



Spolufinancováno
Evropskou unií

ODBORNÉ PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ LOW-SKILLS

Vladimíra Lovasová, Pavla Peroutková Holejšovská
Soňa Štefková, Veronika Korim

Plzeň, 2023

Metodická příručka pro lektory odborného vzdělávání
a personalisty průmyslových podniků

Projekt ERASMUS+:

Rozvoj kompetencí lektorů odborného vzdělávání k výuce low-skills
reg. č. 2021-1-CZ01-KA210-VET-000034599

Financováno Evropskou unií. Názory vyjádřené jsou názory autora a neodrží nutně oficiální stanovisko Evropské unie či Evropské výkonné agentury pro vzdělávání a kulturu (EACEA). Evropská unie ani EACEA za vyjádřené názory nenese odpovědnost.



**Spolufinancováno
Evropskou unií**

KATALOGIZACE – NÁRODNÍ KNIHOVNA ČR

Informace o projektu:

Tato publikace vznikla s podporou projektu ERASMUS+

„Rozvoj kompetencí lektorů odborného vzdělávání k výuce low-skills“

reg. č. 2021-1-CZ01-KA210-VET-000034599

Financováno Evropskou unií. Názory vyjádřené jsou názory autora a neodráží nutně oficiální stanovisko Evropské unie či Evropské výkonné agentury pro vzdělávání a kulturu (EACEA). Evropská unie ani EACEA za vyjádřené názory nenesou odpovědnost.

Seznam všech autorů:

Mgr. Vladimíra Lovasová, Ph.D.,

Mgr. Ing. Pavla Peroutková Holejšovská, Ph.D.,

Mgr., MSc. Soňa Štefková, PgCert.,

Mgr. Veronika Korim

Recenzovala: doc. PhDr. Jana Miňhová, CSc.

První vydání

Pro společnost LASERneedle CZ s.r.o. vydala Tiskárna Bílý slon s.r.o. v Plzni, 2023

ISBN 978-80-906492-1-7

**Realizováno v rámci projektu ERASMUS+ Rozvoj kompetencí lektorů odborného vzdělávání k výuce low-skills
č.reg. 2021-1-CZ01-KA210-VET-000034599**



**Spolufinancováno
Evropskou unií**

Vladimíra Lovasová, Pavla Peroutková Holejšovská

Soňa Štefková, Veronika Korim

ODBORNÉ PODNIKOVÉ V Z D Ě L Á V Á N Í LOW-SKILLS

**Tato publikace vznikla s podporou projektu ERASMUS+
„Rozvoj kompetencí lektorů odborného vzdělávání k výuce low-skills“
reg. č. 2021-1-CZ01-KA210-VET-000034599**

Financováno Evropskou unií. Názory vyjádřené jsou názory autora a neodráží nutně oficiální stanovisko Evropské unie či Evropské výkonné agentury pro vzdělávání a kulturu (EACEA). Evropská unie ani EACEA za vyjádřené názory nenesou odpovědnost.

Plzeň, 2023



Obsah

Úvod	9
Příjemce projektu	11
Partner projektu.....	12
1 Vzdělávání dospělých.....	13
1. 2 Formy vzdělávání dospělých.....	13
1. 3 Specifika vzdělávání dospělých.....	14
1. 4 Tvorba vzdělávacího programu pro dospělé	15
1. 5 Vzdělávání dospělých na pracovišti	16
1. 6 Kompetence lektora odborného vzdělávání v podniku	18
2 Podnikové vzdělávání low-skills účastníků	19
2. 1 Zkušenosti lektorů odborného vzdělávání s low-skills	19
2. 2 Pracovní pozice low-skills v podniku	21
2. 3 Četnost low-skills účastníků v odborných vzdělávacích kurzech.....	22
3 Vývojová, fyziologická a psychologická specifika low-skills účastníků vzdělávání. 25	
3. 1 Věkové hledisko	25
3. 2 Schopnost učit se	26
3. 3 Kognitivní procesy low-skills účastníků	27
3. 4 Klíčové schopnosti a dovednosti low-skills účastníků.....	28
3. 5 Aktivace a motivace k učení	29
4 Interní lektor v odborném podnikovém vzdělávání low-skills	31
5 Specifika interakce mezi lektorem a low-skills účastníky kurzů	33
6 Příprava vzdělávacího obsahu pro low-skills účastníky.....	36
6. 1 Schéma postupu modifikace vzdělávacího obsahu.....	37
6. 2 Slovní popis modifikace vzdělávacího obsahu	40
7 Metody vzdělávání dospělých.....	42
7. 1 Didaktické formy.....	42
7. 2 Didaktické metody	43



8	Specifika didaktické transformace učiva u low-skills účastníků	45
8. 1	Skladba obsahu vzdělávání	46
8. 2	Prostředí, pomůcky a materiály	46
8. 3	Didaktická transformace	47
8. 4	Posilování motivace účastníků	55
8. 5	Práce s časem	55
8. 6	Didaktická doporučení pro práci s low-skills	56
9	Inovativní přístupy ke vzdělávání low-skills účastníků	57
9. 1	Brainstorming	57
9. 2	Strategické a didaktické hry	58
9. 3	Netradiční směry v andragogice	59
	Závěr	61
	Literatura	63



**Spolufinancováno
Evropskou unií**

Úvod

Metodická příručka „**ODBORNÉ PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ LOW-SKILLS**“ vznikla v rámci projektu Erasmus+ „Rozvoj kompetencí lektorů odborného vzdělávání k výuce low-skills“ č.reg. 2021-1-CZ01-KA210-VET-000034599, který je spolufinancován z EU a jehož příjemcem je česká vzdělávací agentura LASERneedle CZ s.r.o. a partnerem slovenská vzdělávací agentura Topcoach s.r.o.

Cílem tohoto projektu je zvýšení kompetencí a profesní kvalifikace lektorů odborných kurzů k výuce low-skills účastníků kurzů, kteří pracují zejména na pozicích operátorů výroby. Projekt se zaměřuje na prohloubení pedagogicko-psychologických znalostí a dovedností lektorů odborného vzdělávání.

Projekt reflektuje současné trendy v andragogice, aby lektori při výuce low-skills uplatňovali specifické postupy a didaktické metody vzdělávání dospělých. V průběhu projektu byly u lektorů odborného vzdělávání rozvíjeny kompetence k práci s low-skills účastníky kurzů komplexně včetně roviny postojů.

Hlavními prioritami projektu jsou zlepšení kvality a přístupnosti odborného vzdělávání, inkluze ve všech oblastech vzdělávání a zvyšování atraktivity odborného vzdělávání. Vysoká inovativnost projektu spočívá zejména v propojení oblasti odborného vzdělávání dospělých, podnikového vzdělávání a inkluze, což vzdělávací organizace doposud nenabízely.

Metodická příručka je zaměřena do oblasti andragogiky. Jejím cílem je poskytnout metodickou oporu lektorům a personalistům, kteří organizují a zajišťují podnikové vzdělávání a z této pozice pracují s low-skills účastníky vzdělávacích aktivit. Low-skills tvoří ve výrobních podnicích poměrně početnou zaměstnaneckou skupinu a jako účastníci vzdělávání jsou v mnohých ohledech specifictí. Informace a doporučení, která jsou v metodické příručce uvedena, vycházejí jak z odborné literatury, tak z letitých zkušeností lektorského týmu.



Společnost příjemce projektu LASERneedle CZ s.r.o. i společnost partnera projektu Topcoach s.r.o. se v oblasti dalšího odborného podnikového vzdělávání již dlouhodobě pohybují. Spojením obou společností v tomto unikátním projektu chceme podpořit cílovou skupinu low-skills účastníků odborných vzdělávacích kurzů na pracovištích podniků a motivovat je k celoživotního vzdělávání vedoucímu k prohloubení či zvýšení kvalifikace v souladu s jejich pracovní náplní.

Podpora lektorů odborných kurzů podnikového vzdělávání v oblasti zvýšení jejich profesních dovedností v andragogice zaměřené na low-skills účastníky kurzů, kteří se s ohledem na socio-ekonomické společenské změny v důsledku pandemie COVID-19 stávají nezanedbatelnou cílovou skupinou realizovaných podnikových kurzů, tak vede ke zlepšení kvality práce lektorů s touto cílovou skupinou, a tím i ke zvýšení atraktivity odborných vzdělávacích kurzů pro low-skills účastníky.

Věříme, že díky této metodické příručce se pro lektory odborného vzdělávání stane příprava kurzů pro low-skills účastníky jednodušší a jejich kurzy budou přizpůsobeny cílové skupině low-skills jak náplní, tak využitím specifických andragogických postupů. Pro low-skills účastníky odborných kurzů se tím kurzy stanou srozumitelnější, atraktivnější a motivující k celoživotnímu učení. Mnozí z low-skills účastníků odborných kurzů jsou jedinci se speciálními vzdělávacími potřebami, které dosud nejsou v rámci celoživotního odborného vzdělávání příliš zohledňovány. V rámci metodické příručky pro lektory dalšího vzdělávání je věnován prostor i inkluzi této skupiny dospělých účastníků odborných kurzů.

Věříme, že náš projekt podpoří inkluzi v prostředí cílové skupiny low-skills, které tím motivujeme k dalšímu odbornému celoživotnímu vzdělávání, neboť jakákoli změna k lepšímu je vždy výsledkem odemykání lidského potenciálu.



**Spolufinancováno
Evropskou unií**

Příjemce projektu

Příjemcem projektu Erasmus+ „Rozvoj kompetencí lektorů odborného vzdělávání k výuce low-skills“ č.reg. 2021-1-CZ01-KA210-VET-000034599 je česká vzdělávací agentura LASERneedle CZ s.r.o. Hlavní náplní činnosti společnosti je příprava a realizace kurzů odborného vzdělávání dospělých na pracovištích podniků. Tyto kurzy jsou připravovány na míru dle výrobních programů a určeny jak pro odborníky v provozu (např. Plasty a vstřikolisy, Čtení technické dokumentace, Programování a obsluha CNC strojů), tak pro technickohospodářské zaměstnance, kteří se zabývají řízením výrobních procesů (Řízení kvality, Řízení výroby, Logistika). Součástí kurzů jsou i kurzy soft-skills pro vedení a řízení týmů (Efektivní komunikace, Týmová spolupráce, Mistr-manažer první linie) a komplexní programy vzdělávání pro operátory výroby (Technické aspekty výroby). Společnost se zaměřuje zejména na vzdělávací programy pro zaměstnance podniků, které jsou cíleny na zvýšení profesní kvalifikace zaměstnanců. Cílovými skupinami jsou jak specialisté výroby (seřizovači, technologové, programátoři CNC, obráběči), tak THP zaměstnanci (vedoucí výroby, personalisté, logistici a zaměstnanci oddělení kvality). Dále realizujeme i individuální koučing pro TOP manažery podniků. V neposlední řadě jsou cílovou skupinou vzdělávacích podnikových kurzů i low-skills (operátoři výroby, přední dělníci, ad.). Odborných kurzů se účastní zaměstnanci podniků ve věku 18-65 let. Vzdělávací kurzy jsou často hrazeny z dotačních programů a projektů EU, a proto má společnost LASERneedle CZ s.r.o. zkušenosti i s realizací projektových vzdělávacích aktivit.

