

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Institut vzdělávání a poradenství**

**Katedra pedagogiky**



**Česká  
zemědělská  
univerzita  
v Praze**

**Návrh projektu vzdělávací akce**

**Letní školení instruktorů lyžování**

**Bakalářská práce**

**Autor: Hana Kubecová**

**Vedoucí práce: PhDr. Jiří Šedivý**

**2022**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Institut vzdělávání a poradenství

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Hana Kubecová

Specializace v pedagogice  
Poradenství v odborném vzdělávání

Název práce

**Návrh projektu vzdělávací akce – letní školení instruktorů lyžování**

Název anglicky

**Proposed project for an educational event – summer training for ski instructors**

---

### Cíle práce

Cílem bakalářské práce je popsat realizaci a projektování vzdělávací akce s využitím zážitkové pedagogiky a teambuildingu. V praktické části je předmětem vytvořit konkrétní obsah vzdělávací akce, konkrétně školení instruktorů.

### Metodika

Na základě analýzy stávajících vzdělávacích potřeb vybrané cílové skupiny navrhnout vzdělávací program (kurz, školení, adaptační zaškolení), který splňuje aspekty požadované od kvalitního projektu.

Teoretická část bakalářské práce bude zpracovaná na základě odborných zdrojů z literárních publikací souvisejících s realizací vzdělávací akce a tvorby zážitkové pedagogiky. Obsahem teoretické části bude i popis kvalifikace instruktora lyžařského sportu a samotná práce s jednotlivými klienty a se skupinou klientů. Projekt vzdělávací akce se bude v praktické části týkat realizace letního školení instruktorů lyžování s využitím metod zážitkové pedagogiky a teambuildingu.

### Doporučený rozsah práce

Podle pravidel pro psaní BP.

### Klíčová slova

vzdělávací akce, školení, zážitková pedagogika

---

### Doporučené zdroje informací

JIRÁSEK, I. *Zážitková pedagogika : teorie holistické výchovy (v přírodě a volném čase)*. Praha: Portál, 2019. ISBN 978-80-262-1485-4.

LANGER, T. *Moderní lektor : průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0093-4.

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých : průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.

ŠERÁK, M. *Zájemové vzdělávání dospělých*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-551-6.

VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky : úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9.

---

### Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – IVP

### Vedoucí práce

PhDr. Mgr. Jiří Šedivý

### Garantující pracoviště

Katedra pedagogiky

Elektronicky schváleno dne 25. 5. 2021

**Ing. Karel Němejč, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 25. 5. 2021

**Ing. Karel Němejč, Ph.D.**

Pověřený ředitel

V Praze dne 06. 12. 2021

## ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

### **Návrh projektu vzdělávací akce – Letní školení instruktorů lyžování**

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

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

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

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

V ..... dne .....

.....

(podpis autora práce)

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu PhDr. Jiřímu Šedivému za poskytnutí cenných rad, ochotu, vstřícnost a trpělivost během tvorby. Dále bych také ráda poděkovala vedení lyžařské školy Monínec i jejím zaměstnancům, díky kterým mohla tato bakalářská práce vzniknout. V neposlední řadě také děkuji své rodině a přátelům, kteří mi byli po celou dobu studia skutečnou oporou a podporou.

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá tvorbou projektu vzdělávací akce pro konkrétní cílovou skupinu. Tématem práce je letní školení instruktorů lyžování formou teambuildingu a zážitkové pedagogiky. Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část, s cílem popsat a vytvořit ideální a efektivní vzdělávací akci pro instruktorský kolektiv lyžařské školy Monínec. Dílčími cíli vzdělávací akce je stmelit kolektiv instruktorů, zlepšit komunikaci mezi zaměstnanci a vedením lyžařské školy, zopakovat odbornou metodiku a také využít efektivně společně strávený čas pomocí teambuildingových her a aktivit.

Teoretická část práce se orientuje na popis odborné metodické terminologie lyžařského sportu a výuky lyžování, definuje lyžařského instruktora a pojednává také o tématu teambuildingu a zážitkové pedagogiky. Tuto část uzavírá kapitola obsahující teoretické zpracování vzdělávací akce se všemi jejími aspekty. Praktická část se poté zabývá konkrétním zpracováním návrhu projektu na základě výsledků dotazníkového šetření a vychází z teoretických aspektů popsaných v teoretické části.

## **Klíčová slova**

Vzdělávací akce, školení, zážitková pedagogika

## **Abstract**

This bachelor thesis is focused on creating an educational event for project for specific target group. The topic of the thesis is the summer training for ski instructors in the form of teambuilding and outdoor education. The bachelor thesis is divided into theoretical and practical part, in order to describe and create an ideal and effective educational event for the instructor team of the Monínec ski school. The partial goals of the educational event are to unite the team of instructors, to improve communication between employees and the management of the ski school, to repeat the professional methodology and also to make effective use of the time spent together through teambuilding games and activities.

The theoretical part of the thesis focuses on the description of professional methodological terminology of ski sports and skiing lessons, defines a ski instructor and also deals with the topic of teambuilding and outdoor education. This part concludes a chapter containing the theoretical elaboration of an educational event with all of its aspects. The practical part then deals with the specific processing of the project proposal based on the results of the questionnaire survey and is based on the theoretical aspects described in the theoretical part.

## **Keywords**

Educational event, training, outdoor education

## OBSAH

ÚVOD .....	11
1 TEORETICKÁ ČÁST .....	13
Cíl a metodika .....	13
2 Lyžování.....	14
2.1 Historie výuky lyžování a lyžařské školy .....	14
2.2 Výuka lyžování .....	15
2.3 Skupinová výuka .....	18
3 Lyžařský instruktor .....	19
3.1 Přehled kvalifikací a charakteristika činnosti .....	20
3.2 Definice lyžařského instruktora .....	21
3.2.1 Možná rizika .....	22
3.3 Dosažení potřebné licence .....	23
4 Pojem teambuilding a zážitková pedagogika .....	25
4.1 Zážitková pedagogika jako forma vzdělávání dospělých .....	26
4.2 Tým a skupina.....	28
4.2.1 Komunikace .....	29
4.2.2 Týmové role .....	30
4.2.3 Konflikty.....	30
4.3 Lektor vzdělávacích aktivit .....	31
4.3.1 Role lektora.....	32
4.3.2 Kompetence lektora .....	33
5 Vzdělávací akce .....	36
5.1. Princip vzdělávací akce.....	36



5.1.1	Cílová skupina .....	37
5.1.2	Profil účastníka a absolventa .....	38
5.1.3	Cíle vzdělávací akce.....	38
5.2.	Postup návrhu vzdělávací akce .....	40
5.2.1	Místo, čas, termín .....	40
5.2.2	Projektový tým.....	40
5.2.3	Technické a materiální zabezpečení.....	41
5.2.4	Časový harmonogram .....	42
5.3	Evaluace.....	42
6	Praktická část .....	44
6.1	Dotazníkové šetření.....	44
6.1.1	Interpretace získaných dat .....	51
6.2	Návrh projektu vzdělávací akce.....	52
6.2.1	Cílová skupina .....	52
6.2.2	Profil účastníka a absolventa .....	52
6.2.3	Cíle vzdělávací akce .....	53
6.2.4	Místo, čas a termín konání .....	53
6.2.5	Projektový tým.....	54
6.2.6	Technické a materiální zabezpečení.....	55
6.2.7	Program a časový harmonogram .....	56
6.2.8	Finanční stránka projektu .....	60
6.3	Evaluace.....	61
ZÁVĚR.....		63
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....		64

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ .....	67
Seznam obrázků .....	67
Seznam tabulek .....	68

## ÚVOD

Téma bakalářské práce „Letní školení instruktorů lyžování“ jsem zvolila proto, že se již 6 let práci instruktora v lyžařské škole aktivně věnuji a během mého působení jsem se s firemním vzděláváním či jinou vzdělávací akcí v mé domovské lyžařské škole Monínec nesetkala. Dle rešerší a užitych informací v mé bakalářské práci jsem dospěla k názoru, že se jedná o velmi klíčovou událost, které by se měly firmy i organizace v rámci posilování firemního ducha, komunikace a spolupráce věnovat.

K výběru tématu mě inspiroval i fakt, že je mi kolektiv instruktorů v lyžařské škole velmi blízký a záleží mi na jeho profesním i kolegiálním růstu. Mezi důvody pro zvolení tématu patří i minimální počet schůzek s instruktorským týmem mimo hlavní zimní sezonu – to znamená v letních měsících. Ideální vzdělávací akcí jsem tedy po zhodnocení různých východisek zvolila teambuilding s prvky zážitkové pedagogiky.

Jedním z východisek bylo absolvování mé odborné praxe v organizaci pořádající adaptační kurzy, vzdělávací akce a teambuildingové akce pro různé firmy právě formou zážitkové pedagogiky, kde jsem měla možnost načerpat velké množství zkušeností a zdrojů využitelných v mé bakalářské práci.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě hlavní části. Tvorba vzdělávací akce spočívá v důkladném promyšlení konkrétně cíleného projektu a programu tak, aby byl efektivní a firmě pomohl pozitivním směrem podniknout další kroky ve svém působení. Aspektům, které formují vzdělávací akce k jejich správné funkci, se věnuje teoretická část. Ta obsahuje definici lyžařského instruktora a pojednává také o historii a současnosti lyžařského sportu a výuky lyžování v několika směrech. Teoretická část se dále zabývá pojmy teambuilding a zážitková pedagogika se všemi klíčovými podkapitolami formující skupinu, která je pro teambuilding hlavním základním bodem. V teoretické části bude také rozebrán pojem vzdělávací akce a postupů, které se k organizaci takové akce vztahují.

Druhou částí je část praktická. Ta vychází z dotazníkového šetření, z jehož výsledků vystupuje konkrétní návrh projektu vzdělávací akce pro konkrétní skupinu účastníků, který je v praktické části podrobně popsán a dává tak bakalářské práci konkrétní podobu.

## **1 TEORETICKÁ ČÁST**

Teoretická část bakalářské práce na téma Návrh programu vzdělávací akce – Letní školení instruktorů lyžování obsahuje 4 stěžejní kapitoly. První dvě kapitoly se specializují na odbornou metodiku výuky lyžování a definici lyžařského instruktora, díky čemuž je možné porozumět výukovým směrům a zaměstnání instruktora lyžování. Dále část obsahuje kapitolu s odkazem na pojem teambuilding a zážitková pedagogika a teorii uzavírá kapitola 5., která pojednává o tvorbě vzdělávací akce.

### **Cíl a metodika**

Cílem bakalářské práce bylo popsat realizaci a projektování vzdělávací akce s využitím zážitkové pedagogiky a teambuildingu. V praktické části bylo předmětem vytvořit konkrétní obsah vzdělávací akce, konkrétně školení instruktorů.

Na základě analýzy stávajících vzdělávacích potřeb vybrané cílové skupiny bylo navrhnut vzdělávací program (kurz, školení, adaptační zaškolení), který splňuje aspekty požadované od kvalitního projektu.

Teoretická část bakalářské práce byla zpracována na základě odborných zdrojů z literárních publikací souvisejících s realizací vzdělávací akce a tvorby zážitkové pedagogiky.

Obsahem teoretické části byl i popis kvalifikace instruktora lyžařského sportu a samotná práce s jednotlivými klienty a se skupinou klientů. Projekt vzdělávací akce se v praktické části týkal realizace letního školení instruktorů lyžování s využitím metod zážitkové pedagogiky a teambuildingu.

## 2 Lyžování

Tato kapitola se bude věnovat lyžařskému sportu, definici lyžařského instruktora, specialisty na výuku lyžování a metodice využívané ve výuce lyžování.

Počátky lyžování sahají až do doby kamenné, kdy se lidé chtěli začít pohybovat po sněhu i jiným, rychlejším způsobem než chůzí na sněžnicích. Sněžnice posléze nahradila dřevěná prkénka a postupem času se vyvíjela a zlepšovala, až dosáhla dnešní podoby. Stejně tak se z pouhého zdolávání zasněžených svahů za účelem získávání potravy či přesunu vyvinul samostatný lyžařský sport. (NEV-DAMA.cz, 2022)

### 2.1 Historie výuky lyžování a lyžařské školy

„Již první pohyby na lyžích (chůze, běh, sjíždění) byly prováděny určitou technikou. Na vývoj této lyžařské techniky měly rozhodující vliv lyžařské závody (snaha o zdolání určité vzdálenosti co nejrychleji a nejekonomičtěji). V historii výuky lyžování dochází k neustálému zdokonalování lyžařské techniky a všeho, co tuto techniku ovlivňuje. Každé vývojové stadium našlo své vyjádření v lyžařské škole. Pod pojmem "lyžařská škola" si představujeme výklad techniky a její aplikaci ve vyučovacím procesu. Samozřejmě ne každá lyžařská škola byla přínosem vývoje. Mnohé školy byly vytvářeny uměle, především z osobní ctižádosti jednotlivých tvůrců nebo z komerčních zájmů určitých skupin. Lyžařské školy byly typické především pro alpská střediska.“ (Pluskal, 2022)

V současné době je na českých horách a střediscích nespočet lyžařských škol, které spadají pod určité asociace. Jednotlivé lyžařské školy sdružuje Český svaz lyžařských škol (ČSLŠ), který slouží jako servisní organizace, disponuje svým lektorským sborem a pořádá jednotlivá školení a licenční kurzy v rámci lyžování, běžeckého lyžování, telemarku a snowboardingu.

## 2.2 Výuka lyžování

Výuka lyžování probíhá v několika po sobě jdoucích krocích. Jednotlivé lyžařské školy mohou mít jiný způsob výuky, nicméně všichni instruktoři by měli být kvalifikovaní a vyučení příslušnými asociacemi, které užívají stejnou formu metodických postupů.

V případě klienta začátečníka probíhá v prvních momentech nejprve přivyknutí na lyžařskou výstroj a výzbroj. Do této aktivity tedy spadá chůze v lyžařských botách, výuka samotného nošení lyží či první připnutí do vázání na lyžích. Součástí přivyknutí může být i krátká rozcvička, pomocí které se rozpohybují svaly, klient se uvolní a přivykne si na hmotnost lyžařských bot. Cvičí se také základní sjezdový postoj, instruktor kontroluje příslušnou délku lyží, holí, lyžařskou obuv, vázání a také příslušný oděv a ochranné prvky lyžařské výstroje. (ACSI, 2020)

Druhý krok obsahuje počáteční cvičení na lyžích i bez nich. To znamená, že klient se nejprve učí fungovat s lyžařskou výstrojí a výzbrojí pomocí speciálních cvičení, nejprve bez lyží, poté s jednou a druhou lyží zvlášť. Cvičení probíhá jak vertikální, tak horizontální, pro horní i spodní polovinu těla.

Třetím krokem se rozumí samotná jízda „po spádnici“, tedy taková, jejíž trasa je mírně z kopce, zakončena rovinou a klient zabrzdí sám. V této fázi se cvičí například jízda přímo svahem, jízda šikmo, sesouvání po svahu, odšlapování a zejména jízda v pluhu a zastavení. Právě pluh je nejtěžejším bodem výuky začátečníka, jedná se o výchozí sjezdové postavení pro postupné trénování základního sjezdového postoje, výuku obloučků a zastavení. Pluhem se rozumí postavení lyží v oboustranném přívratu – špičky lyží u sebe, paty od sebe. V případě zvládnutí dojezdu do roviny v pluhu je možné provádět konkrétní cvičení na zastavení a zatáčení v pluhu. (ACSI, 2020)

Důležitým bodem je hranění. „Dovednost paralelního vedení lyží na hranách, kontroly rychlosti a změny úhlu hranění patří ke stěžejním prvkům efektivní výuky lyžování. Cílem je nácvik jízdy šikmo svahem, kde žáci poprvé zažívají pocit jízdy na stejně zahraněných lyžích v paralelním postavení.“ (ACSI, 2020)

Hranění tedy vyplývá ze základního sjezdového postoje, kde se klient učí v jízdě využívat pouze hrany lyží, učí se traverzovat a držet rovnováhu.

