávání v zaměstnání. Průzkum vychází z předpokladu, že v dnešní době je zcela běžné, že zaměstnavatelé požadují po svých zaměstnancích další vzdělávání. Průzkum byl určen všem, a to bez ohledu na to, zda se někdy ve svém zaměstnání nějakého vzdělávání účastnili či nikoliv. Průzkumné šetření bylo uveřejněno on-line, protože cílem šetření bylo získat co možná nejobjektivnější odpovědi od respondentů.

### 6.1 CÍLE A HYPOTÉZY PRŮZKUMU

Cílem praktické části bakalářské práce je zjistit, jaké metody vzdělávání jsou u zaměstnanců populární, zda zaměstnavatelé vyžadují od svých zaměstnanců další vzdělávání a jaké metody vzdělávání patří k nejvyužívanějším.

Na základě teoretické části práce, kde byly popsány didaktické metody, kde bylo zpracováno téma využívání moderních technologií ve vzdělávání dospělých a vzhledem ke stanoveným cílům praktické části práce, byly vytvořeny následující hypotézy, které budou v průběhu průzkumného šetření buď potvrzeny, nebo vyvráceny.

**Hypotéza č. 1:** Zaměstnanci mají zájem o možnost být koučováni.

**Hypotéza č. 2:** E-learning je nejvíce využívanou metodou v oblasti vzdělávání dospělých.

**Hypotéza č. 3:** Zaměstnanci mají větší zájem o programy outdoorové, než o vzdělávání probíhající na pracovišti.

## 6.2 METODOLOGIE PRŮZKUMU

Pro empirický výzkum a získání kvantitativních dat byla v této bakalářské práci zvolena metoda dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bylo zvoleno převážně z důvodu získání velkého množství respondentů během krátkého času. Výhodou této metody je také anonymita, díky které se od respondentů očekává větší upřímnost. Další výhodou dotazníkového šetření je to, že respondenti se nedostanou do kontaktu s tazatelem a tudíž nemůže ze strany tazatele docházet k ovlivňování.

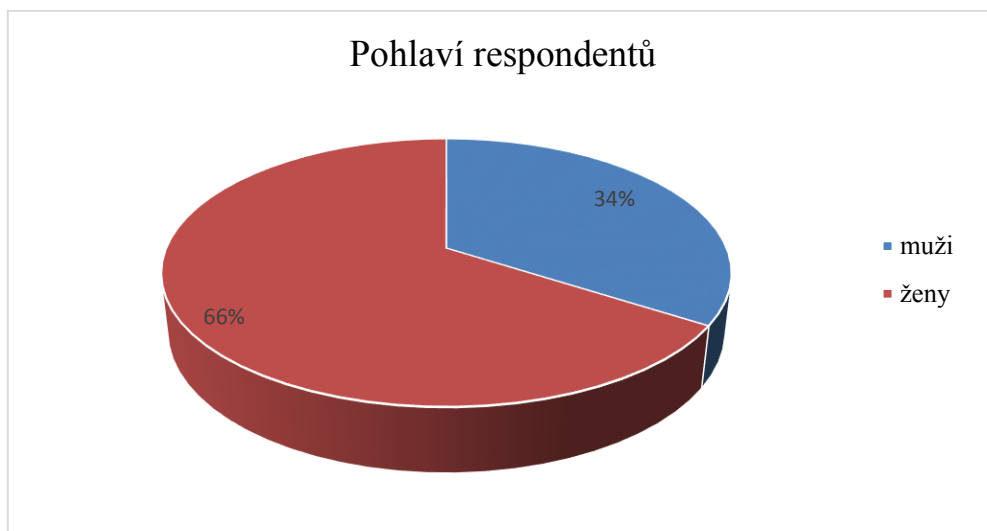
Dotazník byl sestaven z 12 uzavřených otázek. Otázky byly vytvářeny vzhledem ke stanoveným cílům práce a ke třem vytvořeným hypotézám. Otázky do dotazníku byly vytvářeny na základě autorčiny praxe, osobních poznatků a odborné literatury. Dotazník je v jeho plném znění přiložen v přílohách bakalářské práce.

První čtyři otázky dotazníku zjišťovaly pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a momentální pracovní pozici respondenta. Následujících osm otázek směřovalo ke stanoveným cílům a hypotézám. Tedy nejprve byly otázky, které navazovaly na hypotézu tvrdící, že zaměstnanci by chtěli mít možnost využít ve svém zaměstnání koučink. Tyto otázky zkoumaly, zda respondenti znají pojem koučink, zda se s ním ve svém profesním životě již někdy setkali a zda by chtěli, aby jim jejich zaměstnavatel nabízel možnost být koučováni. Další otázky zjišťovaly, zda se respondenti ve svém zaměstnání účastnili nějakého vzdělávání. Na tuto otázku navazovala otázka, u které bylo možné vybrat více odpovědí, a která zjišťovala, jaké metody vzdělávání využívá zaměstnavatel dotazovaného. Poslední tři otázky se týkaly outdoorových programů a směřovaly tak ke třetí stanovené hypotéze. Tyto otázky zjišťovaly, zda se respondent někdy nějakého outdoorového programu účastnil, zda ho považuje za přínosný a pokud by měl možnost si vybrat mezi outdoorovým vzděláváním a vzděláváním probíhajícím například na pracovišti, jakému by dal přednost.