LASERneedle®



**Spolufinancováno
Evropskou unií**

Partner projektu

Partnerem projektu Erasmus+ „Rozvoj kompetencí lektorů odborného vzdělávání k výuce low-skills“ č.reg. 2021-1-CZ01-KA210-VET-000034599 Topcoach s.r.o. je inovativní slovenská vzdělávací organizace, která se zabývá vzděláváním dospělých a mládeže. Zaměřuje se na realizaci vzdělávacích kurzů, workshopů a individuální koučování pro jednotlivce (B2C segment) i pro firmy (B2B segment). Má bohaté zkušenosti s přípravou vzdělávacích kurzů, workshopů a tréninků pro dospělé, studenty i mládež. Má bohaté zkušenosti z oblasti seberozvoje lidí, jedním z nejvýznamnějších projektů je vytvoření portálu pozitivnamysel.sk, který pomáhá lidem propojit se s odborníky na seberozvoj po celém Slovensku. Pozitivní diskuse daly základ vytvoření projektu topcoach.sk. Prostřednictvím těchto diskusí se společnost zapojila i do oblasti marketingové komunikace a eventového managementu. Hlavním cílem projektu topcoach.sk je vybírat a dále nabízet nejlepší odborníky z oblasti seberozvoje prostřednictvím širokého množství workshopů a tréninků nejvyšší kvality jak pro jednotlivce, tak i pro firmy. Společnost Topcoach s.r.o. vytvořila vlastní produkty, a to interaktivní přednášky LeTalk a akademii pro budoucí leadry pod názvem New Leaders Academy. Ve spolupráci s Nadací Tomáše Bati ze Zlína byl vytvořen koncept jedinečných přednášek Baťa KNOW-HOW. Osobní růst a seberozvoj je životním stylem a hlavním mottem společnosti Topcoach s.r.o., která má i bohaté zkušenosti s projekty realizovanými v programu Erasmus+, a to nejen jako partner, ale i jako příjemce projektů.



Realizováno v rámci projektu ERASMUS+ Rozvoj kompetencí lektorů odborného vzdělávání k výuce low-skills
č.reg. 2021-1-CZ01-KA210-VET-000034599



1 Vzdělávání dospělých

Vzdělávání dospělých zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity vedoucí k získání určitého stupně vzdělání. Je to proces cílevědomého a systematického osvojování si a upevňování znalostí, schopností, dovedností, hodnotových postojů i společenských forem jednání a chování osob, jež ukončily školní vzdělání a přípravu na povolání a vstoupily na trh práce.

V dnešní době zvyšujících se nároků nejen na uchazeče o zaměstnání, ale i na zaměstnance, nabývají na důležitosti i nejrůznější formy doplňkového vzdělávání. Ve vzdělávání dospělých se zpravidla uplatňuje prezenční forma školení při vzdělávání na pracovištích, rekvalifikace, anebo dálková forma vzdělávání a korespondenční studium.

Výuka dospělých se ale v mnohých ohledech liší od vzdělávání či výchovy dětí a mládeže. Je to dáno věkem, schopností se soustředit, omezenými časovými možnostmi, nabytými předchozími zkušenostmi i vrytými učebními návyky. Jistou roli také hraje časový odstup od doby, kdy posluchač naposledy seděl ve školních či univerzitních lavicích, a výše dosaženého předchozího vzdělání. A právě to jsou okolnosti, na něž se zaměřuje obor zvaný andragogika, uplatňující specifické postupy vzdělávání, výchovy, řízení a péče o dospělé, jejichž prostřednictvím se je snaží připravit na plnohodnotný sociální i pracovní život a přispět k jejich osobnostnímu rozvoji.

1.2 Formy vzdělávání dospělých

Formální vzdělávání dospělých je realizováno ve všech druzích vzdělávacích institucí (státní i nestátní střední, vyšší a vysoké školy, soukromé vzdělávací instituce). Obvykle vede k validaci a udělení certifikátu či osvědčení o absolvování vzdělávacího či rekvalifikačního kurzu. Je to tzv. druhá šance pro ty, kdo se z jakýchkoliv důvodů ve školách nevzdělávali dříve, anebo si potřebují v souladu s výkonem své pracovní pozice zvýšit či prohloubit svoji kvalifikaci.



Neformální vzdělávání dospělých je zaměřeno na získání vědomostí, dovedností a kompetencí, které mohou člověku zlepšit jeho pracovní uplatnění. Je poskytováno u zaměstnavatelů, v soukromých vzdělávacích institucích, nestátních neziskových organizacích a školských zařízeních. Jsou to povinné i nepovinné kvalifikační a rekvalifikační kurzy. Tento druh vzdělávání nevede k získání dalšího stupně vzdělání.

Informální vzdělávání dospělých vyplývá z denní činnosti vztahující se k práci, rodině nebo volnému času. Není organizováno nebo strukturováno, pokud jde o cíle, dobu trvání a podporu ve vzdělávání. Informální vzdělávání je ve většině případů z hlediska vzdělávajícího se neúmyslné.

1.3 Specifika vzdělávání dospělých

Výukovými metodami pro dospělé se zabývá část pedagogiky nazývaná andragogika. Výukové metody pro dospělé samozřejmě vycházejí z metod pro děti. Vzdělávání dospělých ale vyžaduje co nejefektivnější vzdělávací programy, proto by nemělo být jejich smyslem pouhé předání informací. Je vyžadován aktivní přístup zúčastněných a vychází z níže uvedených specifík:

Vnímání – u dospělého člověka je vyvinutější, díky srovnávání se zkušeností a kritickému hodnocení (použitelnost v praxi).

Pozornost – dospělý člověk má vyšší schopnost soustředit se, a pokud je správně motivován, dokáže studovat i obsáhlý text.

Myšlení – u dospělého je jeho přesnost a funkčnost snížena stereotypy.

Paměť – dospělý ztrácí mechanickou vlastnost zapamatování si, vyžaduje neustálé memorování, má však lepší schopnost logické paměti a pochopení podstaty věci.



1.4 Tvorba vzdělávacího programu pro dospělé

Při tvorbě vzdělávacího programu pro dospělé je proto dle Knowlese (1984) třeba dbát následujících zásad:

- Dospělí potřebují vědět, proč se mají učit.
- Dospělí se potřebují učit na základě dosavadních zkušeností.
- Dospělí přistupují k učení jako k řešení problému.
- Dospělí se učí nejlépe, má-li pro ně téma bezprostřední význam.

Z uvedeného vyplývá, že dospělí lidé se chtějí učit věcem, které odpovídají jejich potřebám vykonávat určitou činnost. Obvykle nejefektivnější jsou právě ty učební procesy, které se přímo soustřeďují na obsah práce.

Potřeby, které dospělý pro úspěch ve svém učení má a které by měly být při tvorbě a realizaci vzdělávacích programů respektovány, na základě andragogických teorií sumarizoval Hartl (1999, s.164):

- Učící se jedinec by měl mít co největší možnost volby obsahu a organizace učebních programů.
- Měl by mít možnost podílet se na plánování a hodnocení svého učení.
- Měl by mít k dispozici takový program učení, který staví na jeho zkušenostech, je přizpůsoben omezením vyplývajícím z jeho věku a obsahuje prvky povzbuzení, které mu pomáhají dosahovat stále pokročilejších stadií osobního vývoje.
- Vyučování dospělých by mělo být v maximální míře smysluplné, tj.ve vztahu k jejich předchozím vědomostem.
- Aby se jeho učení opíralo více o řešení problémů než o faktografickou látku
- Jejich výcvikový program by měl obsahovat spojení mezi výcvikem a skutečným prováděním osvojovaných dovedností a činností.
- Měli by se učit pomocí takových materiálů a přístrojů, které budou po skončení výcviku skutečně používat.



- Jejich učení by mělo být založeno na učebních předmětech, které se bezprostředně týkají jejich práce nebo osobního života.
- Při učení dospělých je žádoucí čerpat ze zdrojů vědomostí, které jsou spíše propojené než oddělené.
- Vzdělávací program pro dospělé by měl povzbuzovat k využívání odlišnosti v již osvojených učebních strategiích a stylech.
- Výcviky intelektuálních dovedností dospělých by měly odpovídat jejich sociokulturnímu zázemí.

1.5 Vzdělávání dospělých na pracovišti

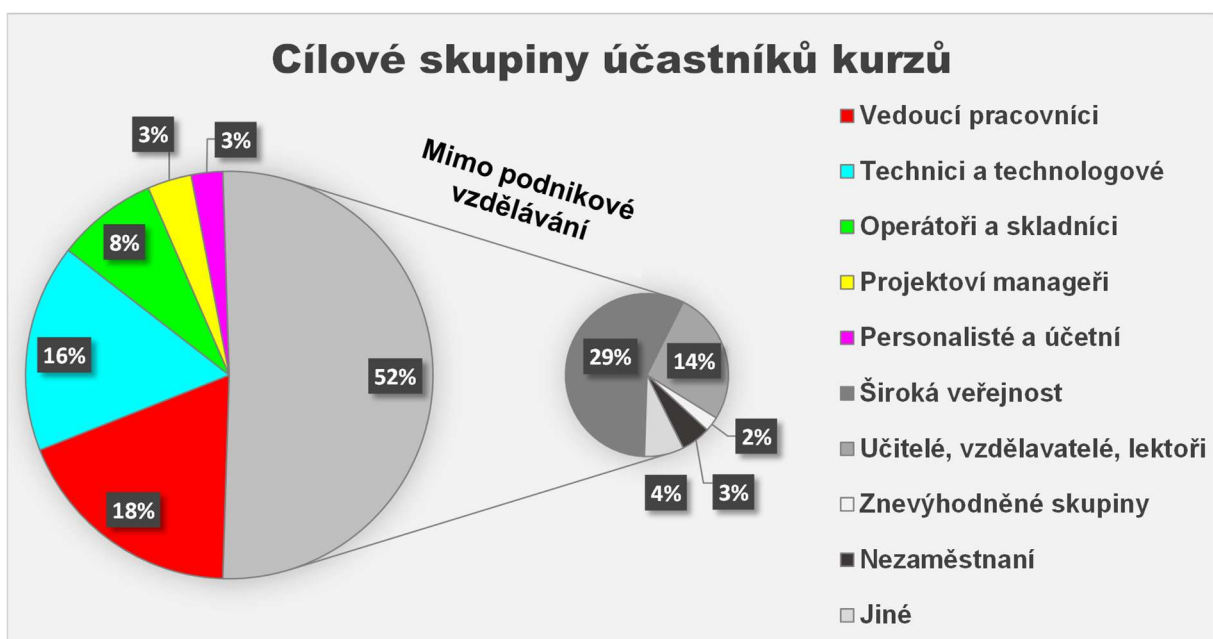
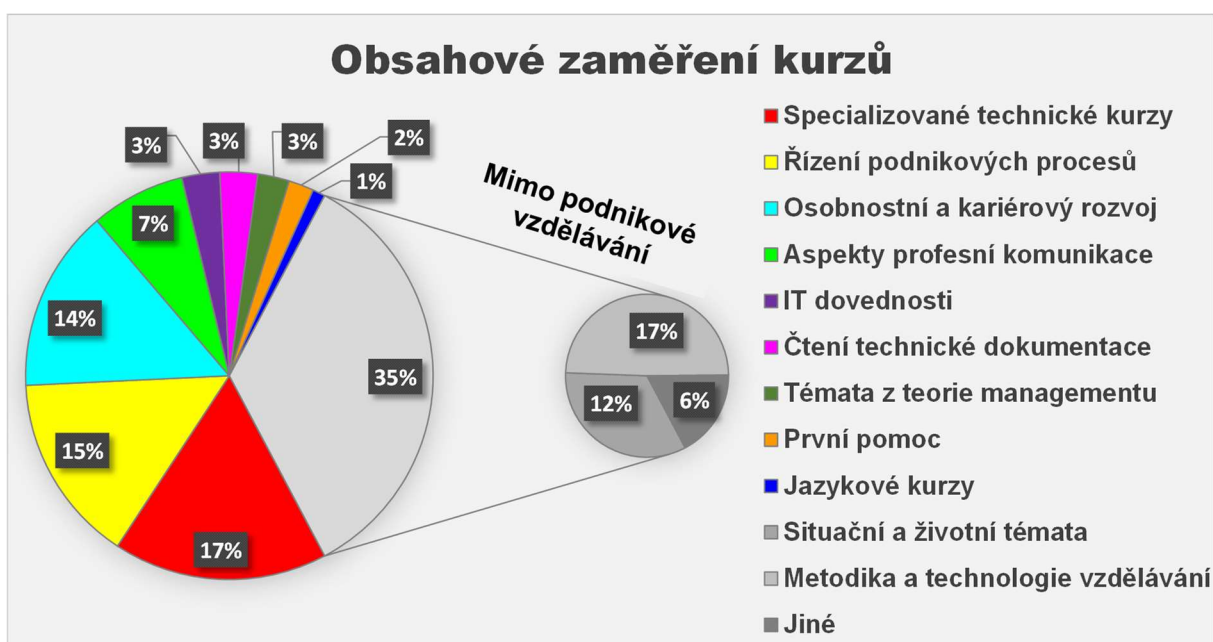
Vzdělávání dospělých na pracovišti probíhá přímo v pracovním procesu, kdy si pracovník osvojuje znalosti a dovednosti související s výkonem jeho pracovní pozice přímo na svém pracovišti u zaměstnavatele. Pracoviště může být definováno jako sociální a materiální prostředí, kde se učení odehrává prostřednictvím nejen účasti na školení, ani i na sociálních vztazích, při práci na úkolech a při účasti v každodenním životě organizace. Pracoviště je tedy chápáno jako nové učební prostředí, které poskytuje celou řadu možností, ve kterých dochází k učení prostřednictvím vzájemné interakce zaměstnanců, a to především při každodenní práci, anebo v rámci vzdělávacích kurzů a školení, které zaměstnavatel svým zaměstnancům předepisuje v rámci prohlubování či zvyšování jejich kvalifikace.