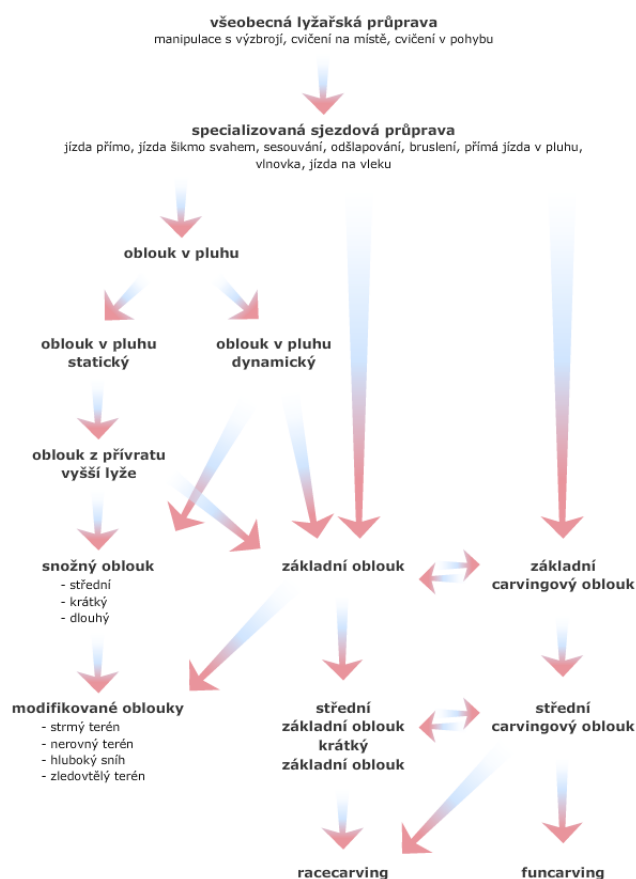
Po tréninku školy hranění a absolvování výuky jízdy v pluhu je klient schopný sám sjet modrou sjezdovku v pluhovém postavení. Pluh zajišťuje bezpečnou možnost zastavení po spádnici. Pomocí jednotlivých cvičení se nacvičuje plynulé přenášení váhy, aby byl pluhový oblouk dokonalý a klient tak byl připraven pro oblouk v přívratu. Přívrat neboli přechodový oblouk, slouží k postupnému přechodu mezi pluhovým obloukem a obloukem základním, či smýkaným. Spočívá ve vysunutí vnější lyže, vyhledání opory a přisunutí vnitřní lyže. Celý cvik je doprovázen pohybem horní poloviny těla do středu budoucího oblouku. (ACSI, 2020)

Finálním bodem je poté výuka samostatného paralelního oblouku. Paralelní oblouk znamená užití naučených bodů – hranění, přenášení váhy a navazovaných oblouků v základním sjezdovém postavení s lyžemi vedle sebe, nikoliv v pluhovém postavení. Klient se učí pracovat s těžištěm těla, plynule přenášet váhu, pracovat s hranami lyží a kontrolovat tak svou rychlost. Na zlepšení techniky slouží velké množství konkrétních cvičení s horní i spodní polovinou těla. Instruktor poté klienta učí pracovat s lyžařskými holemi a techniku správného zapichování ve správný čas.

„Paralelní oblouk může měnit svoji podobu v závislosti na terénu a rychlosti jízdy. Při jízdě na sjezdovce udržujeme širší stopu, která nám pomáhá udržet lepší rovnováhu. Postupně zvyšujeme rychlost a tím i dynamičnost pohybu v oblouku. Začínají být zřetelné všechny fáze oblouku a se vzrůstající rychlostí dochází k dřívějšímu přehranění lyží a přenesení hmotnosti.“ (ACSI, 2020)

Z paralelního oblouku poté vychází i carvingový oblouk, různé délky paralelního oblouku v závislosti na terénu, vykrojení lyží i zkušenostech lyžaře.





Obrázek 1 - schéma struktury výuky podle FSS MUNI

(Lukášek, 2008)

Instruktor lyžování se ovšem také věnuje výuce dětských klientů. Výuka dospělých jedinců a dětí je značně odlišná. Každý klient má své specifické potřeby, každý je vybaven jinými možnostmi, zkušenostmi, fyzickými předpoklady. Ke každému je tedy nutné přistupovat s dostatečným respektem a trpělivostí.

Optimální věk pro zahájení lyžařského výcviku se pohybuje v rozmezí 3–5 let, to znamená v předškolním věku. Je nutné během výuky dbát na komplexní vývoj dítěte a zvolit podle něj konkrétní a odborný přístup. Rozhodujícím aspektem je také přístup samotného dítěte, tzn. zda se účastní výuky dobrovolně a rádo, případně pokud absolvuje výuku pod nátlakem rodičů. Případná nevole je pro instruktora podnětem k aktivnějšímu jednání tak, aby klienta výuka zajímala. (ACSI, 2017)

Dále je důležité prostředí, ve kterém se bude výuka organizovat. Lyžařské školy mívají k dispozici dobře vybavené zázemí lyžařské školy a ski parky, ve kterých by nemělo chybět dostatečné množství herních prvků, překážek, technického vybavení a důležité jsou také příznivé sněhové podmínky, aby bylo možné zajistit efektivní a zábavnou výuku i pro nejmenší děti. (ACSI, 2017)

### **2.3 Skupinová výuka**

V případě skupinové výuky probíhá vzdělávání stejnou formou, nicméně není zde možné, aby se instruktor mohl naplno všem účastníkům výuky. Skupinové výuky se zpravidla zúčastní minimálně 3 klienti, které má na starosti jeden instruktor. Pro více klientů je třeba zajistit i dalšího instruktora.

Skupinová výuka se organizuje zejména pro dětské klienty. Do lyžařských škol jezdí na kurzy mateřské i základní školy, kdy je nutné naučit lyžovat co největší množství účastníků a tehdy probíhá výuka právě formou skupinovou. (ACSI, 2020)

### 3 Lyžařský instruktor

Instruktor lyžování se neřadí mezi pedagogické pracovníky, jak by se mohlo na první pohled zdát. Během výuky lyžování se staví do role pedagoga, prošel kvalifikovaným kurzem zaštitěným Ministerstvem školství, tělovýchovy a sportu. Výuka neprobíhá pouze pohybovou a lyžařskou formou, obzvláště dětský klient si může svého instruktora postavit do role kamaráda či mentora, od kterého si během výukové hodiny vyprosí radu.

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících definuje:

*„(1) Pedagogickým pracovníkem je ten, kdo koná přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou speciálně pedagogickou nebo přímou pedagogicko-psychologickou činnost přímým působením na vzdělávaného, kterým uskutečňuje výchovu a vzdělávání na základě zvláštního právního předpisu<sup>1</sup>) (dále jen "přímá pedagogická činnost"); je zaměstnancem právnické osoby, která vykonává činnost školy, nebo zaměstnancem státu, nebo ředitelem školy, není-li k právnické osobě vykonávající činnost školy v pracovněprávním vztahu nebo není-li zaměstnancem státu. Pedagogickým pracovníkem je též zaměstnanec, který vykonává přímou pedagogickou činnost v zařízeních sociálních služeb.*

2) Přímou pedagogickou činnost vykonává

- a) učitel,
- b) pedagog v zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků,
- c) vychovatel,
- d) speciální pedagog,
- e) psycholog,
- f) pedagog volného času,
- g) asistent pedagoga,
- h) trenér,

i) *metodik prevence v pedagogicko-psychologické poradně,*

j) *vedoucí pedagogický pracovník.“*

Zaměstnání tedy není nijak definováno zákonem a nejedná se tedy o pedagogického pracovníka. O pedagogického pracovníka by se jednalo pouze tehdy, kdy by zaměstnání lyžařského instruktora bylo podmíněno absolvováním a zdárným dokončením studia v akreditovaném studijním programu.

### **3.1 Přehled kvalifikací a charakteristika činnosti**

Pluskal (2022) ve své publikaci rozděluje kvalifikace na amatérské a profesionální. Mezi profesionální řadí učitele a cvičitele lyžování. Podle Pluskala (2022) jsou tyto dvě kvalifikace podmíněny zákonem č.455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, což znamená, že pro vykonávání zaměstnání učitele a cvičitele je nutné být osobou samostatně výdělečně činnou (OSVČ). Školit tyto dvě kvalifikace mohou pouze vzdělávací zařízení s akreditací MŠMT ČR anebo daná zákonem.

- Cvičitel lyžování  
= tělovýchovný pedagogický pracovník, který je oprávněn k samostatnému plánování, vedení, řízení a vyhodnocování tělovýchovného procesu všech věkových kategorií v celé oblasti základního lyžování. Kvalifikace cvičitele a jeho předepsaná praxe jsou základní podmínkou pro přijetí do školení učitele lyžování.
- Učitel lyžování  
= plní stejné úkoly jako cvičitel lyžování. Předává získané vědomosti a zkušenosti cvičitelům lyžování a je pověřován lektorskou činností při školení a doškolení.

Instruktor lyžování podle zmíněné charakteristiky spadá do tzv. amatérské kvalifikace. Jeho definici popisuje Pluskal (2022) takto:

„Instruktor lyžování je tělovýchovný pedagogický pracovník, který je oprávněn samostatně plánovat, vést, řídit a vyhodnocovat tělovýchovný proces všech věkových kategorií v různém rozsahu a specializaci, podle typu svého školení a oprávnění.

Amatérské kvalifikace jsou různé, se stejným názvem instruktor a s případným dalším upřesněním. V oblasti školství je používána kvalifikace instruktor školního lyžování, která má přesně kodifikovaný rozsah a školí ji též pouze zařízení akreditovaná MŠMT ČR.“

Český svaz lyžařských škol (ČSLŠ) na své webové stránce uvádí, že rozhodujícím kritériem pro získání určité kvalifikace je celkový rozsah školení.

### **3.2 Definice lyžařského instruktora**

Jak tedy definovat lyžařského instruktora?

Jedním ze základních bodů charakteristiky instruktora by měla být odpovídající lyžařská úroveň. Pokud se chce člověk stát instruktorem, pak by bylo dobré, aby byl schopen sjet sjezdovku v paralelním postavení lyží s jistými a kvalitně dotaženými oblouky a v přiměřené rychlosti. Jízda by měla být plynulá, do jisté míry elegantní. Instruktor si je svou jízdou jistý. (ACSI, 2020)

Dále je důležité, aby znal metodiku. Kurzy instruktorů lyžování se metodice věnují velmi důkladně, protože se jedná o obzvláště klíčové téma. Do znalostí lyžařského instruktora tedy patří co nejširší množství informací ohledně lyžování, pedagogické a didaktické vědomosti, lyžařský slovník, první pomoc nebo i fyziologie, to vše v teoretické i praktické rovině. Po absolvování výcvikového kurzu se mezi kompetence řadí teoretická i praktická znalost samotné výuky lyžování, tzn. přesný postup pro konkrétní typy klientů od začátečníků až po pokročilé. (ACSI, 2020) To vše s návazností na individuální i skupinovou výuku, specifické potřeby klienta a věkové rozdělení skupin, zmiňovaného v podkapitole 2.2.

Lyžařský instruktor by měl být v první řadě kamarádem, zejména při práci s dětmi. Děti potřebují motivaci, uvolněnou atmosféru plnou zábavy, která pomůže oběma stranám ke kýženému efektu – naučit a naučit se lyžovat. K tomu je zapotřebí, aby mezi tzv. „soft skills“ patřila dobrá komunikace, empatie, respekt, profesionálnost, kreativita, přátelskost, umění improvizovat, motivovat, chránit a opatrovat. V porovnání s výukou dospělých je zde na místě vrátit se do období vlastního dětství,

což znamená stát se dětskému klientu vrstevníkem. S dětmi se poté výrazně jednodušeji navazuje kontakt a výuka je zábavná pro instruktora i dítě. (ACSI, 2017)

Co se týče výuky dospělých, pak by se v chování instruktora ke klientu měla objevit zejména profesionalita spojená s výbornou a čistou komunikací, aby došlo k dokonalému předání všech potřebných informací a metodických postupů. Lyžařský instruktor by měl během výuky kvalitně předvádět požadované cviky přesně tak, jak by měly vypadat, jelikož učení pomocí zraku hraje velmi důležitou roli. Dětský i dospělý klient je pak schopný jednotlivé cviky zopakovat a vidí na ukázce od instruktora i chyby, kterých se během výuky dopouští. (ACSI, 2020)

### **3.2.1 Možná rizika**

Rizika tohoto specifického zaměstnání jsou různorodá a záleží na několika faktorech. Instruktor by měl pokaždé své klienty na případná rizika připravit a udělat maximum pro to, aby se jakémukoliv problému předešlo. V praxi to znamená, že během výuky je třeba znát několik základních faktů:

- Věk klienta
- Fyzické a duševní předpoklady klienta
- Lyžařská výstroj a výzbroj klienta
- Technické vybavení příslušného lyžařského areálu
- Náročnost terénu, počasí, povětrnostní podmínky

(upraveno podle BP Sport, Právní problematika – lyžařský výcvik)

Podle těchto bodů musí instruktor lyžování jednotlivé výukové bloky pro svého konkrétního klienta uzpůsobit tak, aby nedošlo ke zraněním či například fyzickým a psychickým blokům. Instruktor by měl být pro svého klienta oporou, pomocnou rukou i přítelem, mezi klientem a instruktorem by měla fungovat dobrá komunikace a vzájemná důvěra.

Co se týče rizika samotného povolání instruktora lyžování, pak se může jednat například o ztrátu chuti vykonávat zaměstnání z důvodu „přesycení“ prací, případně špatné sněhové podmínky, nezájem o výuku lyžování ze strany klientů či negativní hodnocení od klientů. (Binter, 2022)

Všichni účastníci provozu na sjezdových tratích jsou povinni znát FIS pravidla. Mezi účastníky provozu se řadí zejména lyžaři a snowboardisté. Jedná se o desatero pravidel, díky kterým je možné minimalizovat počet zranění, střetů s ostatními účastníky nebo jim úplně předejít.