## 6.3 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

**Otázka 1:** Jaké je Vaše pohlaví?

Graf 1: Pohlaví respondentů

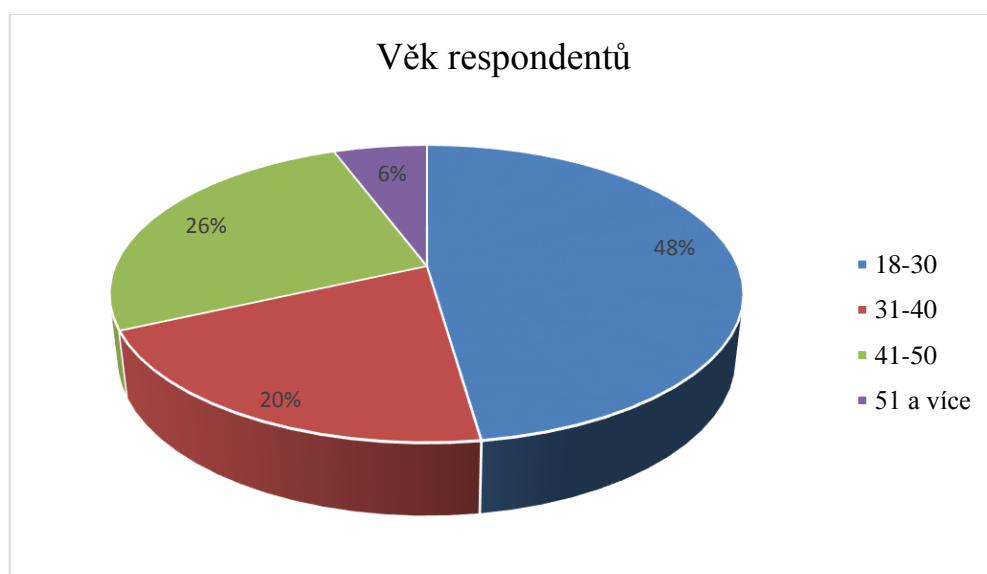


Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 88 respondentů. Z tohoto počtu bylo 66% žen a 34% mužů, což znamená 58 žen a 30 mužů.

**Otázka 2:** Kolik je Vám let?

Graf 2: Věk respondentů

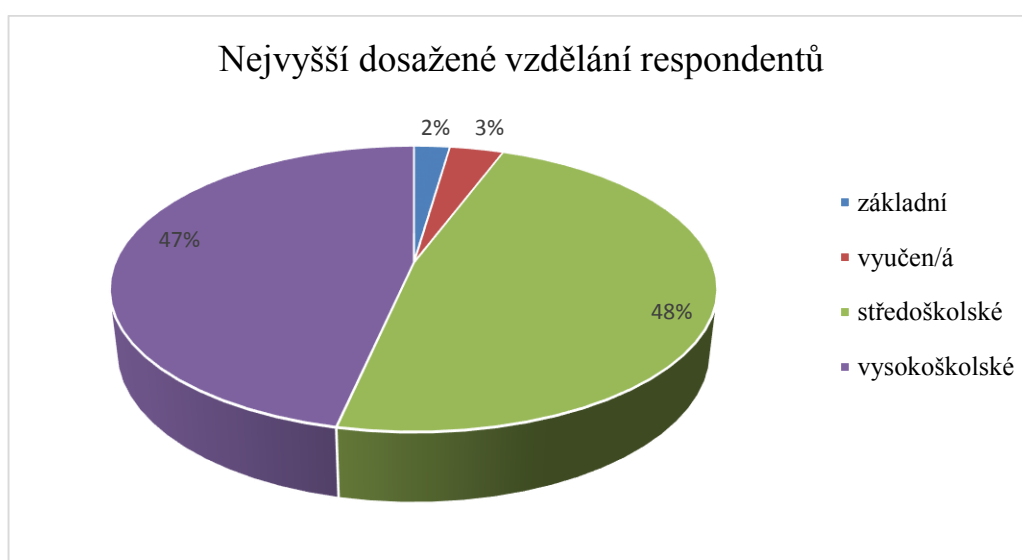


Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

K této otázce byla stanovena pouze věková rozmezí, protože pro zkoumané téma nebylo nutné znát přesný věk respondentů. Nejvíce respondentů bylo ve věku 18-30 let, konkrétně 48%, což je 42 dotazovaných. Druhou nejpočetnější skupinou byli lidé ve věkovém rozmezí 41-50, kteří tvořili 26%, tj. 23 respondentů. Dotazovaných ve věkovém rozmezí 31-40 let bylo 18, což znamená 20% všech dotazovaných. Nejméně zastoupenou skupinou bylo 6%, tj. 5 respondentů ve věku 51 a více let.

**Otázka 3:** Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 3 ukazuje, že nejvyšší dosažené vzdělání většiny respondentů bylo vzdělání středoškolské. Středoškolské vzdělání označilo 42 respondentů, což tvoří 48% všech dotazovaných. Vysokoškolské vzdělání vybralo 47%, tj. 41 dotazovaných. Respondenti, kteří se vyučili, tvoří 3%, tj. 3 dotazovaní. Pouze 2 byli respondenti se základním vzděláním, ti tvořili 2%.