Používanými formami vzdělávání na pracovišti bývá nejčastěji zaškolování pro výkon práce, instruktáž při výkonu práce, periodická zákonná školení, koučování, mentoring, asistování, pověření úkolem, konzultace, rotace práce a pracovní porady včetně brainstormingu. Dále sem patří podniky hrazená školení zajišťovaná pomocí externích vzdělávacích organizací či interních lektorů, mezi něž patří například kvalifikační kurzy, vnitrofiremní vzdělávání, různá školení a semináře ad.

Nejčastěji realizovanými kurzy pro zaměstnance podniků jsou odborné technické kurzy včetně a kurzy řízení podnikových procesů, dále kurzy jazykové a kurzy soft-skills. Tyto kurzy jsou realizovány zejména pro technické a vedoucí pracovníky, low-skills jsou



zastoupeni zejména v cílové skupině operátorů výroby. Data vychází z průměrných hodnot získaných z analýzy realizovaných kurzů vzdělávacích společností obou partnerů za posledních 5 let. Vzhledem k dlouhodobým zkušenostem jak příjemce, tak partnera projektu lze předpokládat, že níže uvedené rozložení kurzů lze očekávat u podnikových kurzů podobné obsahové zaměření a cílové skupiny obecně.





1.6 Kompetence lektora odborného vzdělávání v podniku

Náplň činnosti lektora spočívá v tom, že učí a předává účastníkům odborné znalosti a dovednosti podle domluvené zakázky. Zadavatel i účastník školení očekávají, že lektor bude dostatečně kompetentní, to znamená, že bude mít dostatečné znalosti a zkušenosti z oboru, že výuku dokáže dobře zorganizovat a bude funkčně využívat celou škálu didaktických a andragogických metod, že bude optimálně komunikovat s posluchači, že zvládne i problémové účastníky a že v posluchačích zanechá celkově pozitivní dojem.

Z uvedeného vyplývá, že rozsah kompetencí, kterými musí lektor odborného vzdělávání vládnout, je široký.

Langer (2016) rozděluje základní kompetence lektora do tří skupin: odborné kompetence, metodické kompetence a osobnostní kompetence.

- Odborné kompetence se týkají oboru, který lektor vyučuje, a lektor je získává vzděláváním různého charakteru a prostřednictvím praxe při výkonu činnosti. Podíl obou těchto zdrojů souvisí s povahou oboru.
- Metodické kompetence souvisí s vyučovacím procesem, znamenají znalost didaktických zásad a širokého spektra forem a metod výuky, dovednost funkčně využívat různé pomůcky a didaktickou techniky, dále komunikační a prezentační dovednosti a znalost způsobů motivace účastníků.
- Osobnostní kompetence obsahují empatii, trpělivost, kreativitu, flexibilitu myšlení, smysl pro humor, zájem o účastníky a další osobnostní rysy.



2 Podnikové vzdělávání low-skills účastníků

Další odborné vzdělávání dospělých je velmi úzce propojeno s oblastí počátečního vzdělávání, navazuje na ni a doplňuje ji, což jedince se základním vzděláním v odborných kurzech znevýhodňuje. Z těchto důvodů je metodická příručka zaměřena právě na rozvoj kompetencí lektorů odborného vzdělávání pro práci s low-skills účastníky a jejich inkluzi.

Realizace odborných vzdělávacích kurzů na pracovištích podniků je důležitou součástí profesního vzdělávání dospělých. V poslední době je realizováno stále více kurzů pro operátory výroby. Na těchto pracovních pozicích jsou často zaměstnání lidé se základním či nižším středním vzděláním, tzv. low-skills. Noví i stávající zaměstnanci jsou vzděláváni zejména v profesních odborných technických kurzech dle výrobních programů společností. I průmyslové podniky mají zájem o profesní vzdělávání low-skills zaměstnanců s ohledem na zajištění kvality a digitalizaci výroby.

2.1 Zkušenosti lektorů odborného vzdělávání s low-skills

Jako dvě vzdělávací organizace dlouhodobě působící v odborném podnikovém vzdělávání a v oblasti seberozvoje lidí se setkáváme s tím, že lektori podnikových kurzů jsou velmi fundovaní z odborného hlediska, podstatně méně však oblasti pedagogicko-psychologické a v oblasti andragogiky. Většinou mají sami vysokoškolské, popř. středoškolské vzdělání s maturitou a jsou specialisty ve svém oboru, avšak obtížněji se přizpůsobují vzdělávacím potřebám low-skills, konkrétně účastníkům s nízkým stupněm dosaženého vzdělání.

Z realizovaného on-line workshopu s lektory podnikového vzdělávání vyplynulo, že se sami lektori cítí při vzdělávání této skupiny nejistí, že si uvědomují, že kurzy přináší této skupině menší efekty, než by mohly, že mají obtíže tyto účastníky motivovat k pozornosti a učení a připravit pro ně kurzy dostatečně atraktivní a interaktivní. U low-skills účastníků se jako kritické body ukázaly srozumitelnost, praktická využitelnost kurzu a obsah kurzu.



Sami lektori odborného vzdělávání v rámci realizovaného on-line workshopu charakterizovali nejčastější rizika a úskalí odborného vzdělávání low-skills takto:

- Odborné kurzy jsou pro low-skills často nesrozumitelné a „těžké“
- Je potřeba zúžit obsah, tím se však poněkud „ztrácí“ odbornost
- Školící materiály jsou pro low-skills téměř vždy příliš obsáhlé
- Příprava odborných prezentací se tím pádem zdá se „zbytečná“
- Vždy je potřeba zařazovat více grafiky než textu a vzorců
- Frontální výuka zde selhává jako „moc školská“
- Motivace účastníků k učení je mnohem náročnější
- Bez interaktivity a praktičnosti to nejde, kurz musí být „ze života“
- Rychleji dochází ke ztrátě pozornosti, tím se snižuje efektivita vzdělávání
- Odborný kurz by nikdy neměl být nudný, jinak ho low-skills nevnímají
- Je potřeba zařazovat moderní metody výuky, humor a různé hry
- Operátoři nedokáží dlouho v klidu sedět a „tlačí je židle“
- Je potřeba častěji dělat přestávky

Pro cílovou skupinu low-skills jsou tedy odborné kurzy často nesrozumitelné a nadměrně odborné. Proto je potřeba rozvíjet kompetence lektorů odborného vzdělávání pro práci s low-skills účastníky kurzů, aby byla zajištěna vyšší efektivita a atraktivita odborného podnikového vzdělávání pro tuto cílovou skupinu.

Při vzdělávání těchto osob je tedy nutné při přípravě i realizaci kurzů zohledňovat úroveň jejich schopnosti učit se i jejich nízkou motivaci k učení, a to z hlediska modifikace obsahu odborného kurzu i používaných vzdělávacích metod. V případě, lektor svůj kurz pro low-skills účastníky přizpůsobí, dokáže jim své odborné znalosti efektivně předat a dokáže je i motivovat k dalšímu celoživotnímu učení a vzdělávání.



2.2 Pracovní pozice low-skills v podniku

Low-skills účastníci kurzů v rámci podnikové hierarchie nejčastěji vykonávají pozice operátorů výroby, ale někdy i údržbářů, předních dělníků, mistrů a team leaderů ad. Obvykle mají ukončené pouze základní vzdělání, případně výuční list z oboru, který nesouvisí s výkonem práce. Přesto se jedná o významnou skupinu osob procházejících podnikovým vzděláváním, ať už při zaučení k výkonu práce, či v rámci zákonných školení, ale i odborných kurzů vedoucích ke zvýšení jejich kvalifikace.

V zásadě se jedná o nízkokvalifikované jedince s víceméně negativním postojem k dalšímu vzdělávání a celoživotnímu učení, většinou s negativní školní zkušeností a s nízkou mírou sebedůvěry a víry ve vlastní rozvoj.

Na pracovištích podniků low-skills nejčastěji zastávají následující pracovní pozice:

- Operátoři výroby – dělníci
- Skladníci
- Obsluhy VZV
- Pařáci – Přední dělníci
- Teamleadři – Mistři
- Vedoucí směn, Vedoucí pracovních skupin

Z hlediska vzdělání se jedná nejčastěji o zaměstnance s níže uvedeným stupněm vzdělání:

- ZŠ – ukončené i neukončené základní vzdělávání
- ÚSO s výučním listem/maturitou většinou nesouvisející s odborným zaměřením zastávané pracovní pozice (např. kadeřnice, číšník)



2.3 Četnost low-skills účastníků v odborných vzdělávacích kurzech

Z analýzy kurzů realizovaných za posledních 5 let oběma partnerskými vzdělávacími společnostmi jasně vyplývá, že procento podílu odborných kurzů realizovaných pro low-skills účastníky se v posledních letech markantně zvýšilo, zřejmě s ohledem na socio-ekonomické společenské změny v důsledku pandemie COVID-19. V roce 2018 tvořilo procento realizovaných kurzů pro operátory výroby 2 %, v roce 2019 stoupl na 23 % a v roce 2021 dokonce na 58 % z celkového počtu kurzů realizovaných oběma partnerskými vzdělávacími organizacemi na pracovištích podniků.