1. Ohled na ostatní lyžaře
2. Zvládnutí rychlosti a způsobu jízdy
3. Volba jízdni stopy
4. Předjíždění
5. Vjíždění a rozjíždění
6. Zastavení
7. Stoupání a sestup
8. Respektování značek
9. Chování při úrazech
10. Povinnost prokázání se

Zdroj: Horská Služba – 10 pravidel FIS pro chování na sjezdových tratích

### **3.3 Dosažení potřebné licence**

V České republice existuje několik asociací, které nabízejí velké množství zaměřených kurzů pro zájemce o povolání lyžařského instruktora. Jedná se například o APUL (Asociace profesionálních učitelů lyžování), nebo ACSI (Association of Czech Snowsports Instructors). Obě organizace pořádají kurzy v různých zimních střediscích na českých horách i v zahraničí. Zmiňovaná asociace ACSI je zkušenou asociací, která spadá pod INTERSKI – asociace pro výuku lyžování v ČR sdružující české školy lyžování, které jsou akreditovány MŠMT. (Interski)

V případě ACSI, jako vstupní licence k vykonávání zaměstnání lyžařského instruktora je třeba absolvovat a úspěšně složit zkoušky kurzu D1 – Specialista dětské výuky. Jedná se tedy o licenci, kterou má každý instruktor zaměstnaný v naší lyžařské škole. Kurzy probíhají několikrát ročně, rozsah kurzu je 5 dní a skládá se z metodických výstupů v praxi, odborných přednášek, zlepšování techniky samotného lyžování a závěrečných zkoušek. Dále je možné absolvovat kurzy L1, L2, L3 a L4, kdy je výuka specializovaná na dospělé klienty, každý stupeň symbolizuje určitý level a kurzy probíhají v cizím jazyce. Licence L2 už je možná užít pro vydání živnostenského listu. (ACSI, 2020) ACSI je také domovskou asociací pro mnou zvolenou lyžařskou školu Monínec.



## 4 Pojem teambuilding a zážitková pedagogika

Čtvrtá kapitola se bude věnovat pojmu teambuilding a zážitkové pedagogice, jejich definici a rozboru, co se týče komunikace, skupinové práce, rozvoje týmu.

„Za určitých podmínek je opravdu tým efektivní, můžete v něm zažít synergii a dosáhnout neuvěřitelných výsledků. V tomto stavu se síly každého člena týmu pouze nesčítají, ale násobí. Pracovníci se navzájem podporují a podněcují k efektivní práci a vytvoří skutečně výkonný jednotný organismus. Ale vyžaduje to trochu práce. Budování týmu může probíhat jakýmkoli způsobem, který pomůže skupině lidí pracovat efektivněji, mít lepší produktivitu, mít radost z práce a cítit se dobře.“  
(Mohauptová, 2005)

Pojmem teambuilding se označuje vzdělávací akce pro konkrétní skupinu účastníků, kde probíhá v určitý čas několik situací. Jedná se doslova o „budování týmu“ a využití potenciálu, zkušeností a znalostí každého člena týmu. V dnešní době je možné teambuildingem označit jakoukoliv akci, kde probíhá socializace a účastní se jí větší skupina lidí, jako je například outdoor trénink, oslava narozenin nebo výlet s přáteli. Účastníky týmových kurzů jsou dospělí, jednotlivé firmy, organizace, asociace, zaměstnavatelé, zaměstnanci apod.

Nejčastěji se jedná o teambuildingy konané v přírodě, mimo známé domácí (firemní) prostředí. Mimo zlepšování společenských vztahů se během teambuildingu mohou plnit různé úkoly, například v rámci soutěží mezi odlišnými týmy nebo společné posouvání hranic. Veškeré úsilí má vliv na rozvoj a výkonnost zaměstnanců, což vede ke zlepšení celé firmy nebo zúčastněné organizace. Díky rozvoji a zlepšování mezilidských vztahů ve firmách dochází k výraznému zefektivnění pracovního procesu. (Chování.eu, 2021)

Svatoš, a další, (2005) ve své publikaci uvádí: „Mezi odborníky je však termín teambuilding vyhrazen programům zaměřeným na cílené, promyšlené a strukturované budování a rozvíjení pracovních týmů a jejich tvůrčího a výkonového potenciálu. Teambuildingové programy jsou určeny konkrétním pracovním skupinám nejčastěji na startu jejich společného působení nebo v etapě významných změn.

Jejich hlavním smyslem je připomenout principy týmové práce a rozvíjet předpoklady a kvality, které jsou pro efektivitu práce týmu zásadní. Vedou k bližšímu a hlubšímu poznání členů týmu, podpoře sebedůvěry, budování vzájemné důvěry, rozvoji týmové komunikace, zaujímání optimálních týmových rolí, odhalování přirozených vůdčích osobností a zdokonalování ve využívání technik tvůrčí týmové práce.“

Podle Payne (2007) byl teambuilding původně navržen ke zlepšování mezilidských vztahů a sociální interakce. Dříve byl kladen důraz na budování vztahů, harmonie a soudržnosti skupiny ale i na snahu o realizaci výsledků, splnění cílů a dosažení úkolů. Dnes se teambuilding specializuje na oba aspekty. V nejširším slova smyslu by se dal teambuilding specifikovat jako prostředek pro zajištění harmonické, produktivní a efektivní spolupráce jednotlivců a maximalizace provedení úkolu a dosažení cíle. V praxi to znamená i spojení osobních cílů jednotlivých členů s cíli celé organizace.

#### **4.1 Zážiteková pedagogika jako forma vzdělávání dospělých**

„Základem zážitkové pedagogiky je vlastní aktivita, prostřednictvím které vychovávaný člověk získává zážitky. Čím víc vlastní energie musí člověk vynaložit, tím je zážitek intenzivnější, zapamatovatelnější a využitelnější pro výuku. Pokud od nás aktivita vyžaduje vysoký vklad fyzické nebo psychické energie, je sice méně lákavá na první pohled, ale o to větší má potenciál.“ (Pelánek, 2008)

Pelánek (2008) dále charakterizuje zážitkovou akci následujícími body:

- Akce = časově uzavřená událost, která probíhá bez přerušení
- Zážitek = důležitou součástí programu jsou zážitky, dobrodružství, netradiční činnosti – o těch se dále diskutuje a zajišťuje se tak zpětná vazba
- Instruktoři = organizátoři akce
- Účastníci = přesně vymezená skupina lidí, která po dobu pobytu vytváří soudržnou skupinu
- Prostředí = akce se odehrává venku v přírodě či jiném zajímavém prostředí

- Program = intenzivní činnost během akce, organizována instruktory, účastníci neví o připraveném harmonogramu, program je připraven pečlivě a systematicky, aby došlo ke splnění zadaných cílů
- Pestrost = program je pestrý, poskytuje různorodé aktivity
- Atmosféra = akce má silnou atmosféru

Podle Svatoše a Lebedy (2005) spočívá přínos zážitkového vzdělávání v tom, že se kromě odborných vědomostí z jednotlivých vzdělávacích předmětů seznamujeme přirozenou formou účastníky s principy projektového řízení a zároveň generujeme i zkušenosti sociální, které vyplývají ze spolupráce v řešitelském týmu. Tyto dva aspekty jsou velmi cenné pro úspěšné fungování člověka v pracovním procesu. Na rozdíl od klasického přístupu probíhá zážitkové učení pomocí osobní aktivity a primárním pilířem je zážitek, který vzniká při aktivním řešení daných reálných či modelových úkolů. Velmi důležitá je reflexe, protože společně se ní se zážitek formuje do zkušenosti, která je využitelná v praxi.

Zážitkovou pedagogiku pro dospělé by bylo možné shrnout do pěti základních bodů, pomocí kterých dochází k tíženému tréninku. Tato forma vzdělávání je nejefektivněji využitelná v přírodě, v novém prostředí, v rámci outdoor tréninku.

Svatoš, a další, (2005): 5 pilířů outdoorového tréninku:

- Zážitek „nereálně reálných“ situací
- Vykročení z komfortní zóny
- Sociální skupina bez formální struktury
- Příroda jako nové pozadí
- Skupinové rozbory

Z výše uvedeného vyplývá, že zážitková pedagogika staví na řešení úkolů a různých situacích, které se zdají být na první pohled nereálné ke splnění. Pomocí vykročení ze své komfortní zóny, zformování kolektivu v tým bez formální struktury a ve spojení s přírodou pak tvoří ideální podmínky pro učení zážitkem. Zpětná vazba a závěrečná reflexe v konečné fázi napomůže ke zformování zážitku pro jeho budoucí použití.

## 4.2 Tým a skupina

Tým je podle Mohauptové (2005) jasně definovaný typ práce a spolupráce, charakterizovaný výraznými rysy:

- Časově omezený projekt
- Členové jsou rovnoprávně postaveni
- Členové mají svá vlastní, všemi respektovaná pravidla
- Členové mají jasně vymezené cíle a odpovědnosti
- Členové si uvědomují společný cíl a společně sdílí vůli tohoto cíle dosáhnout
- Členové disponují jednoznačnou a efektivní komunikací a účelným řešením případných konfliktů
- Členové mají schopnost reflexe a hodnocení procesu práce
- V týmu je funkční klima důvěry a otevřenosti

Mohauptová (2005) dále uvádí: „Tým je jasně definovaný celek spolupracujících lidí s časově omezeným cílem, limitovanou velikostí, jasnými pravidly a rolmi a s charakteristickým procesem práce.“

Z výše uvedeného vyplývá, že aby mohla skupina fungovat jako celek, měla by spolupracovat na všech aspektech, které ji jako tým doprovází. Příslušné a přidělené úkoly jsou týmu zadávány jako celku, nikoliv jednotlivým členům zvlášť.

„Vytvoření soudržného týmu začíná teambuildingem. Lekce teambuildingu poskytuje příležitost pro členy týmu, aby se shodli na:

- Smlouvě týmu
- Misi, cílech a vizích úspěchu týmu
- Rolích a odpovědnostech členů týmu a dalších klíčových rolí investorů
- Pracovním postupu a dohodách o vzájemné odpovědnosti
- Fázích projektu a klíčových milnících
- Vzdělávacím a rozvojovém plánu
- Komunikaci s investory a plánu budování vztahu

Účast na teambuildingu brzy po vytvoření týmu pomůže vyřešit všechny tyto dimenze výkonnosti týmu.“ (Payne, 2007)

#### **4.2.1 Komunikace**

Svatoš, a další, (2005) ve své publikaci uvádí, že komunikace je jedním z nejdůležitějších pilířů vzájemné spolupráce. Tým je většinou složen z účastníků, kteří se již nějakým způsobem znají. V případě firemních teambuildingů se jedná o kolegy, zaměstnance, manažery nebo spolupracovníky. V pracovním prostředí se hraje jakási role, která koresponduje s postavením v zaměstnání, zapadá do formální struktury a je důležitá pro vzájemný respekt a funkci ve firmě, v případě teambuildingového programu však tento proces mizí. Jednotliví účastníci by měli alespoň na chvíli zapomenout na své postavení ve firmě a jednat s ostatními jako se sobě rovnými lidmi, bez ohledu na jejich postavení. Komunikace by tedy měla probíhat v souladu s daným programem a akcí teambuildingu. Úkoly, které může tým v rámci školení dostávat, mohou být rozmanité a jsou účastníkům předem neznámé. Proto nikdo z týmu nemá možnost předem rozhodnout, kdo bude jakou funkci plnit. V takové situaci může nastat chaos, nejistota a napětí, což vede k formování neformální skupiny a rozšířené komunikaci. Dalo by se tedy říci, že díky teambuildingu a uvolnění se z formální atmosféry mohou účastníci vystoupit ze zažitých rolí a spontánně projevit své kvality, názory, postoje a postřehy, které zůstávají v pracovním prostředí skryté.

„Účinná komunikace mezi členy týmu je víc než jen odstraňování bariér. Vědí-li všichni, co se děje, mohou se podělit o radost z úspěchu týmu, o starosti týkající se překážek, o úzkost z dodržení termínů. Mají dobré podmínky pro to, aby si vzájemně pomáhali a investovali víc energie, je-li to potřeba. A to všechno dělají dobrovolně jednoduše proto, že sami vidí, že je to potřeba. Všechny tyto faktory pomáhají týmu zachovat soudržnost, vědomá, že k sobě patří.“ (Hayes, 2005)

Své místo v komunikaci má i integrace členů, kteří jsou v zaměstnání noví anebo členů s introvertní povahou, kteří se během pracovních povinností do jisté míry socializace neúčastní. Uvolnění atmosféry může napomoci k navázání lepších a nových vztahů.

#### 4.2.2 Týmové role

Předseda	Ujasňuje cíle, pomáhá rozdělovat role, odpovědnost a povinnosti	Klidný, důvěřivý, nestranný, sebevědomý
Ředitel	Vyhledává vzorce ve skupinové diskusi, tlačí skupinu k rozhodnutí	Úspěšný člověk, napjatý, netrpělivý ale společenský, dynamický
Chrlič	Přichází s novými myšlenkami, proniká do podstaty věci	Individualista, vážný a erudovaný, intelektuál
Kritik	Analyzuje problémy a složité otázky, hodnotí přínos ostatních	Inteligentní, střízlivý, racionální, objektivní a rezervovaný
Tahoun	Proměňuje slova a myšlenky v činy	Tvrdohlavý, praktický, tolerantní, svědomitý
Hasič	Poskytuje podporu a pomoc ostatním	Společenský, citlivý, orientovaný na tým, nerozhodný
Sháněl	Přináší informace zvenčí, vyjednává s okolím	Zvědavý, mnohostranný, společenský, komunikativní
Dotahovač	Zdůrazňuje potřebu dodržování termínů a cílů a plnění úkolu	Perfekcionista, vytrvalý, důkladný, svědomitý

Tabulka 1 – týmové role, (Hayes, 2005) – upraveno podle Belbina (1981)

#### 4.2.3 Konflikty

„Teambuilding můžeme využít při pomoci týmům s určením potlačených příčin konfliktu a s vyvinutím mechanismů pro řešení těchto neshod. Schopnost týmu porozumět konfliktu a efektivně ho zvládnout je pro růst a rozvoj týmu nezbytná. Pokud v týmu zůstává nevyřešený konflikt, jsou ohroženy všechny aspekty týmu.“ (Payne, 2007)

Je reálné, že během teambuildingu nastanou konflikty. Pokud pomínu konflikt v podobě nesouhlasu s určitými úkoly či aktivitami, jež se připisuje spíše lektorovi a zadavateli teambuildingu, pak se může jednat o interní konflikty a konflikty

v mezilidských vztazích v týmu i mezi jednotlivými týmy, například nesouhlas s ostatními členy, nezdár v určité aktivitě, zklamání důvěry nebo zkrátka osobnost některého člena. Jak je zmíněno výše, tým by měl být schopný se s problémem vypořádat sám, aby se zajistil růst a vývoj.

Payne (2007) ve své publikaci uvádí dva typy konfliktů. Prvním je konflikt destruktivní, který je středem celého týmu a prohlubuje případné neshody, kazí morálku a může vyústit v nezodpovědné chování. Členové tedy bojují se sebou navzájem. Pokud nastane druhý typ konfliktu, konstruktivní, pak celý tým pracuje právě na problému a snaží se na něj najít možné řešení.

### **4.3 Lektor vzdělávacích aktivit**

Podle Langer (2016) je lektor člověk, který vykonává funkci vzdělavatele dospělých a působí v oblasti dalšího vzdělávání. Původně byl tento termín užíván pro externího univerzálního učitele a dnes ho najdeme spíše v kurzech, školeních a dalších vzdělávacích akcích pro dospělé. Pojem lektor má také odlišit formální vzdělávání na školách od dalšího vzdělávání.

Svatoš, a další, (2005) ve své publikaci uvádí, že lektor může mít dvě základní možnosti.

#### **1. Přístup experta**

Seznamuje posluchače se správným postupem řešení různých aktivit a úkolů, postupuje systematicky, analyzuje práce skupiny za účelem zjištění efektivity a procvičuje s týmy postupy.

#### **2. Zážitekový přístup**

Tento přístup je bližší zážitkové pedagogice, lektor nevystupuje jako autorita ale jako pomocná ruka, podporující síla. Posluchačům představí aktivitu, jejíž řešení jim prozradí až ve druhé fázi a nejprve nechá týmy pracovat po svém a nalézt svá řešení.