**Otázka 4:** Na jaké pracovní pozici v současnosti pracujete?

Graf 4: Momentální pracovní pozice respondentů



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Nejvíce respondentů vybralo na otázku o jejich momentální pracovní pozici odpověď „jiná“. Tato možnost byla zvolena 46%, tj. 40 respondenty. Druhou nejpočetnější skupinu tvořili manažeři. Na dotazník odpovědělo 22 manažerů, což je 25% všech respondentů. Třetí skupinu tvořili lidé na pozici asistent/ka, konkrétně tuto možnost vybralo 18%, tj. 16 respondentů. Nejméně zastoupenou skupinu tvořili obchodní zástupci, kterých bylo 11%, tj. 10 respondentů.

**Otázka 5:** Znáte pojem koučink?

Graf 5: Znalost pojmu koučink

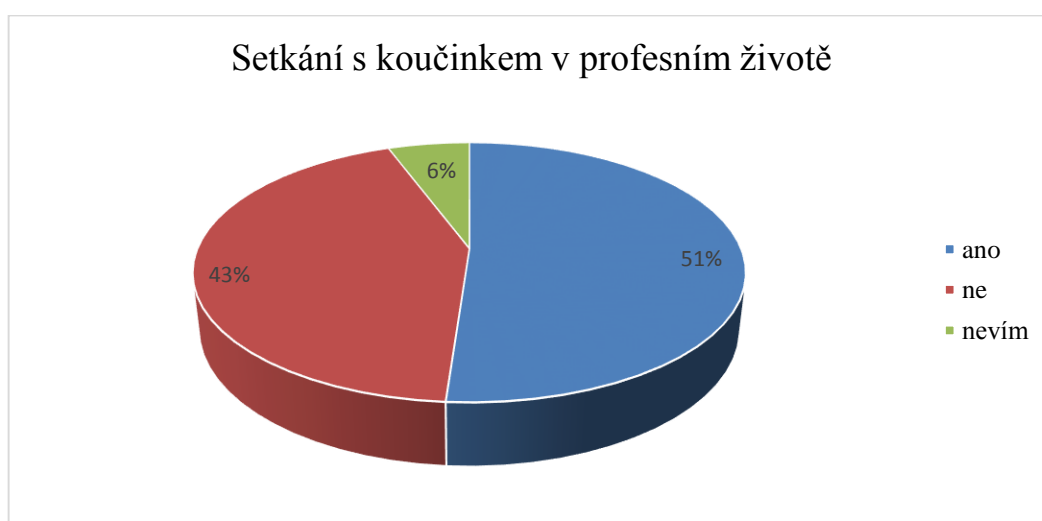


Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Tato otázka měla za cíl zjistit, zda respondenti znají pojem koučink. 92%, tj. 81 respondentů pojem koučink znalo a tudíž odpověděli kladně. Pouze 8%, tj. 7 dotazovaných se s pojmem koučink nesešlo a neznají ho.

**Otázka 6:** Setkali jste se s koučinkem ve svém profesním životě?

Graf 6: Setkání s koučinkem v profesním životě

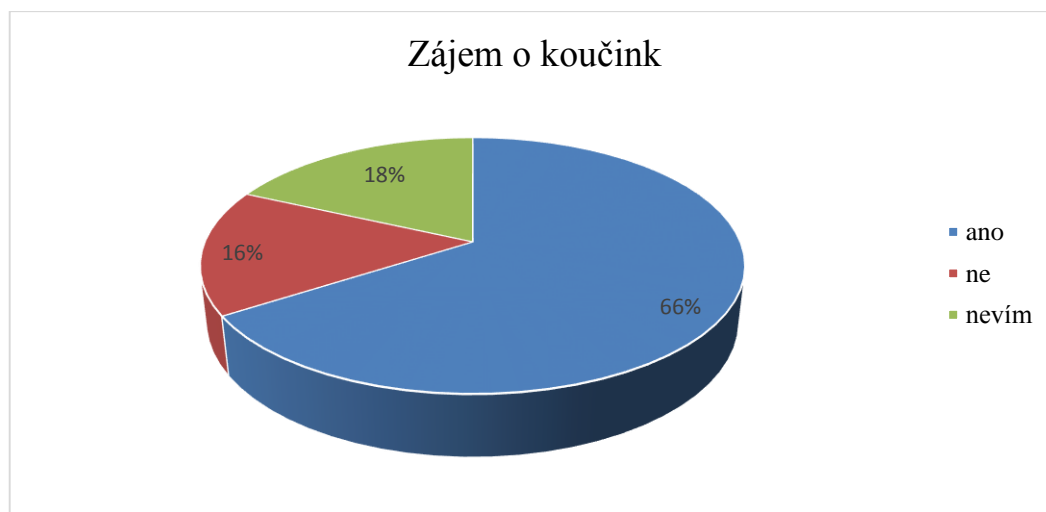


Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Cílem této otázky bylo zjistit, kolik respondentů se ve svém profesním životě setkala s koučkem. S koučkem se již ve svém profesním životě setkala 51%, tj. 45 odpovídajících. 43%, tj. 38 respondentů se s koučkem ještě nesetkala. 6%, tj. 5 respondentů využilo možnost „nevím“, tato možnost byla na výběr hlavně z toho důvodu, že pokud v předchozí otázce respondent odpověděl, že pojem kouček nezná, tak nemusí vědět, zda se s ním již někdy setkal.