Vzhledem k tomu, že právě na pozicích operátorů výroby je zaměstnán nejvyšší podíl low-skills (zaměstnanci se základním vzděláním), je potřeba na tuto situaci reagovat, neboť trend zvyšování podílu low-skills posluchačů odborných kurzů, které vedou ke zvýšení jejich profesní kvalifikace, je více než zřejmý.

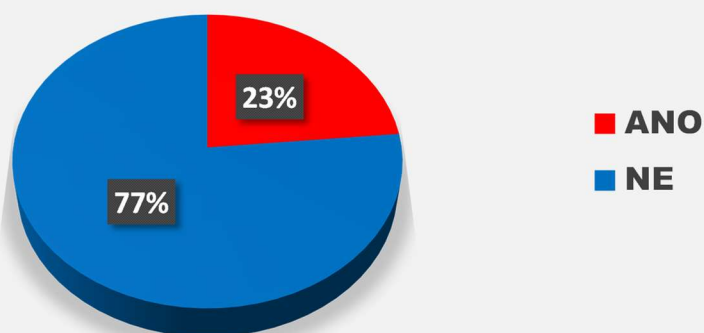
Společnost LASERneedle CZ s.r.o. se orientuje zejména na realizaci odborných vzdělávacích kurzů na pracovištích průmyslových podniků, které realizuje na míru v souladu s požadavky zaměstnavatelů. U těchto kurzů byla přítomnost low-skills účastníků zaznamenána ve roce 2019 před pandemií COVID-19 téměř ve třetině ze všech realizovaných vzdělávacích aktivit, což v zásadě potvrdilo výše uvedené předpoklady, že s low-skills účastníky se v podnikovém vzdělávání setkáváme i v jiných kurzech než pouze v těch, které jsou určeny operátorům výroby a skladníkům.

Dle bližší specifikace bylo zjištěno, že mnozí z nich byli zařazeni do kategorie „technici a technologové“, neboť pro výkon své pracovní činnosti museli absolvovat úzce specializované technicky zaměřené kurzy, pro které neměli žádné výchozí znalosti. Zároveň cílová skupina „vedoucí pracovníci“ zahrnuje také manažery první linie (např. vedoucí směn, přední dělník, parťák, mistr ad.), kteří se na tuto pozici dostali na základě výborného zvládnutí pracovní činnosti, nikoli z důvodu požadovaného vzdělání. V rámci podnikového vzdělání pak tito jedinci absolvují především kurzy zaměřené na řízení podnikových procesů, soft-skills a leadership.

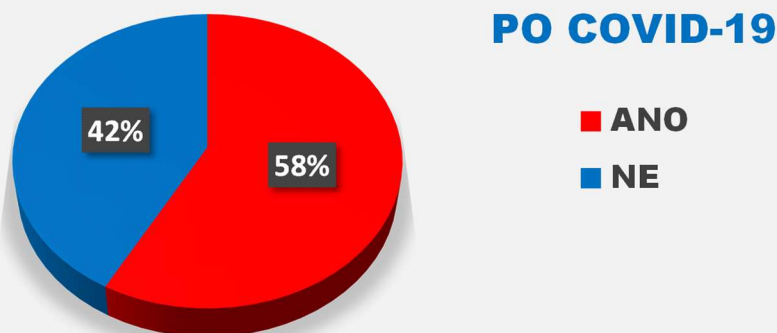


U odborných vzdělávacích kurzů dle analýzy dat pocházejících z obou partnerských společností došlo v době pandemie COVID-19 k nárůstu podílu low-skills na odborných vzdělávacích kurzech více než dvojnásobně. S ohledem na současnou ekonomicko-sociální situaci, kdy dochází k přesunům zaměstnanců v rámci podniků mezi různými pracovními pozicemi a současně dochází i k rychlejší digitalizaci firemních procesů, je potřeba vzdělávat low-skills zejména v odborných a IT vzdělávacích kurzech. Vzhledem k dlouhodobým zkušenostem s podnikovým vzděláváním příjemce projektu předpokládáme, že výrazný nárůst low-skills účastníků u odborných vzdělávacích kurzů lze očekávat obecně.

Přítomnost low-skills v odborných kurzech 2019



Přítomnost low-skills v odborných kurzech 2021





Partner projektu slovenská společnost Topcouch s. r. o. má největší podíl kurzů určen pro širokou veřejnost, dále realizuje aktivity zaměřené na učitele a vzdělavatele, pouze jeden kurz byl v posledních 5 letech přímo určen pro low-skills účastníky. Přestože přímo pro low-skills účastníky byl určen pouze jeden kurz, nepřímě bylo s těmito účastníky počítáno i v jiných cílových skupinách. Prakticky je vylučuje pouze cílová skupina učitelů a vzdělavatelů, kde jsou definované kvalifikační, popř. kompetenční požadavky na výkon role.

U téměř 15 % ze všech vzdělávacích aktivit realizovaných společnostmi Topcouch s.r.o. byly reálně přítomni low-skills účastníci, kteří byli rekrutováni z řad pracovníků výroby, nezaměstnaných osob a jedinců ze znevýhodněných skupin. Pouze cílová skupina jednoho kurzu byla přímo označena pojmem low-skills. Z hlediska vzdělávacího obsahu se jednalo o klasický management, osobnostní rozvoj a soft-skills a ICT dovednosti, koncipované převážně jako trénink dovedností. Potenciální přítomnost low-skills účastníků však byla mnohem vyšší, neboť 54 % realizovaných kurzů bylo nabízeno široké veřejnosti, a to bez definovaných vstupních podmínek na přijetí do kurzu. V teoretické rovině se mohli do všech těchto kurzů hlásit i low-skills. Jinými slovy podíl kurzů, kde se vyskytují low-skills účastníci, může být podstatně vyšší.

Ne vždy o přítomnosti low-skills účastníků v odborném kurzu lektor ví předem a četnost low-skills účastníků v kurzu odhaduje až podle v projevů v rámci úvodní diskuse či v průběhu školení. Jedná se tudíž o takové účastníky, kteří v průběhu pedagogické interakce přitáhli tímto směrem lektorovu pozornost. Z tohoto důvodu předpokládáme reálný podíl ještě o něco vyšší. Žádné seznamy, ve kterých by bylo uvedeno vzdělání účastníka, před realizací vzdělávacích kurzů pořizovány nejsou, částečně je možné se o úrovni vstupních znalostí účastníků odborných kurzů dozvědět při objednávce kurzu od personaly podniku.

Při přípravě odborných vzdělávacích kurzů tak není rozhodující podíl low-skills účastníků v kurzu, ale hlavním hlediskem pro modifikaci odborných kurzů pro low-skills účastníky jak z hlediska obsahu, tak z hlediska používaných andragogických metod je již předpoklad přítomnosti low-skills účastníků ve vzdělávacím kurzu.



3 Vývojová, fyziologická a psychologická specifika low-skills účastníků vzdělávání

Vývojové, fyziologické a psychologické faktory tvoří tzv. vnitřní podmínky učení. Úspěšnost učení závisí především na motivaci, úrovni schopnosti učit se a na fyziologickém stavu organismu. Při odborném vzdělávání dospělých musíme zohledňovat obecně věkové charakteristiky a specifika cílové skupiny.

3. 1 Věkové hledisko

Fyziologický stav člověka má výrazný vliv na průběh a výsledky učení. Deficity v této oblasti jsou determinovány vrozenými předpoklady, časově ohraničenou poruchou nebo nemocí či přirozeným procesem stárnutí. Jedinec si je začíná uvědomovat nejčastěji ve věku před čtyřicítkou. Toto uvědomění má zároveň psychologický důsledek, který dopadá zejména do oblastí motivace k učení a spokojenosti s výsledky učení. Hlavní fyziologické změny, které ovlivňují výkon, se vyskytují v nervových a svalových systémech.

Pro fyzickou výkonnost jsou důležité čtyři faktory:

- tělesná konstituce,
- správná výživa a životospráva,
- stálý a odpovídající trénink a
- odpočinek úměrný zátěži.

Většina dosavadních výzkumů zjišťuje, že pohybová a reakční rychlost dosahuje vrcholu kolem dvacátého roku věku, potom se udržuje na dosažené úrovni až do padesátky a teprve pak začíná pozvolný pokles (Kulišťák, 2003). Existují však velké individuální rozdíly. Až čtvrtina dospělých osob starších padesáti let si uchovává psychomotorickou aktivitu na úrovni mladých dospělých.



Otázkou však zůstává, jak jsou trénováni low skills účastníci vzdělávání, které většinou zastávají manuální a často fyzicky náročné pozice. Zda právě tento pohyb vede ke zdravému zvyšování kondice, popř. do jaké míry jsou tito jedinci ochotni a mnohdy i schopni se po celodenní námaze věnovat pohybovým aktivitám.

Nejvýrazněji se fyziologické změny promítají do rychlosti učení. Vztah mezi věkem a určitými schopnostmi definoval Hartl (1999, s.111). Bez poklesu nebo s možností dalšího růstu s postupujícím věkem: paměť pro jednoduché materiály, profesní paměť, paměť pro tóny, slovní zásoba, všeobecná informovanost. S určitým poklesem: motorická rychlost, senzomotorická koordinace, tradiční školní učivo, analogické usuzování. S nejvýraznějším poklesem: vybavnost nových materiálů, učení se symbolům, všípivost čísel a bezesmyslných slabik.

V intelektuální oblasti je výkonnost dospělých spíše než fyziologickými změnami ovlivňována jinými faktory. Za prvé jde o dosažené školní vzdělání, za druhé o druh povolání. Osoby s nižším vzděláním vykazují během stárnutí větší pokles intelektuální výkonnosti než osoby s delší dobou školní docházky. Povolání vyžadující stálý duševní trénink podporují rozvoj duševních schopností a naopak.

3. 2 Schopnost učit se

Také učení lze chápat jako schopnost, kterou lze rozvíjet, ale také může zakrnět. Úspěšnost učení v dospělosti závisí na délce tzv. iniciálního (počátečního) učení, na jeho *zaměření* a kvalitě a také na délce přestávky před začátkem dalšího učení. Z uvedeného vyplývá, že každý dospělý je schopen učit se právě v takové míře, v jaké byl po celou předchozí dobu učení vystavován. Podmínkou úspěchu je vhodná motivace a emoční podpora okolí.

Zatímco u dětí převažuje učení asociačního typu podnět-reakce, u dospělých se jedná výrazně o kognitivní učení založené na myšlení a řešení problémů.