*„Může ukazovat vhodný směr cesty, doporučovat, varovat, jistit, pomáhat. Rozhodně to ale není on, kdo rozhoduje.“ (Svatoš, a další, 2005)*

Činnosti, které by měl lektor podle Langer (2016) zastávat:

- Zájem na získání nových či rozšíření stávajících znalostí či dovedností
- Změny v postojích studentů, myšlení, přístupech k vnímání a hodnocení
- Snaha o praktické uplatnění uvedených možností v osobním, pracovním i společenském životě

Klíčové úkoly lektora:

- Příprava vzdělávací akce
- Realizace vzdělávání: řízení vzdělávacího procesu po didaktické, organizační nebo dokumentační stránce
- Evaluace vzdělávací akce a její efektivity

#### **4.3.1 Role lektora**

- Andragog – obecné pojmenování, může jít i o vystudovaného profesionála
- Vzdělavatel – souhrnné označení pro koncepční, řídicí, výzkumné, pedagogické, organizační, správní, administrativní, provozní, pomocné a jiné pracovníky, kteří vykonávají specifické činnosti ve vzdělávání dospělých
- Trenér – vzdělavatel dospělých se specifickými metodami v rámci praktického osvojování dovedností
- Instruktor – vzdělavatel dospělých specializující se na výcvik v pracovních dovednostech, podává instrukce
- Tutor – pomocník studenta v distančním vzdělávání
- Mentor – konzultant a poradce, který svého studenta motivuje a předává mu své zkušenosti
- Kouč – zabývá se průběžným vzděláváním přímo na pracovišti a konzultuje činnost koučovaného
- Moderátor, facilitátor – optimalizuje skupinovou práci na větších akcích a řízených diskusích
- Konzultant, poradce – specialista, od kterého je možné dostat radu



- Mediátor – specialista zaměřující se na proces, ve kterém se nachází nějaký spor
- Supervizor – specialista zaměřující se na hodnocení kvality a efektivity vzdělávacího procesu
- Metodik – specialista na metodickou stránku vzdělávacího procesu
- Manažer – plní především plánování, organizování, vedení a kontrolování, odpovídá za řádný průběh vzdělávací akce

Upraveno podle Langer (2016)

Podle Svatoše a dalších, (2005), existují ještě další role lektora:

- Dramaturg – na základě svých nápadů a zkušeností a také pochopení potřeb skupin a týmů by měl být lektor schopen navrhnout optimální program
- Logistik – lektor bere ohled na různé faktory (počasí, přesuny, problémy...)
- Diplomat – dodržování daných podmínek a vztahů, součinnost, osobní zralost, přiměřené sebevědomí a empatie...
- Bezpečnostní expert – odpovědná osoba za dodržování pravidel
- Vedoucí týmu – pokud má pod sebou lektor instruktorský tým, pak je důležité, aby se lektor dostal do pozice autority a dokázal vhodně sestavit svůj tým

#### 4.3.2 Kompetence lektora

„Dobrý lektor musí být zralou a vnitřně integrovanou osobností. Jen tak si může zjednat důvěru a respekt klientů a s úspěchem zastávat všechny dříve popsané role. Díky lidské zralosti může zachovávat potřebný odstup i ve vypjatých a konfliktních situacích, ale hlavně sloužit potřebám skupiny. Významným předpokladem pro úspěšnou lektorskou práci je i vysoká míra sociální inteligence.

Zdroje lektorské kvality pramení ze tří skupin kompetencí.

1. Osobnostní předpoklady – jsou tvořené zejména lidskou znalostí a sociální inteligencí. Vedle životní zkušenosti zde sehrává roli talent.
2. Konkrétní vědomosti a dovednosti – lze se jim naučit

3. Znalosti a zkušenosti z manažerského prostředí – ovlivňují úroveň lektorovy práce zejména v závěrečných fázích rozborů.“

(Svatoš, a další, 2005)

Z výše uvedeného vyplývá, že lektor by měl být člověk dostatečně empatický, měl by disponovat dostatečnou mírou empatie, lidskosti a pochopení.

„Aby lektor mohl vykonávat svoji práci opravdu profesionálně, měl by disponovat určitými základními kompetencemi, tedy velmi zjednodušeně řečeno soubory znalostí, dovedností a postojů. Mezi tyto kompetence patří (Dvořáková, Langer, 2012): (a) kompetence odborné, tedy vědomosti, dovednosti a vlastní zkušenosti jak z oboru, který lektor prezentuje, tak i schopnost mezioborového přístupu, jehož nezbytným předpokladem je široké, všeobecné vzdělání; (b) kompetence metodické, tedy komplex postojů, znalostí, dovedností a schopností, které umožňují lektorovi zajistit efektivní dosažení plánovaných cílů vzdělávání, tj. znalost problematiky vzdělávání dospělých, dalšího vzdělávání, strategií vzdělávání, znalost a respektování didaktických principů, schopnost stanovovat cíle, vytvářet obsah vzdělávání, vybírat a používat adekvátní formy, metody a prostředky výuky, získávat a poskytovat zpětnou vazbu, analyzovat a hodnotit výsledky vzdělávání a (c) kompetence komunikační a rétorické v oblasti verbální i neverbální komunikace. To vše by mělo být podpořeno osobností či osobními vlastnostmi lektora, mezi které patří především smysl pro odpovědnost, tvořivost, flexibilita, čestnost, smysl pro spravedlnost, důslednost, rozhodnost, zásadovost, trpělivost, duševní vyrovnanost, optimismus, pozitivní myšlení vzhledem k sobě i účastníkům, sebeovládání, tolerance, takt a klid, smysl pro humor atd.“ (Národní ústav pro vzdělávání, 2021)

Desatero kvalitního lektora podle Asociace institucí vzdělávání dospělých (AIVD):

1. Kvalitní lektor je vždy čestný ve vztahu k zaměstnavateli, zadavateli i účastníkům vzdělávání (ke klientovi). Dodržuje etický kodex a další dohodnutá pravidla.
2. Je respektovanou osobností, odborníkem s komplexními a aktuálními poznatky v oboru, ve kterém působí.

3. Dělá svou práci rád a vnímá ji jako poslání. Je vstřícný a přátelský, trpělivý a empatický. Má autoritu, povzbuzuje a vede účastníky, je předvídavý, kreativní a schopný improvizace.
4. Neustále aktualizuje své lektorské a odborné kompetence, účastní se vzdělávacích a rozvojových akcí, studuje odborné zdroje, popř. sám publikuje.
5. Přijímá supervizi své práce jako cestu ke kvalitě.
6. Analyzuje a respektuje potřeby klienta v rámci své odbornosti a zadání. Dosahuje cílů, které se zavázal naplnit.
7. Dokáže provést klienta procesem přípravy, realizace a evaluace vzdělávacího procesu.
8. Zná širokou škálu metod a technik vzdělávání a využívá je s ohledem na obsah a cíle vzdělávání i cílovou skupinu.
9. Je schopen týmové spolupráce.
10. Šíří a podporuje dobré jméno instituce svou profesionalitou, chováním a vystupováním.

Zdroj: Asociace institucí vzdělávání dospělých (2016)

## 5 Vzdělávací akce

Tato kapitola se bude věnovat teoretickému zpracování návrhu projektu.

Palán, a další, (2008) uvádějí ve své publikaci tyto kroky projektové přípravy:

- Identifikace vzdělávacích potřeb, stanovení požadavků
- Identifikace účastníků vzdělávání – cílové skupiny
- Stanovení cílů vzdělávání – profilu absolventa
- Určení obsahu vzdělávání
- Systematizace obsahu vzdělávání (učiva)
- Vytvoření časového plánu (harmonogramu)
- Stanovení androdidaktických metod a forem
- Určení a zajištění didaktické techniky
- Stanovení lektorského a dalšího týmu
- Technicko – organizační zajištění
- Návrh metod evaluace vzdělávání
- Zpracování rozpočtu a kalkulace ceny vzdělávání

### 5.1. Princip vzdělávací akce

Pro to, abychom byli schopni vytvořit efektivní a ideální vzdělávací akci je důležité sestavit pomyslnou kostru. Každá vzdělávací akce se může lišit, ať už počtem účastníků, finanční stránkou projektu, organizací tvořící program či například místem konání. Proto je nutné si ujasnit před začátkem organizování vzdělávací akce veškeré aspekty, podle kterých budeme vzdělávací akci tvarovat a dovedeme ji ke zdárnému konci. Příprava vzdělávací akce může probíhat v několika krocích.

Samotnému konání předchází několik klíčových termínů. Mezi ně se řadí teoretická příprava akce s nastíněním základních informací, jako je například délka trvání, cílová skupina nebo cíle kurzu. Přibližováním se k určenému datu kurzu probíhá doladování předem vymyšlené kostry, zajištění instruktorského týmu, materiálních, technických i finančních prostředků, zajištění místa konání, zjištění počtu zájemců cílové skupiny

nebo návrh časového harmonogramu, podle kterého se bude celá vzdělávací akce odvíjet. (Kubecová, 2022)

Právě vzájemná dohoda mezi organizátorem vzdělávací akce a budoucími účastníky je velmi významná. Během komunikace mezi dvěma stranami je nutné zjistit možné datum konání vzdělávací akce, počet potencionálních účastníků a případné specifikace ze strany účastníků.

Po zajištění všech potřebných záležitostí a specifikaci cílové skupiny se stává klíčovým vymyšlení tématu projektu. Podle Pelánka (2010) by mělo být vhodné pro zážitkové zpracování, aby bylo možné dokázat najít základní abstraktní principy, které budou převeditelné do hry. Téma by mělo být i také lehce kontroverzní, aby dokázalo vyvolat i určitý emotivní podtext a účastníci byli schopni diskutovat. Mimo účastníkům však musí připadat téma zajímavé i instruktorům.

### **5.1.1 Cílová skupina**

Cílovou skupinou projektu se rozumí účastníci neboli vzdělávaní. Organizátor může k cílové skupině dojít dvěma způsoby.

1. Navrhne program podle svých možností a poté ho pomocí propagačních metod nabídne veřejnosti
2. Vykoná rešerši případných zájemců a po vzájemné dohodě zorganizuje vzdělávací akci dané skupině na míru

Na základě informací o cílové skupině projektu lze navrhnout či přizpůsobit program tak, aby fungoval a byl dostatečně efektivní. Podle počtu a typu účastníků lze zajistit občerstvení, ubytování, místo konání, a hlavně konkrétní program – aktivity, workshopy, rozdělení do týmů, případné odměny či dárkové předměty, hry, téma celého programu a další. (Kubecová, 2022)

Vzdělávací akci pro konkrétní cílovou skupinu je neefektivnější zrealizovat po zjištění stavu v cílové skupině, například formou dotazníku či rozhovoru, pomocí kterého je možné zjistit, jakou formu vzdělávání zvolit a také co konkrétně je nutné pomocí vzdělávací akce zlepšit či napravit.

Podle Palána a dalších (2008) musíme pro charakteristiku cílové skupiny znát tyto údaje:

- Počet účastníků
- Pohlaví a věk
- Vzdělanostní struktura a struktura podle oboru a délky předchozí praxe
- Pozice účastníků v sociální hierarchii
- Předchozí zkušenosti s vyučováním tématem
- Cíle a zájmy účastníků vztahující se k vyučovanému tématu

### **5.1.2 Profil účastníka a absolventa**

„Profil účastníka představuje soubor požadovaných vstupních znalostí, dovedností, schopností, kompetencí, eventuálně v kontextu firemního vzdělávání i pravomocí a dalších vstupních předpokladů, které by měl mít člověk, který vstupuje do dané vzdělávací akce. Určení profilu účastníka umožňuje nastavit obsah vzdělávací akce odpovídajícím potřebám a požadavkům daného pracovníka.“ (Bartoňková, 2010)

Bartoňková (2010) dále specifikuje profil absolventa a tvrdí, že se jedná o „ideální výsledek s ideální cílovou strukturou vědomostí, dovedností, kompetencí, případně i osobnostních parametrů absolventa dané vzdělávací akce.“

Profil absolventa tedy znamená, že účastník, který absolvoval vzdělávací akci, disponuje kvalifikací, kterou díky absolvování získal. Kvalifikace se odvíjí od stanovaných cílů vzdělávací akce.

### **5.1.3 Cíle vzdělávací akce**

„Konkrétní cíle samozřejmě závisí na zvoleném tématu, nicméně jsou i jisté obecné cíle, na které je vhodné tímto typem zpracování mířit. Zážitkové výukové programy jsou vhodné především k ujasňování postojů, přičemž jde opravdu o ujasňování – nesnažíme se účastníky zformovat podle našich představ, ale poskytujeme jim impulsy pro zamýšlení nad vlastními postoji.“ (Pelánek, 2010)

Palán, a další, (2008) popisují cíl jako „prvek vědomé lidské činnosti, předjímající (anticipující) ideální výsledek, žádoucí stav, k němuž daná činnost směřuje. Vědomí cíle motivuje, napomáhá integrovat různé činnosti člověka a vytvářet z nich systém a posloupnost kroků k naplnění tohoto cíle. Činnost se tak stává cílevědomou.“

Z výše uvedeného vyplývá, že cíle symbolizují myšlenku, se kterou se rozhodneme vzdělávací akci vymyslet a zorganizovat. Myšlenka je úzce spjatá s cílovou skupinou účastníků, tématem projektu, jednotlivými aktivitami a hrami v rámci outdoor tréninků a teambuildingu, profily účastníků a absolventů a dává nám prostor pro zhodnocení celé vzdělávací akce při evaluaci. Při evaluaci je tedy možné zjistit, zda byly cíle splněny, či nikoliv.

K určení splnění daných cílů může sloužit například metoda SMART, podle níž musí cíle splňovat:

Specifičnost (Specific)	= konkrétní činnost, specifikace cíle z hlediska jeho obsahu (množství, kvalita, čas)
Měřitelnost (Measurable)	= stanovení požadované kvality a kvantity, cíl musí být měřitelný v množství, kvalitě i čas
Akceptovatelnost (Acceptable)	= soulad se zjištěnými potřebami i ztotožnění s přijetím cíle od všech, kteří jej budou naplňovat
Reálnost (Realistic)	= musí existovat reálná šance pro účastníky, aby dosáhli cíle – musí být dosažitelný

Termínovanost (Trackable)	= splnění cílů v potřebném čase, ale i v průběhu a při dosažení jednotlivých etap
---------------------------	---

Tabulka 2 - SMART metoda, upraveno podle (Palán, a další, 2008)

## 5.2. Postup návrhu vzdělávací akce

V této podkapitole budou popsány aspekty k vytvoření konkrétní vzdělávací akce, které tuto akci formují. Jedná se tedy o místo a termín konání, projektový tým, technické a materiální zabezpečení a závěrečný časový harmonogram.

### 5.2.1 Místo, čas, termín

Místo konání vzdělávací akce je nutno volit dle zaměření samotné vzdělávací akce. Pro akce typu teambuilding je vhodné spíše neformální místo, které svým prostředím navodí příjemnou atmosféru a nebude svazující. To znamená, že teambuildingy je ideální organizovat ve venkovním prostředí či v různých volnočasových centrech a prostorách k tomu určených. Místo konání musí být takové, aby obsahovalo veškerý standardní komfort – sociální zařízení, občerstvení, ubytování apod.