**Otázka 7:** Pokud by Váš zaměstnavatel nabízel možnost koučinku, využili byste tuto možnost?

Graf 7: Zájem o koučink



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Tato otázka měla za cíl potvrdit, nebo vyvrátit jednu ze stanovených hypotéz. Zájem o možnost být koučovaný projevilo 66%, tj. 58 respondentů. Odpověď „nevím“ označilo 18%, tj. 16 respondentů a 16%, tj. 14 dotazovaných o tuto možnost neprojevilo zájem.

**Otázka 8:** Účastníte se v zaměstnání nějakého vzdělávání?

Graf 8: Vzdělávání v zaměstnání



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Tato otázka měla zjistit, zda se respondenti účastní ve svém zaměstnání nějakého dalšího vzdělávání. Vzdělávání v zaměstnání se zúčastnilo 82%, tj. 72 respondentů. Naopak 18%, tj. 16 respondentů se nikdy žádného vzdělávání ve svém zaměstnání neúčastnilo.

**Otázka 9:** Jaké z uvedených metod vzdělávání Váš zaměstnavatel využívá?

Graf 9: Metody vzdělávání využívané zaměstnavateli



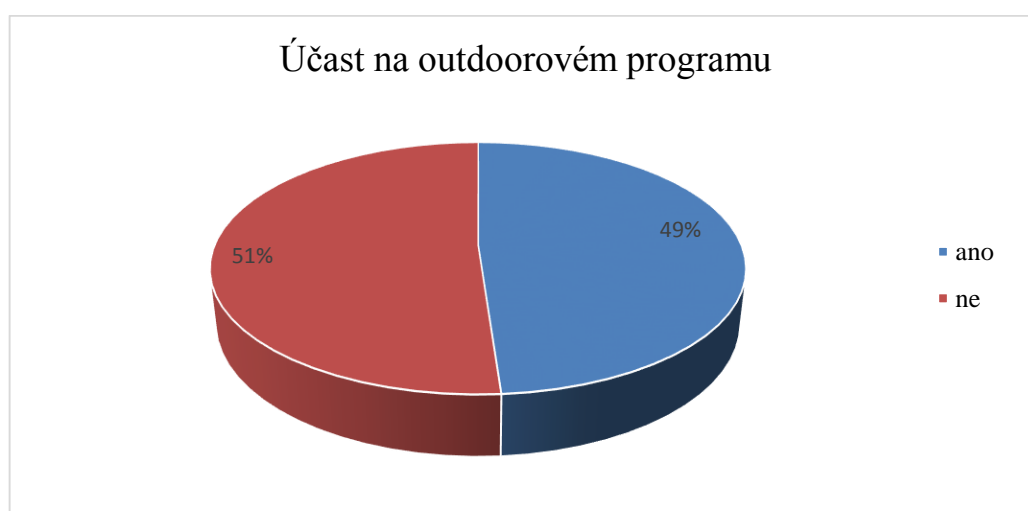
Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)



V této otázce mohli respondenti označit více než jen jednu odpověď. Nejvíce označovaná odpověď byla „školení“, tuto metodu vybralo 35%, tj. 68 respondentů. Druhé nejčastěji označené odpovědi byly dvě, a to „e-learning“ a „teambuilding“. Tyto možnosti byly označeny 18%, tj. 34 respondenty. Metodu přednášky zvolilo 16%, tj. 30 odpovídajících. Nejméně byla označena varianta „workshop“, kterou zvolilo 13%, tj. 26 respondentů.

**Otázka 10:** Účastnil/a jste se někdy nějakého outdoorového programu?

Graf 10: Účast na outdoorovém programu

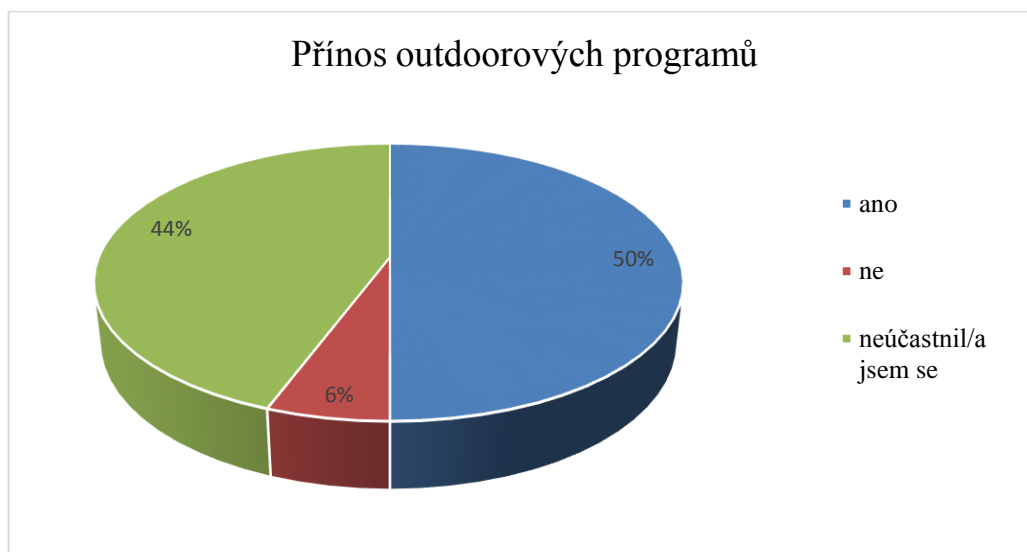


Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Cílem této otázky bylo zjistit, kolik respondentů se účastnilo nějakého z outdoorových programů. Z grafu 10 vyplývá, že 51%, tj. 45 respondentů zvolilo možnost „ne“. Odpověď „ano“ byla označena 43 respondenty, což je 49% z celkového počtu zúčastněných.