3. 3 Kognitivní procesy low-skills účastníků

Vnímání

Každé učení začíná vnímáním podnětu. Více než 85 % procent učení se totiž uskutečňuje prostřednictvím zraku (Hartl, 1999, s.112). K nevýraznější změně v oblasti zraku dochází mezi 45. až 55. rokem věku. Výrazný vliv na rychlost a snadnost čtení má také kontrast (odlišení učebního materiálu od jeho okolí). Vnímání barev přispívá k bohatosti zrakových zážitků a rozšiřuje tím množství dosažitelných informací. Již po třicítce je třeba větší množství modrého světla, aby byla vnímána modrá barva. Pokles schopnosti rozlišovat barvy se zmenšuje směrem k červenému konci spektra, kde prakticky nedochází s věkem ke ztrátě.

U sluchového vnímání také registrujeme určité věkově podmíněné deficity. K poklesu slyšení čistých tónů dochází každou dekádu života člověka. Muži vykazují o něco větší pokles než ženy. Ženy dříve ztrácejí schopnost slyšet nízké tóny, muži vysoké. Poruchy sluchu mají tři možné příčiny: pokles způsobený fyziologickými změnami v průběhu stárnutí, změny způsobené opotřebením smyslového orgánu a pokles vznikající z povahy zaměstnání. Neschopnost člověka zřetelně slyšet a uspokojivě rozumět řeči může zároveň vyvolávat emoční poruchy, jako skleslost, úzkost nebo frustraci. Všechny uvedené problémy mohou blokovat proces učení. Ostatní smysly se podílejí na učení dospělých pouze okrajově.

Paměť

Fyziologické věkové změny v organismu dospělého mohou mít záporný vliv také na paměť. Malé iniciální učení je však podstatně silnější příčinou špatné paměti než fyziologické vlivy. Největší pokles paměti je zaznamenáván u těch druhů a typů paměti, které jedinec v průběhu života nepoužívá. Více potíží s pamětí se vyskytuje při zrakovém příjmu než při příjmu sluchovém. Uchovávání a vyvolání naučeného materiálu je ovlivněno jeho povahou a způsoby, jimiž byl získán. Smysluplný materiál je vždy uchován déle než materiál, který takový není. Délku uchování dále zvyšuje porozumění učební látce.



Pozornost

Pozornost dospělého se dříve vyčerpává a není tak pružná jako u dětí a dospívajících. Dospělý např. není schopen sledovat demonstraci prováděnou příliš rychle. Také schopnost dlouhodobě udržovat soustředěnou pozornost má klesající tendenci.

Myšlení

Proces zobecňování neboli generalizace je nejdůležitější myšlenkovou operací a člověk se v ní cvičí po celý život. Samozřejmě se odráží v jeho schopnosti či umění řešit problémy. Výše uvedený rozbor naznačuje, že proces zobecňování zůstává u zdravého jedince beze ztráty až do nejvyššího věku.

3. 4 Klíčové schopnosti a dovednosti low-skills účastníků

Přestože fyziologické faktory ovlivňují všechny druhy výkonu, pro výsledek učení jsou nejdůležitější psychomotorické dovednosti a verbální komunikace.

Každá psychomotorická dovednost osvojená v mládí tenduje k poklesu. Rychlost prováděné dovednosti samozřejmě souvisí se změnami reakčního času a času potřebného k provedení vlastního úkonu. Právě rychlost psychomotorických dovedností je oblast, v níž se projevují největší rozdíly mezi mladými lidmi a staršími dospělými.

Schopnost komunikovat pomocí řeči nebo písma a přijímat komunikaci pomocí čtení či poslouchání jsou nezbytné funkce sociálního zařazení. Řada výzkumů uvádí, že rozsah slovníku a uložených informací s věkem roste, ale fyziologické změny omezují schopnost dospělého plně využívat vše, co zná. V dospělosti se mění organizace i využívání nashromážděných informací. Stále větší počet informací dospělí zařazují do širších logických celků a zobecňují je. To umožňuje jejich výhodnější uspořádání. Rozdíly ve slovní pohotovosti mohou způsobit problémy zejména tam, kde byli do jednoho kurzu zařazeni účastníci různých věkových kategorií. Zkušenosti vzdělavatelů však naznačují nižší úroveň vyjadřovacích schopností u low-skills.



3. 5 Aktivace a motivace k učení

V učení dospělých bylo mnohokrát zjištěno, že příliš vysoká úroveň aktivace může snižovat výkon, a to u starších více než u mladých dospělých. Ve výuce dospělých to často souvisí s jejím tempem. Mnoho autorů uvádí, že rychlé tempo práce má za následek vzrůstající úzkost a že dobrá úroveň výkonu závisí na optimální úrovni aktivace. Vysoká hladina úzkosti provází učení většiny dospělých. Její zdroj spočívá ve strachu ze selhání a ze ztráty sebedůvěry či sociální prestiže. Vyskytuje se nejen ve formálních, ale i v neformálních učebních situacích.

V praxi se lektori dospělých učících se setkávají se třemi typy situací:

- Na kurzu mají člověka, který je se sebou hluboce nespokojen a pociťuje nesoulad mezi dosaženou vzdělaností a vzdělaností žádoucí. Ovládá ho tak silná úzkost a malá sebedůvěra, že k dalšímu učení přistupuje velice nerad. V této kategorii se vyskytuje poměrně velké množství low-skills účastníků kurzů.
- Na kurzu mají člověka, který je zcela spokojen sám se sebou i se svou úrovní vzdělanosti. Proto se u něj často nedaří vzbudit dostatečnou úroveň aktivace pro další učení. Také v této kategorii lze odhadovat přítomnost low-skills.
- Třetí kategorií je dospělý pociťující zdravou nespokojenost sám se sebou a přiměřený nesoulad mezi svým vzděláním a potřebou učit se. Ten má nejlepší předpoklady pro úspěchy v dalším učení. U low-skills se takoví jedinci vyskytují spíše ojediněle, motivaci k učení je potřeba u nich většinou probouzet spíše externě.

Vychází-li touha dosáhnout cíle z vlastní pohnutky jedince, mluvíme o motivaci vnitřní. Pro učení je považována za nejhodnotnější. Často se však lektori u low-skills účastníků setkávají s nedostatečným zájmem o téma.



Vnější motivace většinou vyplývá z potřeb podniku či organizace, která potřebuje, aby si její zaměstnanec zvýšil kvalifikaci nebo se rekvalifikoval. Michaels (1974) rozdělil motivaci k učení u dospělých podle osobních zisků.

- K bezprostřednímu zisku patří probuzení zájmu, které obvykle vzniká pod vlivem lektora nebo na základě minulé zkušenosti, která je oživena. Dalším bezprostředním ziskem může být např. pozitivní sociální odezva ve studijní skupině. Tím mohou být eliminovány i obavy z náročnosti tématu.
- Za krátkodobý zisk bychom mohli považovat i bezprostřední možnost nabytí vědomost využít ve svém zaměstnání či získání osvědčení.
- Dlouhodobým ziskem je růst prestiže, profesionální mobilita a zvýšený výdělek.

Nedostatečně motivovaní účastníci vzdělávacích programů mohou mít tendence vytvářet negativní atmosféru ve skupině, být výrazně pasivní, destruktivně přistupovat k chybování druhých a vyvíjet další rizikové chování.



4 Interní lektor v odborném podnikovém vzdělávání low-skills

Odborné podnikové vzdělávání je specifické v tom ohledu, že jej realizují jedinci široké škály odborného zaměření i různého stupně dosaženého vzdělání. Mnohé vzdělávací aktivity mají podniky ze zákona povinné, jiné jsou realizovány z důvodu zvyšování konkurenceschopnosti podniku. Trenéři a školitelé těchto odborných kurzů jsou rekrutováni nejen z řad externích úzce specializovaných odborníků, ale i z řad zkušených interních zaměstnanců.

Z dlouhodobé praxe vyplývá, že zaměstnavatelé by některá periodicky se opakující školení zaměstnanců mohli realizovat interně, pokud by měli dostatečně kvalifikované školitele. Odborná stránka interních školitelů je v souladu s dosaženou praxí zaměstnance pokryta, avšak často chybí předepsaný stupeň či typ vzdělání. Proto se zaměstnavatelé často ptají na možnost získat potřebné vzdělání, aniž by zaměstnance museli dlouhodobě uvolňovat z výrobního procesu.

V současné době existuje možnost vzdělávat interní školitele kombinovanou formou studia při zaměstnání v rámci standardního školského systému, anebo možnost získat profesní kvalifikaci, která svým stupněm školskému systému odpovídá. Stávající systém profesních kvalifikací však nenabízí takovou, která by byla pro specifika odborného podnikového vzdělávání využitelná. Profesní kvalifikace "Lektor dalšího vzdělávání" má pro potřeby podniků příliš vysoký stupeň kvalifikace a požadavky neodpovídají podnikové realitě a pro zaměstnance jsou demotivující. Na Slovensku je situace podobná s ohledem na historii školského systému.

V případě najímání externích lektorů si zadavatel školení může při výběru realizátora školení všechny kompetence lektorů různými způsoby ověřit, anebo s může spoléhat na garanci vzdělávací agentury, která za kvalitu školení ručí. Otázkou však zůstává, zda a jakým způsobem jsou prověřováni interní lektoři a zda také vládnou potřebnými kompetencemi pro přípravu a realizaci interních školení, za jejichž kvalitu následně zaměstnavatel zodpovídá.



Odborná specializace interních lektorů většinou odpovídá požadavkům vzdělávacích cílů a obvykle je dokládána délkou praxe, dokladem o nejvyšším dosažením vzdělání, či dokladem o kvalifikaci. Odbornost v oblasti pedagogiky a andragogiky však není většinou nijak řešena. Vedle snížené kvality vzdělávání to podnikům přináší mnohá procesní, ekonomická a právní rizika. Tím spíše, že za kvalitu provedeného školení, a to jak z hlediska odbornosti, tak z hlediska pedagogicko-andragogické, zodpovídá podle ustanovení § 103 odst. 2 a odst. 3 zákoníku práce vždy příslušný zaměstnavatel se všemi z toho vyplývajícími důsledky.

Interní lektori proškolují zaměstnance na různých pracovních pozicích například v oblasti firemních procesů, řízení kvality, ale i v odborných oblastech periodicky se opakujících školení obsluhy VZV či BOZP, čímž současně dochází k významné úspoře nákladů za externí vzdělavatele. Navíc například na pozicích obsluh VZV, kteří pravidelně procházejí periodickými školeními jak pro obsluhu motorových vozíků, tak v oblasti bezpečnosti práce se nachází nejvíce low-skills zaměstnanců, pro které je potřeba školení upravit v souladu s jejich potřebami a schopnostmi učit se tak, aby školení bylo jednat efektivní a jednak odpovídalo veškerým zákonným požadavkům na kvalitu, odbornost a srozumitelnost.

Na základě dlouhodobé poptávky ze strany zaměstnavatelů se vzdělávací organizace snaží tyto potřeby řešit. Jednou z cest, jak stávající situaci řešit, je umožnit interním zaměstnancům podniku získat potřebné znalosti, dovednosti a kompetence.

Metodická příručka poskytuje průmyslovým podnikům možnost kvalitně zaškolit nové zaměstnance a realizovat periodická zákonná školení interní formou, neboť umožní vzdělávat a zaškolovat zaměstnance interně s využitím moderních metod pedagogiky a andragogiky a umožní interním trenérům a školitelům osob, které pracují například na pozicích operátorů výroby, skladníků či obsluh VZV, připravovat svá školení s vyšší atraktivitou a v duchu inkluzivních zásad. To zvýší efektivitu a srozumitelnost odborného vzdělávání realizovaného interními lektory pro low-skills účastníky na pracovištích podniků.