Čas a termín vzdělávací akce je na místě konzultovat přímo s vybranou organizací i firmou, která se bude vzdělávací akce účastnit. Záleží také na typu akce a na prostředí, ve kterém se bude akce konat. Organizátoři musí tedy přihlídnout k počasí, ročnímu období, požadavkům firmy nebo i ke svým vlastním možnostem.

### 5.2.2 Projektový tým

Projektový tým vzdělávací akce budou tvořit instruktoři. Pelánek (2008) charakterizuje instruktora takto: „Instruktor na akcích vystupuje v mnoha rolích a kladou se nemalé požadavky na dovednosti. Dostává se mimo jiné do rolí organizátora, pedagoga, rozhodčího, herce nebo i účastníka. Instruktor navíc musí mezi těmito rolemi plynule přecházet a měl by je hrát přirozeně, bez přehrávání. Instruktor by měl umět od všeho



trochu a zároveň být v něčem profík. Důležité jsou alespoň základní pedagogické a organizační dovednosti, schopnost jednat s lidmi, předstoupit před kolektiv.

Jaké vlastnosti má ideální instruktor? Je flexibilní, schopný, tvořivý, nevyčerpatelný, překvapující. Neupadá do stereotypu, rutiny. Stále se učí, zejména z vlastních chyb. Pozoruje, co a jak dělají ostatní. Má zdravé sebevědomí a současně zná svá slabá místa. Je si vědom svých možností i bez hranic. Protože však ideální není nikdo, instruktor by hlavně měl být upřímný. Pokud dělá něco, v čem není příliš zkušený, přizná to na rovinu.“

Na vzdělávacích akcích typu teambuilding je nutné mít k dispozici projektový instruktorský tým o větším počtu instruktorů, a to hned z několika důvodů. Úkolů, které tým dostává, je velké množství a musí být všechny zvládnuté co nejlépe. Instruktoři mají v popisu své práce přípravu programu a příslušných rekvizit k aktivitám, zadávání úkolů a aktivit účastníkům, výpomoc na různých stanovištích či například v objektu konání vzdělávací akce. V instruktorském týmu by tak měla panovat příjemná atmosféra, doplněná spoluprací, vzájemnou podporou a pomocí a celá skupina by měla tvořit dynamický a přátelský tým. Antipatie a nesoulady v instruktorském týmu se pak mohou přenést i na účastníky kurzu, což by mohlo vést k negativnímu hodnocení a zpětné vazbě celého kurzu. (Kubecová, 2022)

### **5.2.3 Technické a materiální zabezpečení**

„Multimédia (především hudba a obrázky) a smyslové úkoly používáme pro vytvoření atmosféry a zvýraznění emotivního náboje. Hudba a obrázky také umožňují rozvolnit tempo programu, aniž by došlo k jeho zploštění „rozbřednutí“, a tím poskytují prostor pro zamyšlení a zpracování dosavadních vjemů. Multimédia slouží také jako prosté zpestření programu.“ (Pelánek, 2010)

Během konání vzdělávací akce je potřeba zajistit i technické vybavení, které se odvíjí od zaměření vzdělávací akce. V případě teambuildingu v přírodě je technického vybavení spíše méně, každopádně mezi něj můžeme zařadit například reproduktor s mikrofonom, který zajistí, aby všichni účastníci slyšeli zadání a důležité informace.

Dále fotoaparát na zaznamenávání jedinečných momentů či projektor na večerní promítání fotografií nebo jiných výukových materiálů, opět v závislosti na zaměření projektu.

Co se týče materiálního zabezpečení, pod něj spadají veškeré psací potřeby, výtvarné potřeby, rekvizity k různým hrám a aktivitám, odborná literatura a metodika nebo například i kostýmy, které jsou také využitelné, pokud korespondují s tématem programu. (Kubecová, 2022)

#### **5.2.4 Časový harmonogram**

Časový harmonogram spočívá v naplánovaném programu vzdělávací akce, který je k dispozici zejména instruktorskému týmu. Účastníci kurzu se většinou dozvídají o programu až v určitý čas od instruktorů proto, aby nepřišli o překvapení z připraveného programu.

Harmonogram obsahuje konkrétní časy a aktivity, které jsou na čas vázané, zpravidla obsahuje i například informace o přesunech mezi stanovišti, příjezdy a odjezdy účastníků a také pauzy na oběd, občerstvení a například i osobní volno. V časovém harmonogramu pro akci typu teambuilding je také důležitý prostor pro improvizaci. (Kubecová, 2022)

### **5.3 Evaluace**

„Hodnocení/evaluace firemního vzdělávání je proces, který stanoví, zda byl problém vyřešen. Je integrální součástí vzdělávání, v podstatě je to porovnání cílů (žádoucí chování) s výsledky (výsledné chování) odpovídající na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel. Nástroje a kritéria hodnocení bychom tak měli vytvářet už v rámci úvodních kroků projektování dané vzdělávací akce.“ (Bartoňková, 2010)

Podle Bartoňkové (2010) probíhá i hodnocení organizace, realizace, prostředí, lektorů, studijních materiálů, instituce i celého vzdělávacího programu, pokud pomineme hodnocení samotného obsahu vzdělávací akce.

Bartoňková (2010) také rozděluje evaluaci na:

1. Hodnocení formativní – průběžné hodnocení ze stran účastníků i vzdělavatelů, formuje vzdělávací akci a zvyšuje motivaci účastníků
2. Hodnocení sumativní – finální hodnocení, probíhá například pomocí testů či dotazníků

Z výše uvedeného vyplývá, že evaluace je nedílnou a velmi důležitou součástí tvorby vzdělávací akce. Hodnocení vzdělávací akce probíhá po celou dobu konání, kdy dochází ke zpětným vazbám v kolektivu účastníků, projektovém týmu i mezi oběma stranami navzájem. Díky průběžnému hodnocení je možné zasáhnout do děje vzdělávací akce a ovlivnit tak finální hodnocení, které se zpravidla nachází na samém konci programu a časového harmonogramu vzdělávací akce.

## **6 Praktická část**

Na základě výsledků dotazníku vytvořeného speciálně pro lyžařskou školu Monínec jsem se rozhodla navrhnout vzdělávací program právě pro ni. Z výsledků vyplývá, že většina zaměstnanců se nezná tak, jak by mohla, nefunguje mezi instruktory i vedením dostatečná komunikace a týmu chybí možnost stmelování, odreagování a doplnění znalostí formou různých doškolování.

Dotazník vyplnilo 30 respondentů. Zaměstnanců v lyžařské škole Monínec je cca 100, což znamená, že výzkumu se zúčastnila jen pouhá část, která znázorňuje počet případných účastníků, kteří by podle výsledků dotazníkového šetření měli o teambuilding zájem.

Vedení lyžařské školy Monínec je s návrhem mého projektu dalšího vzdělávání obeznámeno a souhlasilo s jeho možným konáním. Vedoucí mi osobně poskytl určité materiály a informace, díky kterým jsem schopna navrhnout program tak, aby fungoval a aby mohl reálně proběhnout přímo na pracovišti. Zaměstnanci lyžařské školy Monínec jsou také obeznámeni s tvorbou mé bakalářské práce.

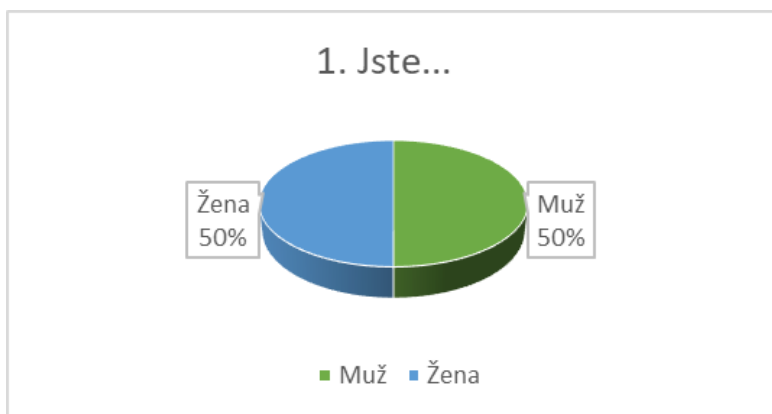
### **6.1 Dotazníkové šetření**

Pro tvorbu dotazníkového šetření jsem zvolila platformu Survio.cz, která mi poskytla velké množství možností využitelných v dotazníku. Dotazník obsahoval 13 otázek, které byly záměrně sestaveny tak, aby došlo k efektivnímu zjištění situace v instruktorském týmu. Použila jsem prvky jako rozdělování bodů, jednoduché i víceslovné odpovědi, výběr z odpovědí, řazení odpovědí nebo hodnocení. Odkaz byl zaslán přímo do instruktorské konverzace lyžařské školy Monínec prostřednictvím sociální sítě.

Seznam otázek použitých v dotazníkovém šetření je rozepsán pomocí grafů na následujících stránkách.

## 1. Pohlaví respondentů

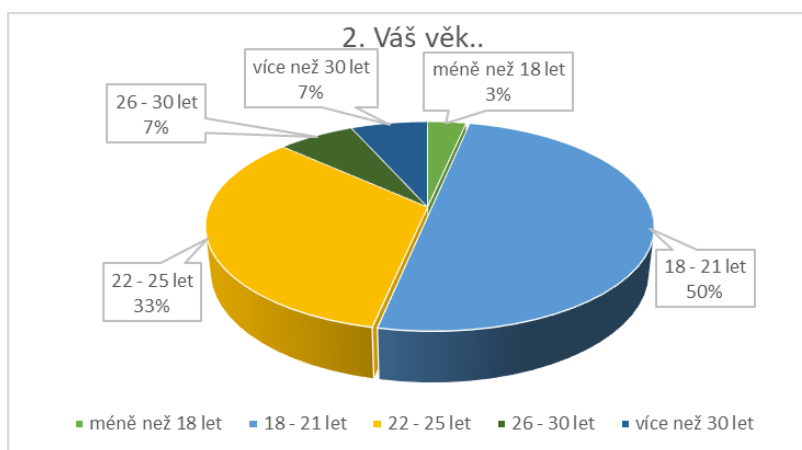
Dle výsledků první otázky se dotazníkového šetření zúčastnilo 30 respondentů, 15 žen a 15 mužů.



Obrázek 2 - pohlaví respondentů

## 2. Věk respondentů

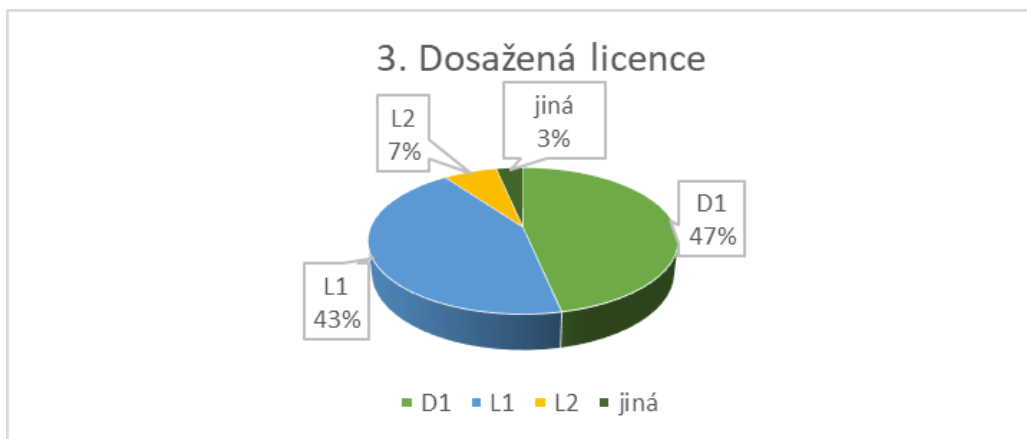
Druhým bodem ve zmiňovaném dotazníku byl věk respondentů. Z výsledků je známo, že 50 % respondentů (15 osob) se pohybuje ve věku od 18 do 21 let. Dále následuje 33 % respondentů (10 osob) ve věku od 22 do 25 let. 7 % (2 osoby) respondentů se dělí o rozmezí věku od 26 do 30 let a 30 a více let. Jeden respondent dotazníkového šetření ještě nedosáhl plnoletosti.



Obrázek 3 - věk respondentů

### 3. Dosažená odborná licence

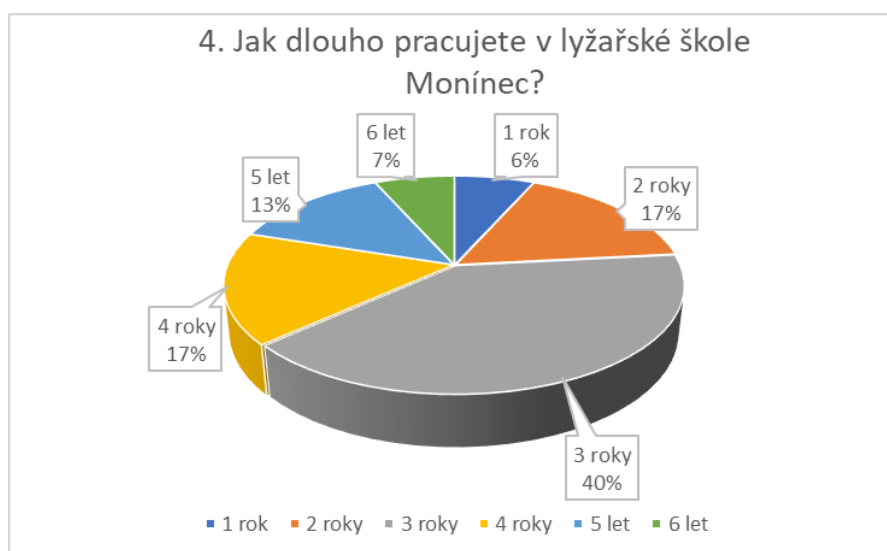
Dotazník dále uvedl, že 47 % respondentů (14 osob) disponuje základní licenci D1, 43 % respondentů (13 osob) má již vyšší licenci L1. Licenci L2 má 7 % respondentů (2 osoby) a pouze jedna osoba je vlastníkem jiné odborné licence než té od ACSI.



Obrázek 4 - dosažená odborná licence

### 4. Doba zaměstnání v lyžařské škole Monínece

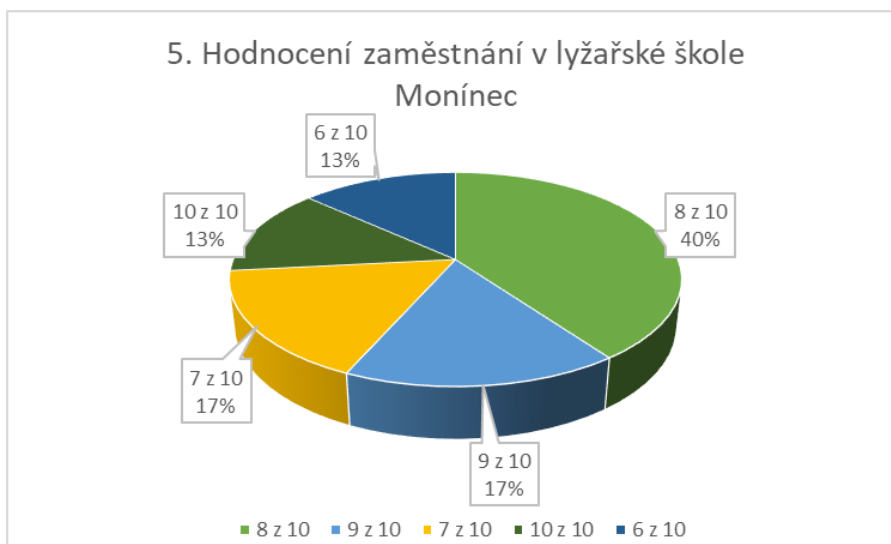
Nejpočetnější skupinou respondentů (12 osob) jsou zaměstnanci, kteří v lyžařské škole Monínece pracují 3 roky. Dále se o 2 a 4 roky v zaměstnání dělí 17 % respondentů (celkem 10 osob). Nejdéle zde pracuje 7 % jedinců (2 osoby).