**Otázka 11:** Považujete ho za přínosný?

Graf 11: Přínos outdoorových programů

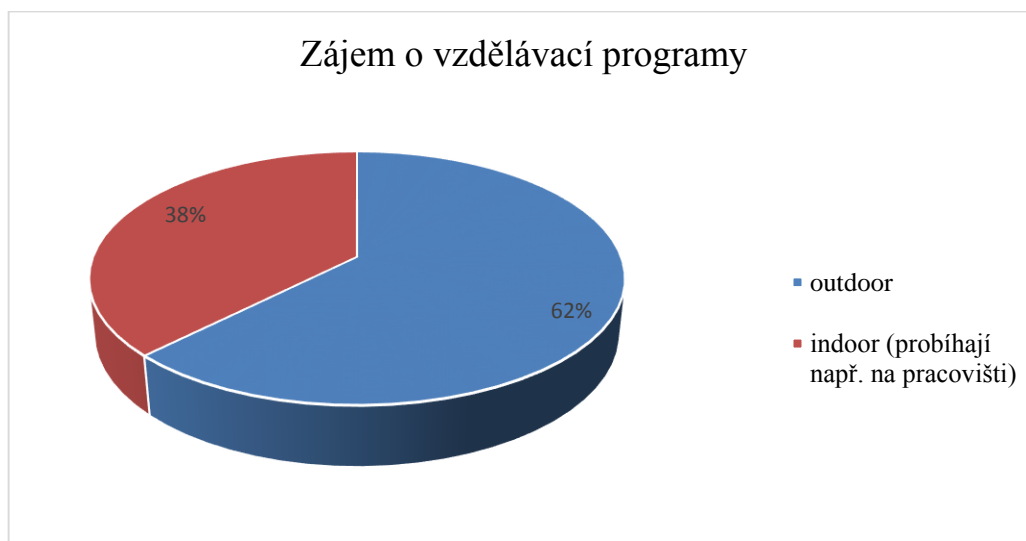


Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Tato otázka byla položena z toho důvodu, aby zjistila, zda jsou outdoorové aktivity podle názorů respondentů přínosné. Nejčastěji byla označena možnost, že respondent považuje outdoorové programy za přínosné. Tuto možnost zvolilo 50%, tj. 44 respondentů. Druhou nejčastější odpovědí bylo „*neúčastnil/a jsem se*“, kterou označilo 44%, tj. 39 respondentů. Tato možnost byla uvedena z důvodu, že pokud se někdo outdoorového programu neúčastnil a nezná ho, tak nemusí chtít tvrdit, zda považuje tyto programy za přínosné nebo ne. Pouze 6%, tj. 5 respondentů nepovažuje outdoorové programy za přínosné.

**Otázka 12:** Kterému z uvedených druhů vzdělávacích programů byste dal/a přednost?

Graf 12: Zájem o vzdělávací programy



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Tato otázka měla za cíl zjistit, které programy jsou u respondentů oblíbenější. Tedy, zda by dali přednost vzdělávacím programům probíhajícím například na pracovišti, nebo by raději zvolili možnost vzdělávat se pomocí outdoorových programů. 62%, tj. 55 respondentů odpovědělo, že by se raději účastnili programů outdoorových. Druhou metodu označilo 38%, tj. 33 respondentů.

## 6.4 VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ

**Hypotéza č. 1:** Zaměstnanci mají zájem o možnost být koučováni.

V dotazníkovém šetření byla k této hypotéze vytvořena otázka č. 7 „*Pokud by Váš zaměstnavatel nabízel možnost koučinku, využili byste tuto možnost?*“, ve které měli respondenti vybrat odpověď „*ano*“, nebo „*ne*“. Nejčastěji dotazovaní odpověděli, že by zájem o tuto možnost měli. Možnost „*ano*“ zvolilo 66%, tj. 58 respondentů.

**Na základě dotazníkového šetření byla tato hypotéza č. 1 potvrzena.**

**Hypotéza č. 2:** E-learning je nejvíce využívanou metodou v oblasti vzdělávání dospělých.

Této hypotézy se týkala otázka č. 9 „*Jaké z uvedených metod vzdělávání Váš zaměstnavatel využívá?*“. Tato otázka zjišťovala, které metody jsou nejčastěji využívány. V této otázce měli respondenti možnost označit více odpovědí. Nejčastěji byla vybrána možnost „*školení*“, která byla v celkovém počtu zvolena 68x. Možnost „*e-learning*“ byla společně s možností „*teambuilding*“ druhou nejčastěji zvolenou odpovědí. Tyto možnosti byly vybrány 34x.

**Na základě dotazníkového šetření byla tato hypotéza č. 2 vyvrácena.**

**Hypotéza č. 3:** Outdoorové programy jsou u zaměstnanců více populární, než vzdělávací programy probíhající na pracovišti.

Hypotézy č. 3 se týkala poslední otázka dotazníkového šetření, tedy otázka č. 12 „*Kterému z uvedených druhů vzdělávacích programů byste dal/a přednost?*“. Respondenti odpovídali, že pokud by měli možnost volby, vybrali by si vzdělávání pomocí programů outdoorových. Tuto možnost označilo 55 respondentů.