5 Specifika interakce mezi lektorem a low-skills účastníky kurzů

Při práci s dospělými low-skills účastníky kurzů je důležité si uvědomit, že lektori neplní funkci klasických učitelů, ale jsou spíše těmi, kdo proces učení usnadňují a slouží jako zdroj informací. Podmínkou úspěšnosti učení je navodit ve skupině přátelskou tvůrčí atmosféru a přijímat každého jako rovnocenného partnera. Lektor se musí programově vyhýbat náznakům arogance nebo zlehčování dospělých, na což bývají zvláště low-skills zvýšeně citliví.

Z hlediska sociálně psychologických přístupů k osobnosti je při výuce low-skills vhodné uplatňovat Morenův, popř. Rogersův přístup.

Morenův přístup k osobnosti

- TÉLÉ
- empatie

Základem Morenova přístupu k osobnosti je empatické napojení na účastníky, které umožní vytvoření tzv. TÉLÉ. TÉLÉ znamená vytvoření vzájemné neerotické lásky mezi lektorem a účastníkem. Výhodou tohoto přístupu je, že umožňuje funkční učení i v případě, kdy účastník ještě není schopen pochopit smysl. U složitějších a rozsáhlejších vzdělávacích obsahů může zejména u low-skills docházet k situacím, že vzdělávaný dočasně nechápe, proč se učí to, co se učí. Právě toto období Morenův přístup překlenává tím, že se účastník na základě vytvořeného TÉLÉ bude snažit a spolupracovat kvůli lektorovi.

Nepodaří-li se lektorovi vytvořit TÉLÉ, je vhodné uplatňovat Rogersův přístup k osobnosti druhého, který je postaven na principech svobody rozhodování a úplné odpovědnosti za učiněné rozhodnutí.



Rogersův přístup k osobnosti

- svoboda rozhodování
- odpovědnost

Tento přístup posiluje individuální odpovědnost účastníků a dává jim najevo lektorův respekt. Od lektora se sice očekává, že na případná rizika upozorní, ale do rozhodovacího procesu zasahovat nebude. *Př.: „Pokud se nechcete aktivně zapojit, nejen že si to nevyzkoušíte, ale budete se tu pak i nudit. Ale rozhodnutí je samozřejmě na vás.“* Na základě tohoto přístupu lze také dobře zvládat konfliktní účastníky.

Při vzdělávání low-skills musíme počítat s tím, že účastníci mohou mít vůči lektorovi primárně negativní postoj. Velmi často se jedná o představitele vysoké školy, kterou oni nemají. Mohou předem očekávat, že bude pouhým teoretikem, že jejich zkušenosti mu budou cizí apod. Proto lektor musí v rámci interakce vhodně vyjadřovat komponenty důvěryhodnosti.

Faktory důvěryhodnosti:

- profesionalita
- empatie
- upřímnost
- angažovanost

Lektor se musí prezentovat jako profesionál. To znamená mít výuku dobře připravenou a dokázat účastníkům věcně odpovědět na jejich dotazy. Zároveň ale lektor nemůže vystupovat jako odborník na všechno. To by jeho profesionalitu dehonestovalo. Pokud lektor dostane dotaz mimo svůj obor a s odpovědí si není zcela jistý, jediné správné jednání je svoji nevědomost přiznat.



Další komponentou důvěryhodnosti je vyjadřovaná empatie, která v rámci komunikačních projevů nejvíce odpovídá aktivnímu naslouchání.

Důležitá je také upřímnost. Optimální míry vyjadřování upřímnosti dosáhneme tím, že na dotazy budeme odpovídat přímo a bez oklik. Účastníci nesmí mít dojem, že před nimi lektor něco tají. Hned by je totiž napadlo, že je nějak proti nim domluvený s nadřízenými. Na druhou stranu ale nemusíme účastníkům sdělovat vše, co ostatních v podniku víme. I v tomto případě bychom působili jako nebezpečná osoba. Účastníci by se mohli logicky obávat, že stejným způsobem budeme přenášet informace o nich.

Angažovanost je poslední složkou důvěryhodnosti, která znamená míru našeho zapojení. Lektor, na kterém je vidět, že ho učení baví, že je ochoten věnovat část své energie na to, aby něco naučil, že ochotně vše zopakuje, že mu na výsledku záleží, že není líný si ten výsledek zkontrolovat dvakrát, působí důvěryhodně a má i potenciál svým nadšením účastníky strhnout.

I přesto, že se nám podaří s low-skills účastníky navázat otevřený, přátelský a respektující vztah, musíme počítat s přirozenými bariérami v rámci organizace a nenechat se jimi vtáhnout do kritiky nadřízených. To rozhodně do kompetencí lektora nezapadá.

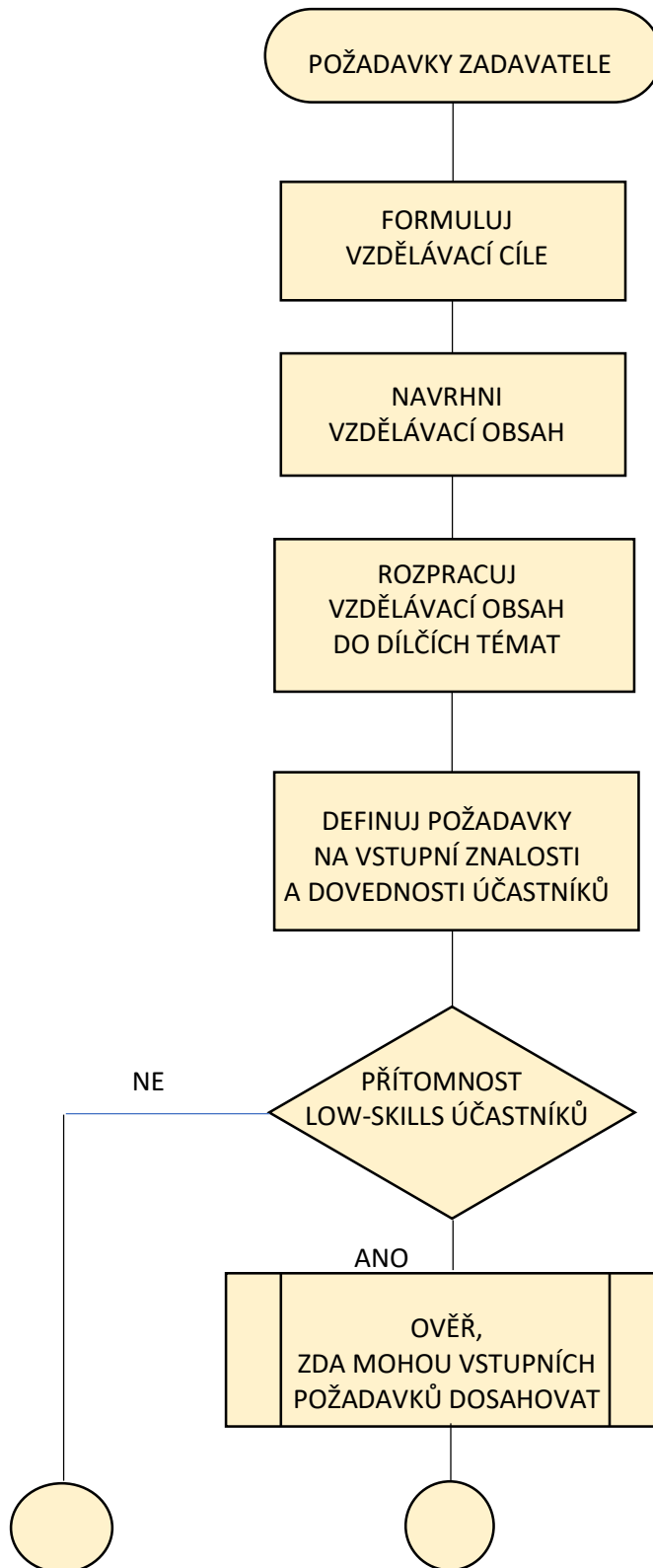


6 Příprava vzdělávacího obsahu pro low-skills účastníky

Obsah vzdělávání musí naplňovat konkrétní vzdělávací potřeby podnikové praxe a trhu práce, musí odrážet životní situaci vzdělávaného jedince a vycházet z jeho zkušeností a znalostí. Předchozí znalosti a odbornosti v oblasti, která se bude vyučovat, totiž zřetelně ovlivňují šířku a hloubku úrovně kurzu, obsah a tempo přednášek. Pokud by byla úroveň kurzu příliš nízká a tempo přednášek příliš pomalé nebo naopak, účastníci by byly frustrováni. Zároveň motivace účastníků, která ovlivňuje efektivnost učení, závisí zejména na hodnotě, kterou účastník přikládá cílům ve vztahu ke svému současnému pracovnímu zařazení a budoucí kariéře a na obtížnosti úkolů a stanovených cílů. Jak již bylo výše uvedeno v odborném podnikovém vzdělávání se lektoři poměrně často setkávají s low-skills účastníky kurzů, kteří mají dokončené pouze základní vzdělání. U těchto osob nelze při přípravě vzdělávacího kurzu počítat s návazností na znalosti a dovednosti středoškolské či vyšší úrovně. Právě z tohoto důvodu je nezbytné se vedle úpravy didaktických metod a organizačních forem výuky zamýšlet také nad potřebou modifikace samotného vzdělávacího obsahu. Požadavky profesní role, na kterou se vzdělávaný prostřednictvím školení připravuje, příliš neumožňuje vzdělávací obsah redukovat. Je však nutné zabezpečit návaznost na dosavadní znalosti a dovednosti. Metodika, která cílí k zajištění tohoto kontinua, zahrnuje část schématickou a popisnou. Vývojový diagram znázorňuje sled jednotlivých kroků při modifikaci vzdělávacího obsahu včetně základních vstupujících proměnných. Slovní popis zahrnuje i zdůvodnění.