Obrázek 5 - doba zaměstnání

## 5. Kolika body hodnotíte práci v lyžařské škole Monínec?

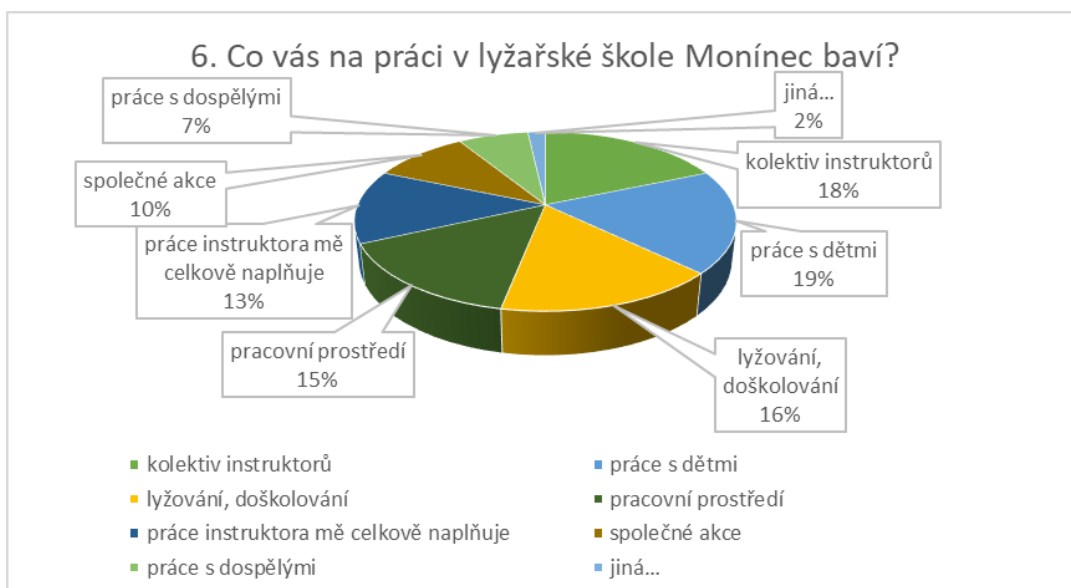
Pouze 13 % respondentů (4 osoby) v dotazníku uvedly, že jsou v zaměstnání maximálně spokojeni. Stejně množství respondentů je také nejméně spokojených.



Obrázek 6 - hodnocení spokojenosti

## 6. Co vás na práci v lyžařské škole Monínec baví?

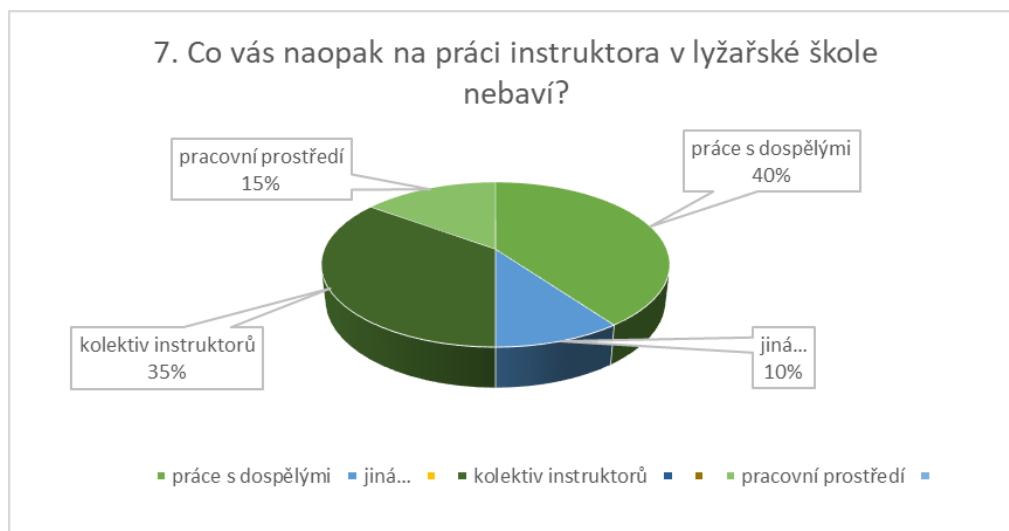
Šestá otázka byla koncipována jako výběr z několika možností. 19 % respondentů uvedlo, že je nejvíce baví práce s dětmi. Společně s kolektivem instruktorů se jednalo o nejčastější odpovědi.



Obrázek 7 - oblíbené činnosti

## 7. Co vás naopak na práci v lyžařské škole Monínec nebaví?

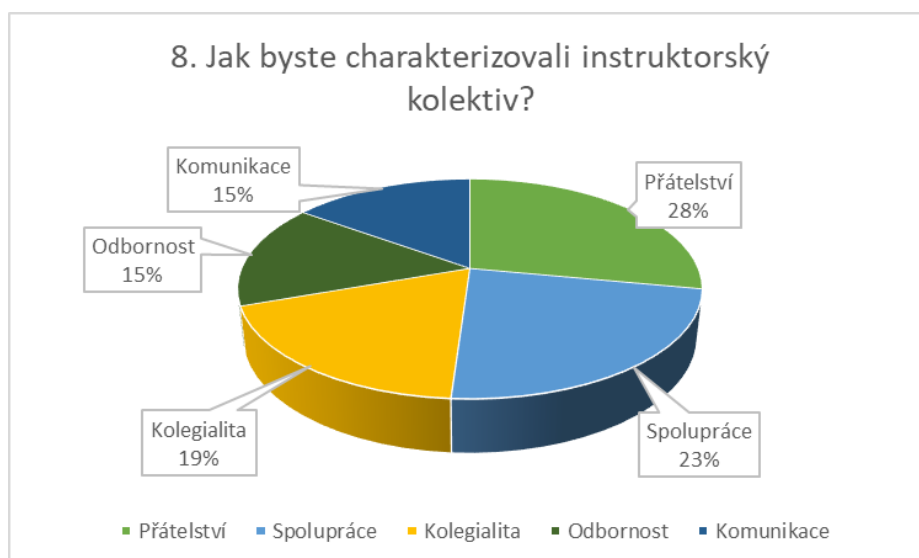
Největší množství instruktorů (40 %) na práci nebaví práce s dospělými a hned poté kolektiv instruktorů.



Obrázek 8 - neoblíbené činnosti

## 8. Jak byste charakterizovali instruktorský kolektiv lyžařské školy Monínec?

Osmá otázka byla jednou z nejvíce klíčových. Respondenti zde rozdělovali daný počet bodů mezi 5 příslušných témat. Z výsledků vyplývá, že v kolektivu nejvíce funguje přátelství a spolupráce, nicméně týmu chybí komunikace, odbornost a kolegialita.

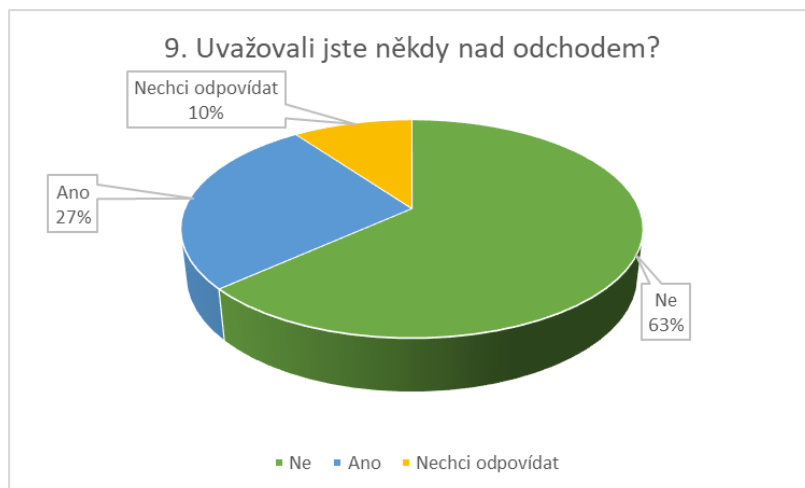


Obrázek 9 - kolektiv lyžařské školy Monínec



### 9. Uvažovali jste někdy nad odchodem z lyžařské školy Moníneck z důvodu působení instruktorského kolektivu nebo vedení lyžařské školy Moníneck?

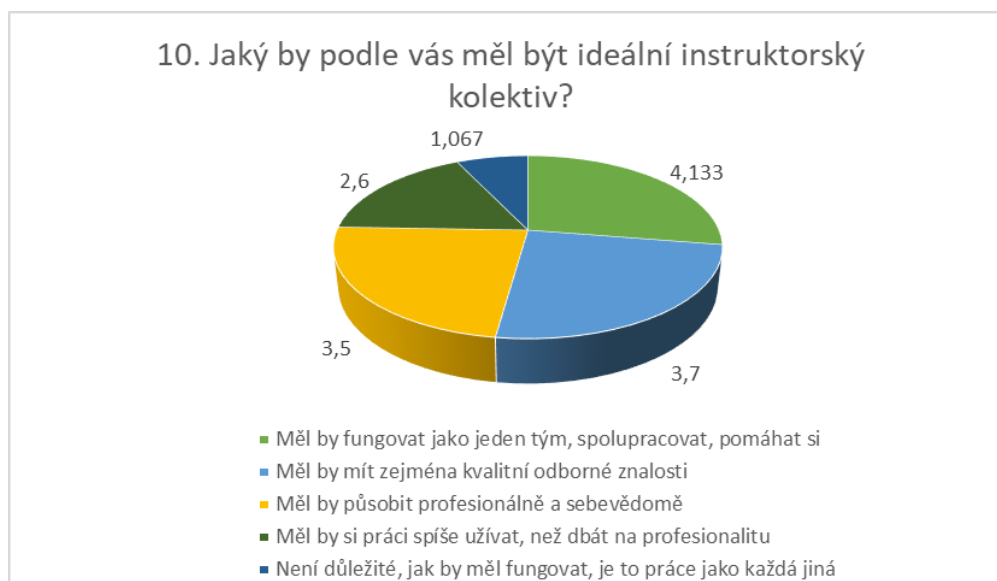
Otázka ohledně možného odchodu z lyžařské školy Moníneck byla spíše osobního rázu. Většina respondentů (63 % = 19 osob) nad odchodem neuvažovalo.



Obrázek 10 - odchod z lyžařské školy Moníneck

### 10. Jaký by podle vás měl být ideální instruktorský kolektiv?

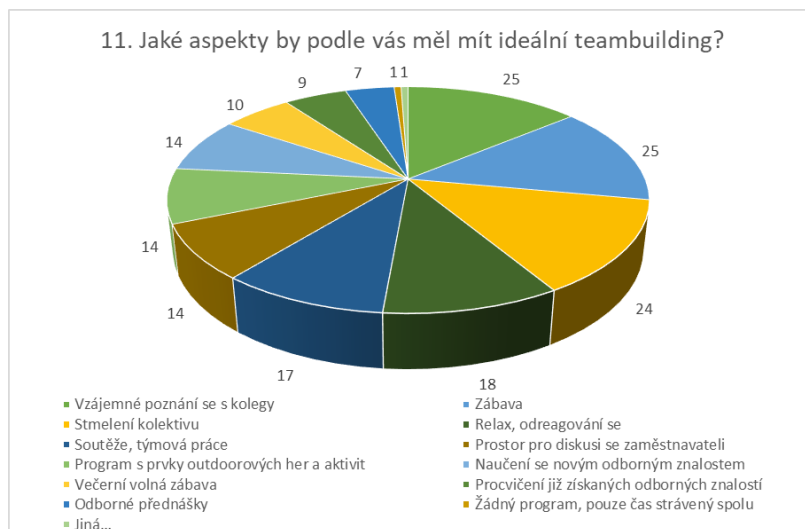
Desátá otázka probíhala formou seřazování odpovědí podle preferencí. Dle výsledků byla na prvním místě nejčastěji odpověď „Měl by fungovat jako jeden tým, spolupracovat, pomáhat si“.



Obrázek 11 - ideální instruktorský kolektiv

## 11. Jaké aspekty by podle vás měl mít ideální teambuilding?

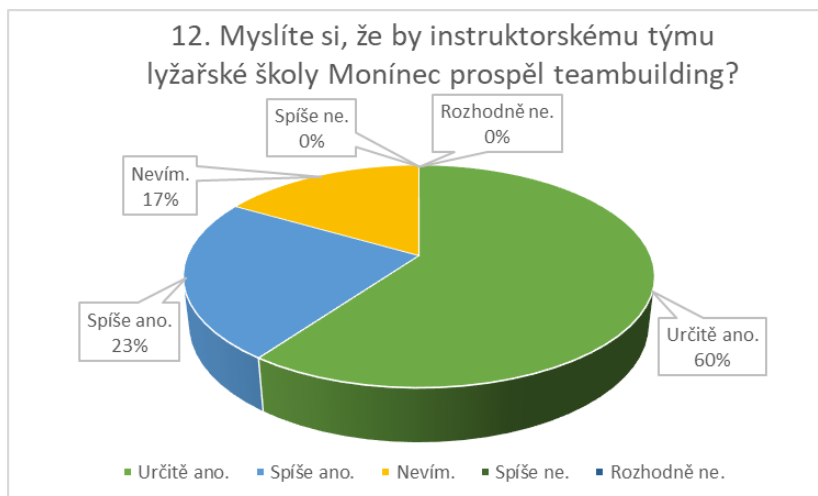
Z výsledků odpovědí jedné z nejdůležitějších otázek respondentů vyplývá, že nejdůležitějšími body teambuildingové akce by mělo být poznání se s kolegy, zábava a stmelení kolektivu. Dále následoval relax, soutěže a také program.



Obrázek 12 - aspekty ideálního teambuildingu

## 12. Myslíte si, že by instruktorskému kolektivu lyžařské školy Monínec prospěla vzdělávací akce s prvky teambuildingu?

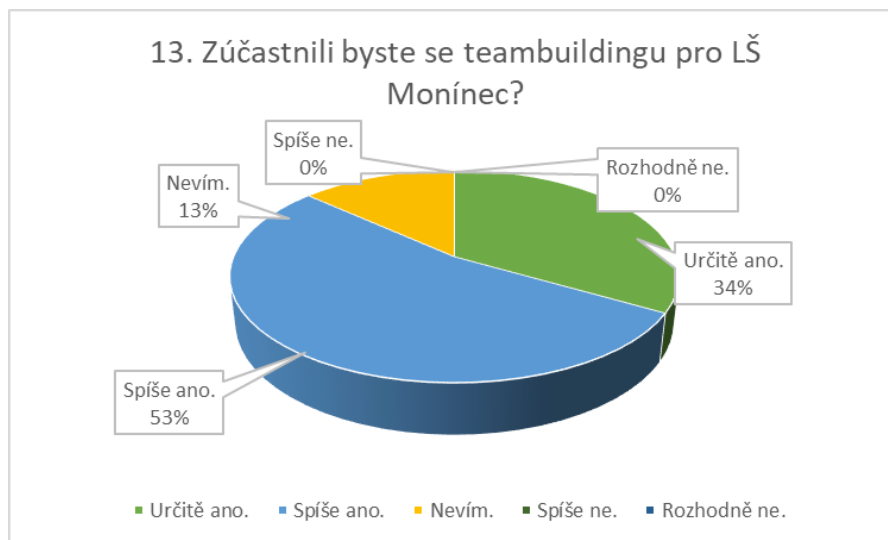
60 % respondentů (18 osob) odpovědělo, že si myslí, že by instruktorskému kolektivu teambuildingová vzdělávací akce rozhodně prospěla. Nikdo z dotázaných respondentů nereagoval proti.