**Na základě dotazníkového šetření byla tato hypotéza č. 3 potvrzena.**

## **6.5 SHRNU TÍ PRŮZKUMU**

Jedním z cílů praktické části této bakalářské práce bylo zjistit, jakému vzdělávacímu programu by dávali zaměstnanci přednost, pokud by si mohli vybrat mezi programy outdoorovými, tedy například teambuilding, a vzděláváním probíhajícím na pracovišti. Během dotazníkového šetření bylo zkoumáno, zda se zaměstnanci již někdy nějakých outdoorových programů zúčastnili a pokud ano, tak zda tento způsob vzdělávání považují za přínosný. Dále bylo zkoumáno, zda zaměstnavatelé vyžadují od svých zaměstnanců další vzdělávání. Dále bylo během průzkumu zjišťováno, jaké vzdělávací metody zaměstnavatelé respondentů využívají a tudíž, které didaktické metody patří

k nejčastěji používaným. Dále se průzkum věnoval pojmu koučink. Bylo zkoumáno, zda znají respondenti pojem koučink a zda se s touto didaktickou metodou již někdy během svého profesního života setkali. Vzhledem k jedné ze stanovených hypotéz byla součástí dotazníku otázka, zda by dotazovaní využili možnosti být koučováni, pokud by jim jejich zaměstnavatel tuto možnost nabízel. Průzkum byl vyhodnocen s celkovým počtem 88 vyplněných dotazníků. Dotazovanými byli osoby starší 18 let, které mají zaměstnání nebo brigádu.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 58 žen a 30 mužů. Nejvíce respondentů bylo ve věkovém rozmezí 18-30 let a to konkrétně 48% ze všech dotazovaných. Nejvíce zastoupenou skupinou respondentů byli lidé s nejvyšším dosaženým vzděláním středoškolským. Na otázku, zda respondenti znají pojem koučink, odpovědělo 96% dotazovaných kladně. Celkem 51% odpovídajících odpovědělo kladně na otázku, zda se již někdy s koučinkem setkali ve svém profesním životě. Ve třetí otázce k tématu koučink, která zjišťovala, zda by měli respondenti zájem o možnost být koučováni, odpovědělo kladně 66% respondentů. Další blok otázek se zabýval vzděláváním na pracovišti a jeho metodami. Dle dotazníkového šetření se 82% dotazovaných účastní nebo již někdy účastnilo vzdělávání v zaměstnání. Nejvíce využívanou metodou je dle respondentů školení, které bylo zvoleno 35% respondentů. Další nejvíce označované metody byly teambuilding a e-learning, které zvolilo 18% dotazovaných. Třetím blokem otázek dotazníkového šetření byly otázky týkající se outdoorových programů. Na otázku, zda se již někdy nějakého outdoorového programu zúčastnili, vybralo 51% respondentů možnost „ne“. Celkem 50% respondentů se domnívá, že outdoorové programy lze považovat za přínosné. 44% dotazovaných zvolilo odpověď „neúčastnil/a jsem se“ a tudíž se nevyjádřili, zda tento způsob vzdělávání považují za přínosný. Poslední otázka byla výběrem, kterému z uvedených druhů programů by respondenti dali přednost, pokud by měli v zaměstnání možnost volby. Odpověď, že by se raději účastnili programů outdoorových, označilo 62% respondentů.

Na základě dotazníkového šetření byly potvrzeny dvě stanovené hypotézy z celkových tří. Vyvrácena byla hypotéza č. 2, která tvrdila, že e-learning je nejvíce využívanou metodou v oblasti vzdělávání dospělých. Tato hypotéza vycházela z domnění, že v dnešní době, která je plná nejrůznějších technologií, dávají firmy

přednost vzdělávání pomocí právě těchto moderních technologií, jako jsou například počítače, mobilní telefony a internet. Jak ale vylívá z výsledků dotazníkového šetření, firmy i přes všechny výhody e-learningu stále nejvíce využívají ke vzdělávání svých zaměstnanců metodu školení.

## **7 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ PRO SLEDOVANOU OBLAST**

Z poznatků získaných z teoretické části bakalářské práce je zřejmé, že nejrůznějších metod vzdělávání dospělých existuje velké množství. Stejně tak jako technologií, které se dají během učení dospělých uplatňovat, je stále více a více. Z teoretické části tedy vyplývá, že v dnešní době mají učitelé, lektori a vzdělavatelé možnost volby tak, aby nimi zvolená metoda byla opravdu co možná nejefektivnější. Z poznatků z empirické části, kdy autorka pomocí dotazníkového šetření zjistila, o jaké vzdělávací metody zaměstnanci projeví zájem, se rozhodla toto doporučení vytvořit tak, aby bylo co nejvíce vyhověno přáním zaměstnanců.