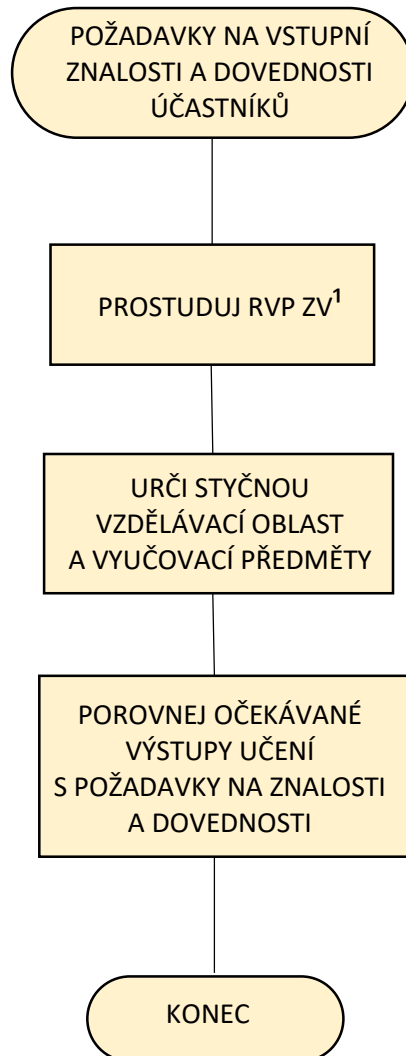


6. 1 Schéma postupu modifikace vzdělávacího obsahu





Postup ověřování, zda účastníci mohou dosahovat vstupních požadavků



¹ Rámcový vzdělávací program ČR pro základní vzdělávání, dostupné online z: <https://www.edu.cz/rvp-ramcove-vzdelavaci-programy/ramcovy-vzdelavacici-program-pro-zakladni-vzdelavani-rvp-zv/>

Štátny vzdělávací program pre prvý a druhý stupeň základnej školy: <https://www.statpedu.sk/sk/svp/statny-vzdelavaci-program/svp-prvy-stupen-zs/>

Štátny vzdělávací program pre druhý stupeň základnej školy: <https://www.statpedu.sk/sk/svp/statny-vzdelavaci-program/svp-druhy-stupen-zs/>



6.2 Slovní popis modifikace vzdělávacího obsahu

1. Příprava náplně vzdělávacích kurzů obvykle začíná kontaktem organizátora vzdělávání, popř. přímo lektora, se zástupci zadavatele. V rámci odborného vzdělávání v průmyslových podnicích se může jednat o pracovníka HR oddělení, o manažera podnikového procesu, nebo o vedoucího určitého pracovního úseku. Cílem tohoto setkání je definovat a vzájemně si vyjasnit vzdělávací potřeby účastníků z pohledu podnikové praxe.
2. Na základě těchto požadavků lektor formuluje vzdělávací cíle, kterých chce u účastníků v průběhu vzdělávací aktivity dosáhnout. Důležité je, aby formulace vzdělávacích cílů byly dostatečně konkrétní, měřitelné a také realistické.
3. Na základě stanovených cílů lektor navrhuje základní obraz vzdělávacího obsahu, několik klíčových témat.
4. Tato témata lektor následně rozpracovává do konkrétních dílčích obsahů, tzn. souvisejících témat a podtémat a určuje jejich výukový sled.
5. U každého z těchto dílčích témat a obsahů se lektor musí zamyslet nad tím, na jaké znalosti, dovednosti a postoje účastníků hodlá navazovat, z jakých předpokládaných znalostí, dovedností, postojů bude při výuce tématu vycházet.
6. Budou-li na kurzu přítomni low-skills účastníci, musí si lektor ověřit, zda vůbec mohou předpokládaných znalostí, dovedností a postojů dosahovat. Nebudou-li low-skills účastníci přítomni, lektor pokračuje bodem 13.
7. Postup ověřování vstupních požadavků je popsán v bodech 7.1 – 7.3.
 - 7.1 Lektor musí nejdříve prostudovat Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání, který je dostupný v české verzi na:
<https://www.edu.cz/rvp-ramcove-vzdelavaci-programy/ramcovy-vzdelavaci-program-pro-zakladni-vzdelavani-rvp-zv/>
a ve slovenské verzi na:
<https://www.statpedu.sk/sk/svp/statny-vzdelavaci-program/svp-prvy-stupen-zs/>
<https://www.statpedu.sk/sk/svp/statny-vzdelavaci-program/svp-druhy-stupen-zs/>



- 7.2 V Rámcovém vzdělávacím programu pro základní vzdělávání lektor určí vzdělávací oblast a vyučovací předměty, kterých se obsah vzdělávacího kurzu týká.
- 7.3 Následně lektor porovná očekávané výstupy u jednotlivých předmětů s definovanými požadavky na vstupní znalosti, dovednosti a postoje účastníků.
8. Bylo-li zjištěno, že low-skills účastníci mohou vstupních požadavků dosahovat, lektor pokračuje fází opakování. V opačném případě až lektor pokračuje bodem č. 10.
9. Fáze opakování a procvičování vstupních znalostí, dovedností je zařazena z toho důvodu, že od formálního vzdělávání účastníka již mohlo uplynout mnoho let a vědomosti si potřebuje oživit. Po této fázi následuje bod. č. 13.
10. Vyšlo-li na základě postupu popsaného v bodech 7.1 – 7.3 najevo, že low-skills účastník nemůže vstupních požadovaných znalostí, dovedností, popř. postojů dosahovat, lektor musí do vzdělávacího obsahu vyčlenit dostatečný prostor pro výklad.
11. Může vzniknout i situace, že odhadované vstupní znalostní a dovednostní nedostatky low-skills účastníků jsou takového charakteru, že docílit původně stanovených vzdělávacích cílů není v rámci připravované vzdělávací aktivity reálné. Nedošlo-li k taktové situaci, lektor pokračuje bodem 13.
12. O úpravě vzdělávacích cílů by měl lektor informovat zadavatele.
13. Lektor přistupuje k didaktické transformaci vzdělávacího obsahu.



7 Metody vzdělávání dospělých

7.1 Didaktické formy

Odborná literatura týkající se vzdělávacích metod operuje se dvěma základními pojmy: organizační (didaktická) **forma** a didaktická **metoda**. Pedagogický slovník (Průcha, Walterová, Mareš, 1995, str. 69) vymezuje formy výuky jako: „*Prostředky, způsoby organizace výuky vztahující se k uspořádání prostředí, způsobům organizace činností učitele a žáků.*“ Mužík (2005) podle formy dělí výuku na přímou, kombinovanou výuku, korespondenční studium, terénní vzdělávání a sebevzdělávání. U Egera (2004) se setkáme pouze se zjednodušeným základním členěním organizačních forem výuky na přímou (prezenční), kombinovanou a distanční formu.

Přímá výuka se vyznačuje přímým, osobním kontaktem lektora s účastníkem a u některých témat je nenahraditelná. **Kombinovaná výuka** vznikla ze snahy zvýšit podíl individuálního studia na celkovém objemu vzdělávání a její důležitou součástí jsou speciálně připravené studijní texty pro individuální studium. Pro **distanční studium** je charakteristická skutečnost, že účastník je odloučen od svého lektora zeměpisnou vzdáleností. Často je realizována prostřednictvím online aplikací. **Terénní vzdělávání** představuje zcela specifickou formu vzdělávání. V podstatě zahrnuje všechny prvky předchozích didaktických forem, tj. přímé výuky, kombinovaného a korespondenčního vzdělávání, ale ve specifických podmínkách – v terénu. Často je podniku využíváno k získávání nových pracovních zkušeností a k posílení týmového ducha na pracovišti.

Při **sebevzdělávání** jedinec přetváří sám sebe tím, že se stává aktivním subjektem výchovy a učení (Hartl, 1999). Jako samostatná forma probíhá téměř vždy na základě určité studijní opory či studijní pomůcky, např. e-learningu, který umožňuje i systematické ověřování výsledků učení.



7.2 Didaktické metody

Didaktická metoda spočívá ve vytvoření souboru postupů, kterými lektor předává poznatky a formuje dovednosti, případné návyky účastníků, směřující k dosažení cíle vyučování (Kolář, Sýkora, 1986). Stejně tak lze do didaktické metody zahrnout i postupy účastníka, jimiž si své vědomosti, dovednosti či návyky osvojuje (Mužík, 2005). V klasifikaci didaktických metod panuje značná nejednotnost. Počet metod neustále narůstá a stávají se důležitým know-how, zejména v oblasti vzdělávání dospělých. Neexistuje jediná správná nebo univerzální metoda, každá má své výhody a nevýhody.

Podle vztahu k praxi lze dle Mužíka (2005) didaktické metody členit na teoretické, teoreticko-praktické a praktické. **Teoretické metody** jsou nejvhodnější pro předávání teoretických poznatků, pro objasnění pojmů, principů, teorií. Spočívají převážně ve verbálním projevu lektora, v podstatě v jeho monologu. Do této kategorie řadíme klasickou přednášku, přednášku s diskusí, cvičení a seminář. **Teoreticko-praktické metody** poskytují nejen poznatky, ale zaměřují se na získání předpokladů k úspěšnému jednání v praxi, např. diskuzní metody, problémové metody, projektová výuka, diagnostické a klasifikační metody a další. **Praktické metody** se odehrávají přímo v praxi - ve firmách, či ve speciálních výcvikových střediscích. Jedná se o instruktáž, koučing, mentoring, counseling, rotaci práce, stáž a exkurzi.

Podle směru zdrojů a míry pomoci, kterou vyvíjí lektor směrem k učení účastníka, Mužík (2005) rozlišuje: metody transferu a metody facilitace. **Metodami transferu** nazýváme takové metody, při nichž lektor takzvaně „shora“ přenáší na účastníka vědomosti, dovednosti a návyky. Naopak **metody facilitace** jsou metody, kdy se lektor spíše „zdola“ soustředí na podporu učebních aktivit a celého procesu učení účastníka, zejména na proces usnadňování a usměrňování. Mužík jako příklady metod transferu uvádí přednášku, dialogické metody, problémové metody, konzultaci a exkurzi a za metody facilitace považuje instruktáž, koučing, workshop, studijně řešitelskou činnost, výcvikovou firmu, e-learning atp.



Dalším třídícím kritériem je vztah metod k řešení individuálních vzdělávacích potřeb účastníků. Některé metody jsou převážně **zaměřeny na poznání** společenských a profesních **problémů** účastníků, např. přednášky, diskusní metody, situační metody, inscenační metody a další. Jiné metody se více orientují **na řešení** sociálních a profesních **problémů** účastníků. Jako příklad lze uvést ekonomické hry, systematické pozorování, přímý zácvik, exkurze a stáže (Mužík, 2004).

Způsob interakce mezi lektorem a účastníkem rozděluje metody výuky na **monologické, dialogické, problémové, didaktické hry** atd., dále pak na metody **frontální, skupinové** či **individuální práce**. Toto členění uvádí ve svých publikacích např. Maňák (1995).

V některých publikacích se setkáváme s pojmem **aktivizující didaktické metody** a tímto termínem jsou označovány didaktické metody, které podněcují a udržují aktivitu účastníků jako brainstorming, inscenační metody, situační či případové studie atp. V podstatě však každá didaktická metoda, je-li správně a ve vhodném okamžiku užitá, může přispívat k aktivizaci učebních činností účastníků i jejich výsledků.

Za volbu a skladbu didaktických metod podnikových vzdělávacích aktivit odpovídá především lektor, přičemž vychází z vlastních andragogických kompetencí. Organizační či didaktickou formu sice musí konfrontovat s možnostmi podniku, ale o použití konkrétní didaktické metody či didaktického postupu rozhoduje jeho osobnostní preference, zkušenost s metodou, znalost specifik účastníků a samozřejmě obsah a cíl vzdělávací aktivity.



8 Specifika didaktické transformace učiva u low-skills účastníků

Vnější podmínky úspěšného učení vytváří organizátor učení, lektor či instruktor prostřednictvím cíle, učebního plánu, osnov, učební látky vložené do učebnice nebo programového učení či přímo svojí přítomností. Účinnost výuky závisí především na tom, jak dalece se shoduje cíl lektora s cílem účastníka.

Mužík (2005) za hlavní principy ve výuce dospělých označuje názornost, uvědomělost, aktivitu, přiměřenost, trvalost a soustavnost, což u low-skills účastníků kurzů platí dvojnásobně.