Obrázek 13 - teambuilding pro lyžařskou školu Monínec

### 13. Pokud by se organizovala vzdělávací akce typu teambuilding pro lyžařskou školu Monínec, zúčastnili byste se?

Poslední otázkou byla další klíčová otázka, která byla zaměřena na zájem respondentů o vzdělávací akci a jejich případnou účast. 53 % respondentů (16 osob) by se spíše zúčastnilo, 34 % respondentů (10 osob) by se určitě zúčastnilo a 13 % respondentů (4 osoby) se vyjádřily neutrálně.



Obrázek 14 - zájem o teambuilding

#### 6.1.1 Interpretace získaných dat

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 30 respondentů – 15 žen a 15 mužů. Pro zpracování návrhu projektu vzdělávací akce jsem z výsledků zjistila, že většinu instruktorů práce v lyžařské škole naplňuje zejména po profesní stránce, nicméně s kolektivem instruktorů je spokojena pouze část z nich. Nejvíce v kolektivu funguje přátelství a spolupráce, nejméně kolegalita, komunikace a odbornost. Ideální teambuilding pro respondenty představuje vzájemné poznání se s kolegy, odpočinek, stmelení kolektivu a řízený program. 60 % respondentů podpořilo případné zorganizování teambuildingu ve prospěch lyžařské školy Monínec a většina z respondentů by se takové akce spíše zúčastnila. Nikdo nereagoval negativně.

## **6.2 Návrh projektu vzdělávací akce**

V této podkapitole praktické části budu navrhovat konkrétní program vzdělávací akce pro lyžařskou školu Monínec s využitím prvků teambuildingu a zážitkové pedagogiky na základě výsledků dotazníkového šetření a konzultací s vedoucím bakalářské práce i vedením a ostatními zaměstnanci lyžařské školy Monínec.

### **6.2.1 Cílová skupina**

Cílovou skupinou projektu jsou zaměstnanci lyžařské školy Monínec. Jedná se o absolventy odborných instruktorských kurzů, kteří jsou speciálně vyškoleni pro výuku lyžování dětských i dospělých klientů. Instruktoři v lyžařské škole Monínec jsou zejména studenti ve věku od 18 let a také pracující osoby, které si výukou lyžování přivydělávají. Instruktorský tým čítá cca 100 osob, žen i mužů. Vzdělávací akce je ovšem určená pouze 30 účastníkům, a to z důvodů kapacitních i programových.

### **6.2.2 Profil účastníka a absolventa**

Pro absolvování teambuildingu není nutné disponovat speciálními kompetencemi, důležitý je zájem o vzdělávací akci a chuť se vzdělávat, poznat své kolegy i z jiné stránky a seznámit se. To znamená, že vzdělávací akce je určená pro každého zaměstnance lyžařské školy Monínec bez ohledu na získanou odbornou licenci či dobu zaměstnání ve firemní skupině.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že skupina instruktorů se nezná natolik, aby se mohli jednotliví členové oslovovat i jmény. Instruktorský tým by se dal shrnout do několika menších neformálních skupin, které jsou spolu často v kontaktu i mimo pracovní dobu, nicméně mezi sebou tyto skupinky spíše nekomunikují. Před klienty může neznalost ostatních instruktorů představovat neprofesionalitu, proto je primárním bodem v profilu absolventa vzdělávací akce lépe poznat své spolupracovníky. Dále bude absolvent znát metodiku výuky lyžování, kterou si díky opakování během vzdělávací akce připomene. Mezi další body profilu absolventa patří i efektivnější komunikace mezi ním a vedením lyžařské školy Monínec, schopnost zformovat se do

týmu s neznámými instruktory a možnost se v týmu prosadit díky přímo zaměřeným aktivitám. Absolvent bude díky výše uvedeným aspektům v zaměstnání spokojenější.

### **6.2.3 Cíle vzdělávací akce**

Hlavním cílem vzdělávací akce pro lyžařskou školu Monínec je zorganizovat efektivní teambuilding, který díky svému konání zlepší atmosféru na pracovišti. Z vlastní zkušenosti vím, že komunikace a kolegiální v našem instruktorském týmu chybí, což se potvrdilo i v dotazníkovém šetření. Proto bych ráda teambuildingem pomohla k obnovení těchto důležitých bodů, které jsou hlavním zdrojem bezproblémové spolupráce a ideálního pracovního kolektivu.

Dílní cíle, které jsem pro vzdělávací akci stanovila, jsou:

- Stmelit kolektiv
- Uvítat a zaučit nové členy
- Zlepšit vztahy a komunikaci mezi zaměstnanci a vedením lyžařské školy Monínec
- Naučit jednotlivé týmy spolupráci
- Zopakovat potřebnou odbornou metodiku pro výuku lyžování
- Efektivně využít společný čas pomocí zaměřených aktivit a stmelovacích her

### **6.2.4 Místo, čas a termín konání**

Jako místo konání jsem zvolila domovské prostředí areálu Monínec, který se nachází v okrese Příbram ve Středočeském kraji, konkrétně 2,5 km od města Sedlec-Prčice. Areál je využitelný po celý rok, v zimě se jedná o velmi populární lyžařské středisko s lanovou dráhou a 1200 m dlouhou sjezdovkou a několika dalšími vleky, letní sezona zde nabízí velké množství bike parků a aktivity park pro celou rodinu. Je možné se zde ubytovat v hotelu Monínec a přilehlé Nové Javorce, penzionu Čertovka a v apartmánech Monínec, stravování probíhá v restauraci hotelu Monínec či v restauraci M2 u dolní stanice lanovky.

Pro organizaci teambuildingu pro lyžařskou školu Monínek jsem zvolila letní měsíc červenec z několika důvodů. Lyžařská škola Monínek v letních měsících spravuje právě zmíněné aktivity park s nepřeberným množstvím aktivit, jako jsou lanové parky, discgolf, tubing, vodní skluzavky apod. Je tedy možné veškeré aktivity využít v prospěch vzdělávací akce. Většina zaměstnanců lyžařské školy Monínek zde také pracuje letní i zimní sezonu. Dalším důvodem pro výběr místa bylo příjemné venkovní prostředí travnaté sjezdovky, prostorný konferenční sál v restauraci M2 a možnost ubytování a stravování, které areál Monínek nabízí. V neposlední řadě se jedná o nám všem velmi dobře známé prostředí, skoro bych až řekla domácké.

Termín konání vzdělávací akce jsem tedy stanovila na 30.červenec 2022 v časovém rozmezí od 8:30 do večerních hodin s možností přespání v apartmánech Monínek za nám trvale poskytnuté slevy.

Protože se jedná o běžný pracovní den v Aktivity parku Monínek, pan vedoucí Mgr. Aleš Mach zajistí na tento den zaměstnance, kteří se budou během teambuildingu starat o chod parku pro veřejnost.

#### **6.2.5 Projektový tým**

Projektový tým, který bude mít vzdělávací akci na starosti, se skládá ze dvou hlavních organizátorů.

Prvním z nich je Mgr. Aleš Mach, šéf lyžařské školy Monínek a třech jednotlivých firem, které pod lyžařskou školu Monínek spadají. Pan Mach vede lyžařskou školu na Monínci od roku 2016, je členem výkonného výboru ACSI a má více než dvacetileté zkušenosti s výukou lyžování v ČR i zahraničí. V letních měsících nabízí jednotlivým firmám možnost konání teambuildingu právě v Aktivity parku Monínek. Pan Mach má coby člen projektového týmu na starosti správu objektu, zařízení prostředí lyžařské školy, občerstvení, poskytnutí potřebného technického i materiálního zabezpečení a domluvu s vedením areálu Monínek. Pan Mach také bude mít hlavní slovo co se týče informací ohledně zaměstnání a odborné metodiky, která bude mít v programu vzdělávací akce své místo.

Druhou osobou jsem já, Hana Kubecová, zaměstnankyně lyžařské školy Monínec a hlavní koordinátor programu. Mám na starosti časový harmonogram, jednotlivé aktivity a úkoly, kompatibilitu programu s možnostmi areálu, dodržení stanovených cílů a pravidel, zadávání aktivit, evaluaci, a to vše samozřejmě ve spolupráci s panem Machem. Budu mít také ve své správě fotoaparát a přípravu kongresového sálu.

Do projektového týmu patří i třetí osoba, slečna Žofie Ursínyová, zaměstnankyně lyžařské školy Monínec, která bude mou pomocnou rukou při přípravě programu, kongresového sálu i různých rekvizit. Se spoluprací v projektovém týmu souhlasila.

#### **6.2.6 Technické a materiální zabezpečení**

Do technického zabezpečení spadá jednotlivá technika, která bude potřeba zejména v podvečer, kdy skončí venkovní aktivity a účastníci se přesunou do kongresového sálu, kde proběhne připomenutí odborné výukové metodiky a důležitých termínů v nadcházející sezoně. K tomu bude zapotřebí projektor a promítací plátno. Tyto technické věci jsou umístěny přímo v kongresovém sálu restaurace M2. Zároveň je zde k dispozici reproduktor a mikrofon. Pro stahování fotografií z fotoaparátu a jejich následné přehrávání do projektoru bude nutné zajistit i počítač a všechny potřebné propojovací a napájecí kabely. Během outdoorového programu nebude zapotřebí žádné techniky, kromě fotoaparátu, který bude sloužit k zachycení důležitých momentů, které budou posléze sloužit jako upomínka a společnou akci a také jako forma evaluace.

Materiální zabezpečení obsahuje jednotlivé potřeby, které budeme během vzdělávací akce užívat. Jedná se tedy zejména o psací a výtvarné potřeby a náčiní, která najdeme na jednotlivých stanovištích Aktivity parku Monínec.

To znamená:

- Lezecké postroje v lanovém parku
- Luky, šípy a terče pro střelbu z luku
- Disky pro hru discgolfu na travnaté ploše sjezdovky

Metodické postupy pro aktivity, které nebudou probíhat na využitelných stanovištích Aktivity parku Monínek budou použity z materiálů Prázdninové školy Lipnice, která se zabývá právě vzdělávacími kurzy formou zážitkové pedagogiky a sepsala početné množství knih s metodikou a jednotlivými postupy. K užití této metodiky mě inspirovalo absolvování mé odborné praxe v organizaci tvořící právě takové kurzy podle postupů Prázdninové školy Lipnice.

### 6.2.7 Program a časový harmonogram

Tématem programu vzdělávací akce se v tomto případě rozumí stmelení kolektivu, odpočinek a zábava. Rozhodla jsem se tuto teambuildingovou akci nestylizovat do konkrétně zaměřeného tématu z důvodu výsledků dotazníkového šetření. Pochopila jsem tak, že pro účastníky nebude tolik stěžejní téma a zaměření programu, jako spíše odreagování se, vzájemné poznání se z ostatními účastníky a společná forma zábavy.

#### Sobota, 30.7.2022

Čas	Aktivita	Místo
8:30 – 9:00	Příjezd účastníků	Zázemí LŠ Monínek
9:00 – 9:30	Úvodní informace, rozřazení do týmů	Zázemí LŠ Monínek
9:30 – 12:00	Teambuildingové aktivity	Zázemí LŠ Monínek, travnatá plocha sjezdovky
12:00 – 13:00	Oběd + polední pauza	Restaurace M2
13:00 – 14:00	Lanový park	Lanový park
14:00 – 14:45	Discgolf	Discgolfové hřiště v prostoru sjezdovky



14:45 – 15:15	Pauza	Zázemí lyžařské školy
15:15 – 16:00	Lukostřelba	Lanový park
16:10 – 17:30	Zopakování odborné metodiky	Kongresový sál restaurace M2
17:30	Večeře	Kongresový sál restaurace M2
18:00	Evaluace	Kongresový sál restaurace M2
19:00	Promítání fotografií, volná zábava, možnost využití ohniště	Kongresový sál restaurace M2, ohniště

Tabulka 3 - časový harmonogram

### **Příjezd účastníků**

Stanovené časové rozmezí pro příjezd účastníků je dáno mezi 8:30 a 9:00, to proto, aby měli všichni instruktoři čas na včasný příjezd. Instruktoři většinou bydlí v různých směrech kolem areálu Monínek a každému trvá cesta na místo jiný čas.

### **Úvodní informace, rozřazení do týmů**

Po shromáždění všech účastníků budeme moci přejít k jejich uvítání a seznámení s důležitými informacemi. V tomto bloku budeme mluvit zejména o časovém harmonogramu, možnostech stravování a případného ubytování dle zájmu účastníků.

Stěžejním bodem však v tomto bloku je rozřazení do týmů. Týmů bude pět po šesti účastnících a o jejich rozřazení rozhodne náhoda. Každý z účastníků si vytáhne kartičku s číslem příslušného týmu.

## **Teambuildingové aktivity**

Základním bodem celého teambuildingu je stmelení kolektivu v jednotlivých týmech a poté spolupráce mezi týmy. K tomu, aby se členové týmu stmelili, slouží takzvané „icebreakers“ hry, což v překladu znamená hry na prolomení ledů a komunikačních bariér. Veškeré aktivity by měly členy nutit k rozšíření své komfortní zóny.

Během dopoledního bloku budou použity tyto aktivity:

### **1. Seřazování**

V první aktivitě nebude hrát role rozdělení do skupin. Projektový tým připraví dlouhé lano na rovnou plochu a zadá účastníkům, aby si na lano vedle sebe stoupli. Jejich úkolem pak bude seřadit se od nejmenšího po největší, podle jmén anebo data narození, aniž by vedle stojícího hráče obešli. Díky této hře mohou účastníci navzájem poznat svá jména i narozeniny a natrénují tak společně spolupráci.

### **2. Kvíz areálu Monínece**

Tuto část již účastníci plní jako jednotlivé týmy. Kvíz bude obsahovat 10 otázek, které jsou spjaté s areálem Monínece. To znamená například délka sjezdovky, počet gondol na lanové dráze apod. Skupina je tedy odkázána na spolupráci a společné přemýšlení a uvažování.

### **3. Lovci podpisů**

Nenáročná aktivita, při které se seznámí lidé v týmu i napříč ostatními týmy. Projektový tým rozdává každému týmu desky s různými otázkami. Účastníci poté budou mezi ostatními členy týmu hledat takového člověka, který dané otázce odpovídá a může se tak pod otázku podepsat. Příklad otázky - „Komu se během výuky někdy rozplakal klient?“. Jednotlivé týmy se tak mohou ptát i jiných účastníků v jiných týmech. Na závěr aktivity proběhne hromadná diskuse a vyhodnocení hry.

Mezi jednotlivými aktivitami budou probíhat krátké pauzy.

Stěžejní hrou dopoledního bloku bude tzv. Lego. Jedná se o velmi oblíbenou hru, ve které je možné natrénovat spolupráci a komunikaci v týmu.