V odpovědích na otázky v dotazníkovém šetření respondenti uváděli, že znají pojem koučink a že se s ním více než polovina již někdy ve svém profesním životě setkala. Respondenti také projeví zájem o možnost být koučovaní, pokud by jim tato metoda vzdělávání byla v zaměstnání nabízena. Z tohoto zjištění vyplývá, že by se tato didaktická metoda, při které jsou koučovaným pokládány otázky takovým způsobem, že si následně na řešení daného problému přijdou sami, měla být zaměstnancům více umožňována. Druhým doporučením, které vyplývá z dotazníkového šetření je, zařadit do profesního vzdělávání dospělých více outdoorových programů. Více než polovina respondentů v dotazníku odpověděla, že se zatím žádného outdoorového programu nezúčastnila, a přesto by si nadpoloviční většina dotazovaných zvolila možnost se vzdělávání pomocí outdoorového programu zúčastnit. Největším přínosem těchto programů totiž je, že pouze nevzdělávají, ale také sbližují pracovníky, usnadňují jim navazovat nové kontakty a pomáhají jim se odreagovat od každodenních stresů a starostí. Posledním doporučením by mohlo být, aby začali zaměstnavatelé více využívat různé a modernější metody vzdělávání svých pracovníků. Tedy aby se momentálně nepoužívané metody, jakými jsou například školení či přednáška, začaly nahrazovat metodami novějšími a efektivnějšími. Zaměstnavatelé by měli více využívat možnost učení pomocí e-learningu nebo mobile learningu. Většina pracovníků již dnes vlastní počítač nebo mobilní telefon, na kterém by se mohli vzdělávat i z domova. Bylo

by samozřejmě nutné, aby tomuto způsobu vzdělávání bylo přizpůsobeno vyučované téma, například ale testy řídičských schopností nebo bezpečnostní instrukce jsou ideálními tématy, které si může pracovník nastudovat a otestovat se sám z domova nebo kanceláře a nemusí tak docházet nikam do školící místnosti a vyhrázovat si na učení tolik času.



## ZÁVĚR

Pojmy netradiční metoda a netradiční vzdělávací technologie nelze definovat. Samotný pojem *netradiční* je totiž velice kontroverzní a nelze jednoznačně určit, co je, a co již není netradiční. Co někdo bere jako samozřejmost a každodenní rutinu, někomu jinému bude připadat netradiční, protože se s tím ještě nikdy nesešel, nebo sešel, ale pouze párkrát. Metody, které jednomu zaměstnanci budou připadat zcela nové a moderní, zaměstnanec jiné firmy může brát jako něco zcela běžného, protože jeho firma tyto metody vzdělávání již dlouho a pravidelně využívá. Je tedy nemožné určit, které metody a technologie jsou netradiční, a které ne. Z tohoto důvodu byly v této práci zmíněny metody, které se v běžném životě nevyskytují často, ale také metody, které jsou používány a známé.

V teoretické části této bakalářské práce byl vysvětlen klíčový pojem didaktická metoda, který je definován mnoha různými způsoby. Uvedena byla ale také jedna definice, která většinu názorů spojila dohromady. Dále bylo zmíněno několik možných klasifikací dle různých autorů. Možných rozdělení bylo uvedeno několik, protože autoři klasifikují didaktické metody dle různých specifik. Pro tuto bakalářskou práci bylo zvoleno rozdělení na metody transferu a na metody facilitace, které provedl Mužík. Další část se věnuje metodám transferu, kde byly tři konkrétní, tedy přednáška, seminář a konzultace, přesněji definovány a rozebrány. Následovaly metody facilitace. Konkrétně se tato práce zabývala popsáním brainstormingu, brainwrititngu, synektiky, metody CNB, metody „černé skříňky“, metody Pro-Kontra, koučinku, e-learningu, workshopu a open space technology. Outdoorovým programům patřila další část práce, která tyto programy nejprve charakterizovala a následně popsala různé typy, které se rozlišují v závislosti na tom, jak velký obsahují podíl zábavy a jak velký je v nich podíl vzdělávání. Poslední v teoretické části byla kapitola, která se zabývala technologiemi a způsobem jejich využití v praxi. Tedy popisovala různé způsoby vzdělávání, během kterých jsou technologie využívány.

Cílem empirické části této bakalářské práce bylo analyzovat aplikování vzdělávacích metod, zjistit znalost pojmu koučink a popularitu outdoorových programů. K průzkumu

byla zvolena kvantitativní metoda v podobě dotazníku. Dotazník byl uveřejněn on-line, jelikož je to nejlepší možnost, jak získat mnoho odpovědí od respondentů v poměrně krátkém čase. Po vyhodnocení výsledků získaných z dotazníkového šetření byly potvrzeny dvě hypotézy a jedna byla vyvrácena. Výsledky ukázaly, že zaměstnanci by měli zájem o možnost být koučováni a že znalost tohoto pojmu je opravdu veliká. Dále z výsledků vyplynulo, že i přes veškeré moderní vzdělávací metody je stále nejčastěji využívanou metodou mezi zaměstnavateli metoda školení. Tímto zjištěním byla vyvrácena hypotéza, která tvrdila, že e-learning je nejvíce používanou metodou ve vzdělávání dospělých. E-learning byl druhou nejčastěji označovanou metodou společně s teambuildingem. Posledním cílem průzkumu bylo zjistit, zda by se zaměstnanci účastnili raději outdoorových programů nebo vzdělávání na pracovišti. Z výsledků dotazníků bylo zřejmé, že o outdoorové programy je mezi zaměstnanci opravdu veliký zájem

Na závěr práce jsou shrnuty závěry a doporučení pro zefektivnění vzdělávání dospělých, a to konkrétně ve vzdělávání v zaměstnání.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

BAREŠOVÁ, Andrea. *E-learning ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: VOX, 2003. ISBN 80-86324-27-3.

BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

ČAPEK, Robert. *Moderní didaktika: lexikon výukových a hodnoticích metod*. Vydání 1. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-3450-7.

DVOŘÁKOVÁ, Miroslava. *Aktuální témata učení a vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Česká andragogická společnost, 2014. ISBN 978-80-905460-1-1.

EGER, Ludvík. *Vzdělávání dospělých a ICT: aktuální stav a predikce vývoje*. Vyd. 1. Plzeň: Nava, 2012. ISBN 978-80-7211-428-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

LIŠKA, Václav a Jiří ZACPAL. *Moderní prostředky elektronického vzdělávání: (M-learning, E-book)*. Praha: Fakulta stavební ČVUT v Praze, katedra společenských věd, 2008. ISBN 978-80-01-04097-3.

MAŇÁK, Josef a Vlastimil ŠVEC. *Výukové metody*. Brno: Paido, 2003. ISBN 80-7315-039-5.

MOJŽÍŠEK, Lubomír. *Vyučovací metody*. Vyd. 3. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1988.

MUŽÍK, Jaroslav. *Andragogická didaktika*. Vyd. 1. Praha: Codex Bohemia, 1998. ISBN 80-85963-52-3.

- MUŽÍK, Jaroslav. *Androdidaktika*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-045-9.
- MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005. ISBN 80-7238-220-9.
- PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER. *Základy andragogiky*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.
- PETTY, Geoffrey. *Moderní vyučování*. 6., rozš. a přeprac. vyd. Překlad Jiří Foltýn. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0367-4.
- PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-579-2.
- SKALKOVÁ, Jarmila. *Obecná didaktika*. Vyd. 1. Praha: ISV, 1999. ISBN 80-85866-33-1.
- SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA. *Outdoor trénink: pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0318-1.
- WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-101-1.
- ZLÁMALOVÁ, Helena. *Distanční vzdělávání a eLearning: učební text pro distanční studium*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. ISBN 978-80-86723-56-3.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

- KOŠTURIAK, Ján. *Synektika*. [online]. 2007 [cit. 2016-02-24]. Dostupné z: <http://www.ipaczech.cz/cz/ipa-slovník/synektika>
- Metoda černé skříňky*. [online]. [cit. 2016-02-24]. Dostupné z: <http://www.innosupport.net/index.php?id=2079&L=8>

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví	42
Graf 2: věk	42
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	43
Graf 4: Momentální pracovní pozice respondentů	44
Graf 5: Znalost pojmu koučink	45
Graf 6: Setkání s koučinkem v profesním životě	45
Graf 7: Zájem o koučink	46
Graf 8: Vzdělávání v zaměstnání	47
Graf 9: Metody vzdělávání využívané zaměstnavateli	47
Graf 10: Účast na outdoorovém programu	48
Graf 11: Přínos outdoorových programů	49
Graf 12: Zájem o vzdělávací programy	50

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A - Dotazník .....</b>	<b>I</b>
-----------------------------------	----------

## **Příloha A - Dotazník**

Dobrý den,

jmenuji se Patricie Dufková a studuji 3. ročník vzdělávání dospělých na Univerzitě Jana Amose Komenského. Touto cestou bych Vás chtěla požádat o vyplnění krátkého dotazníku, jehož vyhodnocení bude součástí mé bakalářské práce. Dotazník Vám nezabere více jak 2 minuty a za jeho vyplnění Vám předem děkuji.

1. Jaké je Vaše pohlaví?
  - a. Muž
  - b. Žena
  
2. Kolik je Vám let?
  - a. 18-30
  - b. 31-40
  - c. 41-50
  - d. 51 a více
  
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
  - a. Základní
  - b. Vyučen/á
  - c. Středoškolské
  - d. Vysokoškolské
  
4. Na jaké pracovní pozici v současnosti pracujete?
  - a. Asistent/ka
  - b. Obchodní zástupce
  - c. Manažer
  - d. Jiná
  
5. Znáte pojem koučink?
  - a. Ano
  - b. Ne
  
6. Setkali jste se s koučinkem ve svém profesním životě?
  - a. Ano
  - b. Ne
  - c. Nevím

7. Pokud by Váš zaměstnavatel nabízel možnost koučinku, využili byste tuto možnost?
- Ano
  - Ne
  - Nevím
8. Účastníte se v zaměstnání nějakého vzdělávání?
- Ano
  - Ne
9. Jaké z uvedených metod vzdělávání Váš zaměstnavatel využívá? (možno vybrat více odpovědí)
- E-learning
  - Přednáška
  - Teambuilding
  - Workshop
  - Školení
10. Účastnil/a jste se někdy nějakého outdoorového programu?
- Ano
  - ne
11. Považujete ho za přínosný?
- Ano
  - Ne
  - Neúčastnil/a jsem se
12. Kterému z uvedených druhů vzdělávacích programů byste dal/a přednost?
- Outdoor
  - Indoor (probíhají například na pracovišti)



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Patricie Dufková**

**Obor: Vzdělávání dospělých**

**Forma studia: prezenční**

**Název práce: Netradiční metody a vzdělávací technologie v učení dospělých**

**Rok: 2016**

**Počet stran textu bez příloh: 50**

**Celkový počet stran příloh: 2**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 20**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 2**

**Vedoucí práce: PhDr. Iva Borská, CSc.**