Účastníci v týmu si rozdělí role – oči, ústa, nohy, ruce. Základem je model sestavený z několika dílků lega, který mohou vidět pouze oči. Ty potom musí beze slov ústům popsat daný předmět. Ústa vysvětlují nohám to, co vyrozuměly z komunikace s očima a nohy poté musí doběhnout za rukami, které mají zavázané oči a dle instrukcí od nohou mají za úkol sestavit co nejpřesnější kopii celého modelu. Aktivita probíhá v oddělených částech pozemku, aby žádná ze stran (kromě očí) neviděla požadovaný typ modelu.

V závěru dopoledního bloku se potom jednotlivé týmové modely porovnají s originálem a rozhodne se tak o vítězi. Přípravu modelu i stejného materiálu pro všechny týmy ke stavbě vlastních modelů, dohled a organizaci má na starosti druhý členek projektového týmu.

### **Oběd + polední pauza**

Oběd proběhne v restauraci M2, kde je velký výběr jídel a každý účastník si tak může vybrat dle své chuti. Po obědě následuje pauza, která bude až do 13 hodin.

### **Odpolední program – lanový park, discgolf, lukostřelba**

Jedná se o využití příslušných aktivit, které jsou součástí Aktivity parku Monínec. V případě lanového parku se jedná o velmi kvalitně zpracované překážky ve výšce 5–8 m. Lanový park má dva okruhy, jednotlivé týmy budou muset co nejrychleji zdolat kratší z nich, a to bez pomoci rukou pod záminkou trestných bodů.

Další aktivitou je discgolf. Areál Monínec disponuje 10 speciálními koši na hru discgolfu a velkým množstvím různě velkých disků. Každý tým dostane svou kartu, do které si v průběhu hry zapisuje počet bodů a soupeřit tak mezi sebou. Čím menší počet, tím lépe.

V případě lukostřelby bude úkolem každého týmu nastřílet co nejvíce bodů.

### **Zopakování odborné metodiky**

V rámci odborného školení instruktorů lyžování na vzdělávací akci proběhne zopakování odborné metodiky jako forma přípravy na nadcházející zimní sezonu. Hlavním lektorem bude pan Mach, který s instruktory prodiskutuje výuku lyžování

s dětmi i dospělými a pomocí reakcí účastníků si ověří jejich znalosti. Společně si tak zaměstnanci připomenou metodiku pro začátečníky i pokročilé, pro lyžaře i snowboardisty. Mezi formami opakování budou i videorozbory, jednotlivé metodické výstupy a také připomenutí důležitých termínů nadcházející sezony. Do důležitých termínů řadíme například začátek sezony či navazující kurzy pro případné zájemce o rozšíření své licence. V tomto bloku bude k dispozici projektor a projekční plátno.

V této části bude také možná diskuse s vedením lyžařské školy Monínece, která byla dle výsledků v dotazníkovém šetření velmi žádaná.

### **Večeře**

Večeři zajistí pan Mach. Jedná se o zajištění vlastního jídla i pití na vlastní náklady, které jsou popsány v podkapitole 6.2.8. Účastníci tedy za jídlo neplatí a mohou se obsloužit sami podle své chuti.

### **6.2.8 Finanční stránka projektu**

Vzdělávací akce nebude nijak finančně nákladná ani pro jednu zúčastněnou stranu. V rámci zaměstnaneckých benefitů mají účastníci možnost zakoupit si stravenku na oběd za dotovanou cenu 60,- Kč a přespání v apartmánech Monínece je možné za 150,- Kč. Instruktor platí za stravenku i ubytování na své náklady, případně se může částka za ubytování strhnout z platu, pokud instruktor v létě v areálu Monínece pracuje. Oba tyto finanční směry se řadí mezi příjmy areálu Monínece, nikoliv lyžařské školy Monínece. Účastníci tedy platí pouze za oběd a případné využití ubytování.

Lyžařská škola Monínece bude mít tedy pouze výdaje, a to v podobě zajištění večerního občerstvení. Výdaje na občerstvení půjdou z rozpočtu firmy zaštiťující lyžařskou školu Monínece i Aktivity park Monínece. V tomto případě se jedná o nápoje, teplou večeři v podobě kuřecích řízků s bramborovým salátem a šopský salát. Výčepní zařízení pro nápoje bude vypůjčeno z restaurace M2 po předchozí domluvě s vedením.

• Velkopopovický Kozel 11° - 15 l	591,- Kč
• Kofola Originál – 20 l	680,- Kč
• Kuřecí řízek s bramborovým salátem 100 g / 152,- Kč	4864,- Kč 152 x 32
• Šopský salát – 2 kg	530,- Kč

Tabulka 4 - rozpočet večeře

**Konečná cena = 6665,- Kč**

Z výše uvedeného vyplývá, že výdaje lyžařské školy Monínek na vzdělávací akci budou činit 6665,- Kč.

Ceny byly převzaty z:

- NABÍDKA & CENÍK. *Karel & Václav Filo – Catering a rauty nejen pro Brno a okolí*. [online]. Copyright © 2018 u [cit. 03.03.2022]. Dostupné z: <https://u-catering.cz/cenik/>
- *Pivní maják.cz* [online]. Dostupné z: <https://www.pivnimajak.cz/>

### 6.3 Evaluace

Zpětnou vazbou v případě vzdělávací akce se rozumí průběžná i celková evaluace. Po dopoledním i odpoledním bloku bude následovat krátké shrnutí absolvovaných aktivit a vyhodnocení. Jak jsem již zmiňovala, teambuilding nebude nijak specificky zaměřený, nicméně během aktivit mohou jednotlivé týmy soutěžit mezi sebou a získat tak body. Během evaluace tak proběhne i vyhlášení vítězů o věcné ceny v podobě psacích potřeb s logem areálu Monínek.

Stěžejním bodem evaluace bude promítání zcela anonymních výsledků mnou provedeného dotazníkového šetření, které bylo hlavním předmětem tvorby mé bakalářské práce. Během promítání bude probíhat diskuse, zda teambuilding očekávání účastníků splnil či nikoliv. Účastníkům také bude rozdán krátký dotazník,

do kterého budou moci vepsat své dojmy, aby došlo k zachování anonymity. Po vyplnění dotazníků účastníky bude mít projektový tým čas na vlastní interní evaluaci a zhodnocení celé vzdělávací akce. To, jestli bude teambuilding pro lyžařskou školu Monínec efektivní, bude možné zjistit až během praxe – to znamená během letní sezony v Aktivitách parku Monínec a nadcházející zimní sezoně.

Do evaluace se řadí i promítání pořízených fotografií. Ty pak budou k dispozici na online disku a odkaz bude rozeslán každému účastníku.

Evaluace zajistí, že si každý účastník včetně projektového týmu bude schopen uvědomit průběh celého dne a dokáže tedy sám sobě odpovědět, zda si myslí, že byla vzdělávací akce skutečně v lyžařské škole Monínec potřebná a dostatečně splněna.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce na téma „Návrh projektu vzdělávací akce – letní školení instruktorů lyžování“ se zabývala tvorbou vzdělávací akce pro konkrétní skupinu účastníků. V teoretické části se orientovala na definice lyžařského sportu a jeho historii, popisovala zaměstnání instruktora lyžování a všech aspektů, kterých se toto téma dotýká. Jednotlivé podkapitoly se tak věnovaly výuce lyžování v rámci skupin i jednotlivců, přehledu kvalifikací a charakteristice činnosti lyžařského instruktora a potřebným licencím. Dále se teoretická část zabývala teambuildingem a zážitkovou pedagogikou, což bylo tématem vzdělávací akce, kterou jsem v praktické části navrhla. Poslední kapitolou teoretické části byla samotná vzdělávací akce, která se věnovala od definic cílů přes profil účastníka a absolventa až po samotný časový harmonogram a následnou evaluaci.

Praktická část mé bakalářské práce vznikla na základě dotazníkového šetření, které bylo zasláno konkrétní skupině respondentů. Jejich odpovědi sloužily jako podklad pro návrh efektivního projektu vzdělávací akce, kterým se praktická část zabývala. Jednalo se tedy o zobrazení jednotlivých výsledků dotazníkového šetření, definici cílové skupiny a cílů, místa, času a termínu konání, projektového týmu a v neposlední řadě konkrétního programu, časového harmonogramu a evaluace. Součástí praktické části byl také nástin finanční stránky projektu.

Po konzultaci s vedením lyžařské školy Monínec je velice pravděpodobné, že se vzdělávací akce uskuteční. Má bakalářská práce je tedy využitelná v praxi a efektivnost navrženého teambuildingu bude tak možné sledovat v reálné situaci. Věřím, že pokud opravdu dojde k realizaci mnou navrženého projektu, pak se situace v lyžařské škole Monínec bude schopna posunout správným směrem tak, aby odpovědi respondentů v uvedeném dotazníkovém šetření mohly v budoucnu pouze připomenout, že organizace vzdělávacích akcí pro firmy je velmi přínosnou událostí a je na místě se takovým akcím věnovat i nadále.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

**ACSI. 2020.** *Metodika L1 - výuka dospělých - metodika.* Praha : Association of Czech Snowsports Instructors, 2020.

**ACSI.cz. 2017.** *ACSI Kurz dětské lyžařské výuky - metodika.* Praha : Association of Czech Snowsports Instructors s.r.o., 2017.

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

**BINTER, Lukáš.** Rady pro brigádu v lyžařské škole. *BP Sport.* [Online] [Citace: 13. Březen 2022.] <https://www.kurz-instruktor.cz/rady-pro-brigadu-v-lyzarske-skole/>.

**DVOŘÁKOVÁ, Miroslava PhDr. Ph.D.** Profesionalizace lektorů jako cesta ke zvýšení kvality dalšího vzdělávání. *Národní ústav pro vzdělávání.* [Online] [Citace: 17. Prosinec 2021.] <http://www.nuv.cz/t/profesionalizace-lektoru-jako-cesta-ke-zvyseni-kvality>.

**HAYES, Nicky. 2005.** *Psychologie týmové práce .* Praha : Portál, 2005. 80-7178-983-6.

**INTERSKI** Kdo jsme: Interski ČR. *Interski ČR.* [Online] [Citace: 1. Únor 2022.] <https://www.interski.cz/>.

**KUBECOVÁ, Hana. 2022.** Teambuilding pro firmu VBH, s.r.o. *Návrh projektu dalšího vzdělávání.* Tábor : autor neznámý, 2022.

**LANGER, Tomáš. 2016.** *Moderní lektor - průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých.* Praha : Grada, 2016. 978-80-271-0093-4.

**LUKÁŠEK, Miloš PaDr. Ph.D., kolektiv. 2008.** Sjezdové lyžování - metodika pro lyžařské kurzy. *Fakulta sportovních studií Masarykovy univerzity.* [Online] 2008. [https://is.muni.cz/elportal/estud/fsps/ps08/sjezd\\_lyze/web/index.html](https://is.muni.cz/elportal/estud/fsps/ps08/sjezd_lyze/web/index.html).

**MOHAUPTOVÁ, Eva. 2005.** *Teambuilding - cesta k efektivní spolupráci.* Praha : Portál, 2005. 978-80-7367-641-4.

**NEV-DAMA.cz.** Historie lyžování: po stopách nejoblíbenějšího zimního sportu. *NEV-DAMA.CZ CK Fischer.* [Online] [Citace: 13. Březen 2022.] <https://www.nev-dama.cz/blog/zajimavosti/historie-lyzovani>.



**PALÁN, Zdeněk a LANGER, Tomáš. 2008.** *Základy andragogiky*. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. 978-80-86723-58-7.

**PAYNE, Vivette. 2007.** *Teambuilding workshop - trénink týmových dovedností*. Brno : Computer Press, 2007. 978-80-251-1588-6.

**PELÁNEK, Radek. 2008.** *Příručka instruktora zážitkových akcí*. Praha : Portál, 2008. 978-80-7367-353-6.

—. **2010.** *Zážitkové výukové programy*. Praha : Portál, s.r.o., 2010. 978-80-7367-656-8.

**PLUSKAL, Jaromír.** Fakulta sportovních studií Masarykovy univerzity. *Česká škola lyžování*. [Online] [Citace: 13. Březen 2022.] [https://fspd.muni.cz/data/t155/ceska\\_skola\\_lyzovani.pdf](https://fspd.muni.cz/data/t155/ceska_skola_lyzovani.pdf).

**HORSKÁ SLUŽBA** 10 pravidel FIS pro chování na sjezdových tratích. *Horská Služba*. [Online] <https://www.horskaslužba.cz/cz/aktualni-informace/informace-a-pravidla/10-pravidel-fis-pro-chovani-na-sjezdovych-tratich>.

**SVATOŠ, Vladimír a LEBEDA, Petr. 2005.** *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha : Grada, 2005. 80-247-0318-1.

**TREML, Josef. 2004.** *Lyžování dětí*. Praha : Grada Publishing a.s., 2004. 80-247-0682-2.

Zákon č. 563/2004 Sb., *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy*. [Online] <https://www.msmt.cz/dokumenty/aktualni-zneni-zakona-o-pedagogickych-pracovnicich-k-1-zari>.

**Teambuilding | Chovani.eu.** *Společenské chování, komunikace, cestování, stolování / Chovani.eu* [online]. Copyright © [cit. 16.12.2021]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/teambuilding/c397>

**Profesionalizace lektorů jako cesta ke zvýšení kvality dalšího vzdělávání, Národní pedagogický institut České republiky (dříve Národní ústav pro vzdělávání).** Národní pedagogický institut České republiky (dříve Národní ústav pro vzdělávání) [online]. Copyright © [cit. 17.12.2021]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/profesionalizace-lektoru-jako-cesta-ke-zvyseni-kvality>

**Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, z.s. - Lektorské dovednosti. Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, z.s. - Úvodní strana** [online]. Copyright © Copyright 2016, Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. [cit. 17.12.2021]. Dostupné z: <https://www.aivd.cz/cz/profesionalni-lektor/>

**PRÁVNÍ PROBLEMATIKA – LYŽAŘSKÝ VÝCVIK – Sportovní instruktorské kurzy.** *Sportovní instruktorské kurzy | kurz-instruktor.cz* [online]. Dostupné z: <https://www.kurz-instruktor.cz/pravni-problematika-lyze/>

## SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

### Seznam obrázků

Obrázek 1 - schéma struktury výuky podle FSS MUNI.....	17
Obrázek 2 – pohlaví respondentů.....	45
Obrázek 3 – věk respondentů.....	45
Obrázek 4 – dosažená licence.....	46
Obrázek 5 – doba zaměstnání.....	46
Obrázek 6 – hodnocení spokojenosti.....	47
Obrázek 7 – oblíbené činnosti.....	47
Obrázek 8 – neoblíbené činnosti.....	48
Obrázek 9 – kolektiv lyžařské školy Monínec.....	48
Obrázek 10 – odchod z lyžařské školy Monínec.....	49
Obrázek 11 – ideální instruktorský kolektiv.....	49
Obrázek 12 – aspekty ideálního teambuildingu.....	50
Obrázek 13 – teambuilding pro lyžařskou školu Monínec.....	50
Obrázek 14 – zájem o teambuilding.....	51

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - týmové role, (Hayes, 2005) – upraveno podle Belbina (1981) .....	30
Tabulka 2 – SMART metoda, upraveno podle (Palán, a další, 2008) .....	40
Tabulka 3 – časový harmonogram.....	57
Tabulka 4 – rozpočet večere.....	61