Názorné vyučování rozvíjí u low-skills schopnost spojovat dřívější poznatky a zkušenosti s novým poznáním.

Princip participace znamená požadavek na neustálou aplikaci sdělovaných poznatků – spojení teorie s praxí účastníků. Přiměřenost obsahu vyučování má výrazný vliv na zpětnou vazbu. Zejména pro výuku low-skills je nezbytností, aby lektor znal úroveň jejich vědomostí a zkušeností, jejich pracovní prostředí, podmínky a úkoly, funkce a role, které zastávají na pracovišti apod.

Princip trvalosti vyjadřuje požadavek, aby si účastníci osvojené vědomosti či dovednosti zapamatovali natolik, aby si je mohli dle potřeby vybavit a uplatnit v praxi. Pro trvalost zapamatování je významná aktivita účastníků, tzn. vhodná volba didaktické metody a systém opakování a procvičování učiva.

Princip soustavnosti uplatňuje lektor zejména tím, že účastníkům sdělí výukové cíle a strukturu učiva a seznamuje je s učivem v určitém logickém sledu.



8. 1 Skladba obsahu vzdělávání

Zvláště u dospělých by lektor měl velmi podrobně znát jejich potřeby, jejich požadavky na obsah učiva, a také dobře rozumět podmínkám a průběhu učení, aby mohl učivo uspořádat do vhodných celků a předat je účastníkům co nejúčinnějším způsobem (Hartl, 1999, str.151).

V dlouhodobých programech prezenční formy výuky je často řešena otázka, zda program sestavit jako monotematický či polytematický. Monotónnost obsahu však působí jako silný negativní prvek motivace ke studiu, oslabuje zájem účastníka o učivo a snižuje didaktickou účinnost celé výuky. Pedagogická účinnost výuky, ve které se střídá několik předmětů, je vyšší než při výuce monotematicky komponované (Skalková, 1999).

Co se týká konkrétního obsahu, je zde tlak na pragmatismus a vysoce praktická témata. Low-skills účastníci bývají zvýšeně citliví na jakékoli teoretizování. Často se také u nich setkáváme s neochotou samostatně dedukovat užitečnost školení. Lektor proto musí praktický význam školení účastníkům přímo sdělovat.

8. 2 Prostředí, pomůcky a materiály

Prostředí

Prostory, v nichž probíhá výuka, by měly být umístěny v tichém prostředí, aby se low-skills účastníci mohli soustředit na výuku. Hlučné prostředí znesnadňuje slovní komunikaci, narušuje pozornost účastníků a může vážně narušit mechanismus krátkodobé paměti. Tato cílová skupina může mít také na základě svých předchozích zkušeností negativní postoje ke vzdělávání vůbec. Pozitivní emoce potřebné k úspěchu při učení lze navodit i volbou prostředí, ve kterém školení probíhá. Monotónní, šedivé, nepohodlné, nedostatečně osvětlené třídy s nepohodlnými židlemi, neumožňující variabilní uspořádání prostoru působí na účastníky tíživě.



Podpůrné učební texty

Kurz nebo odborný seminář, který není vybavený písemnými podklady pro účastníky bývá považován za méně kvalitní nebo špatně připravený. Podpůrné učební texty a prezentace musí být obsahově formulovány tak, aby byly pro účastníky jasné, srozumitelné a napomáhaly pochopení textu. Z formálního hlediska učební materiály určené dospělým starším 35 let vyžadují užití kontrastnějších barev, a to zejména u schémat a diagramů. Pro low-skills účastníky to navíc může působit i motivačně. Musíme také počítat s tím, že pouze určitý rozsah psaného textu bude pro samostudium low-skills účastníky akceptovatelný. Ve vzdělávání dospělých se nejčastěji používají skripta, sylaby, teze a pracovní sešity, popř. pracovní listy. Pro low-skills jsou právě pracovní sešity/listy velmi vhodné. Jelikož se s tímto formátem pracuje obvykle přímo při výuce, účastníci se tím dobře seznámí s jejich strukturou. V pracovních listech bývá také méně souvislého textu. Motivačně také působí to, že pracovní listy si účastníci spoludotvářejí a mohou do nich zahrnout vlastní zkušenost s problematikou. Po ukončení kurzu tím mají i jakýsi doklad o vlastní studijní práci.

8. 3 Didaktická transformace

Z didaktického hlediska je doporučováno tzv. **multisenzorické učení**.

To znamená, že lze-li předložit týž podnět prostřednictvím více než jen jednoho smyslového orgánu současně, budou se signály navzájem propojovat, a tím se zlepší kvalita vnímání a uchování.

Na minimální úrovni se doporučuje slovní výklad podpořit vizuální prezentací. V optimálním případě je zapojena i manipulace, aby si účastník nový prvek osahal a nový postup vyzkoušel.

U vizuálních materiálů je dobré používat kontrastnější barvy.



Ve vzdělávání dospělých se pro zvýšení názornosti a přiblížení se praxi běžně používají: nástěnné tabule, zpětný projektor, flipchart, multimediální projektory, výukové videofilmy, videokamera, počítač a internet. Aktuálním trendem je zapojení virtuální reality.

Aby se výuka co nejvíce přibližovala potřebám praxe, jsou užitečné takové metody jako případové studie, simulace, rolové hry a sebehodnocení.

Případové studie a situační metody

Případové studie usilují o převedení podnikového světa do modelových podmínek pro studium ve školících prostorách. Jsou popisem situace v podniku s vytypovanými problémy, které je třeba řešit. V didaktické literatuře jsou často označovány jako **situační metody**. Cílem situačních metod je uvést účastníky do situace, ve které se musí rozhodnout. Situace mohou být účastníkům zprostředkovány buď v textové podobě, nebo jako vyprávění, audio/video nahrávka, na PC.... Všechny informace k řešení problému mohou účastníci dostat, nebo si některé z chybějících musí sami vyhledat (Maňák a Švec, 2003). Pro low-skills účastníky kurzů jsou situační metody velice příhodné, protože motivují k aktivnímu zapojení a propojují výuku s praxí, a tím i obsah vzdělávání působí smysluplně.

Název	Popis
Metoda rozboru situace	<i>Účastníci dostanou charakteristiku problémové situace. Analyzují podmínky a příčiny vzniku situace. Může být diskuse v plénu, usiluje se o jednoznačný závěr.</i>
Metoda konfliktní situace	<i>Řeší se dějově jednodušší spor (konflikt mezi lidmi). Diskuse nemusí vést k jednoznačným závěrům. Lektor nesmí dopustit domýšlení podmínek a neměl by hodnotit správnost řešení.</i>



Metoda postupného seznamování	<i>Lektor sdělí stručnou zprávu (situaci). Účastníci pomocí dotazů na konkrétní osoby získávají informace pro hlubší analýzu, stanovení příčin a navržení potřebných opatření. Na závěr následuje zhodnocení řešení, příčin a možností zabránění vzniku.</i>
Metoda incidentu	<i>Informace jsou sdělovány postupně, ve stádiích. Předkládá se několik možných variant řešení a účastníci rozhodují o optimálním. Formulace prvního zadání situace neobsahuje všechny nezbytné a důležité informace k případu....</i>

Simulace, rolové hry, inscenační metody

Cílem těchto metod je naučit se novým formám a způsobům chování (jednání) (Mazáčová, 2014, Lacina, Kotrba, 2011). Z tohoto důvodu jsou často označovány jako metody hraní sociálních rolí. Pro jejich využívání u low-skills účastníků ale musí lektor cílovou skupinu dostatečně znát, aby posoudil, do jaké míry je vztahy ve skupině umožňují. Podmínkou pro aplikaci metody hraní rolí totiž je učební prostředí s vyšší mírou psychologického bezpečí. Při správné organizaci však lze některé prvky inscenace zařadit ve všech skupinách. Podle organizace rozlišujeme strukturální inscenace, nestrukturální inscenace a mnohostranné hraní úloh.

Inscenační metody	Popis
Strukturální inscenace	<i>Jde o obsahové, verbální a afektivní ztvárnění role. Všichni dostanou popis výchozí situace, své role nebo úkolu. Tyto popisy jsou konkrétní, ale ne až na úroveň dialogů. Užitečné je rozdělit účastníky na účinkující a pozorovatele.</i>
Nestrukturální inscenace	<i>Inscenace má improvizovaný charakter a tím jsou kladeny vyšší požadavky na kreativitu účastníků, kteří dostanou pouze výchozí situaci. Počet herců je malý (2 – 3 osoby). Trvání 5 – 20 minut.</i>
Mnohostranné hraní úloh	<i>Všichni účastníci jsou zapojeni do inscenace. Jsou rozděleni do skupin podle počtu rolí. Každý účastník zná pouze svoji roli. Po skončení hraní se výsledky projednávají v plénu. Pozn.: Výhodná by byla práce skupin v oddělených místnostech, pak má ale lektor menší přehled o průběhu tvorby inscenací. Nevýhodou je časová náročnost realizace a vyhodnocení.</i>



Diskusní metody

Velmi přínosné je u low-skills účastníků zařazovat různé typy diskusí. Možnost vyjádřit vlastní názor a sdílet zkušenosti zvedá účastníkům sebevědomí a pro lektora znamená dobrou zpětnou vazbu.

Občas se sice u účastníků může vyskytnout neochota a obavy prezentovat nesouhlasný postoj, ale to lze ošetřit diskusemi na úrovni týmů.

Možnost individuálního prezentování je možné low-skills účastníkům nabídnout, ale nevynucovat si ji.

Umění řídit diskusi spočívá ve správné formulaci a kladení otázek. Baterie různých typů diskusních otázek předkládají následující tabulky (Kotrba, Lacina, 2011, s. 124 -125).

- Podle potřeby dynamiky skupiny

Otázky	Princip použití	Příklad
Startující	Otevírají diskusi	<i>Ovlivňuje současné politické dění vztahy na pracovišti?</i>
Provokativní	Pomáhají rozprout nudnou diskusi	<i>Existuje v podniku nějaká forma diskriminace?</i>
Přímé	Zapojují i málo komunikativní žáky	<i>Rád bych, aby se vyjádřili i ti, kteří dosud nemluvili...</i>
Sugestivní	Ovlivňují názor diskutujícího	<i>Všichni se určitě snaží vyjádřit svůj názor, že?</i>



- Podle zapojení kognitivních procesů

Otázky	Princip použití	Příklad
Zjišťovací	Cílem je vybavení si faktů a vědomostí	<i>Kolik má váš podnik zaměstnanců? Co je to BOZP?</i>
Na pozorování	Navazují na předchozí sledování jevu, skutečnosti	<i>Jak probíhá evidování skladových zásob?</i>
Problémové	Mají hledat řešení stavu, situace, jevu	<i>Proč je doporučován právě tento postup?</i>
Na posouzení situace	Diskutující má posuzovat a vyvozovat souvislosti	<i>Co by se mohlo stát, kdyby to kolegyně správně neoznačila?</i>
Rozhodovací	Diskutující volí ze dvou nebo více možností	<i>Jaké téma byste chtěli probrat nejdříve (A nebo B)?</i>

Vedle frontální diskuse s celou skupinou, např. při brainstormingu, lze diskusi zorganizovat různými způsoby.

Způsoby organizace diskuse

Diskuse řetězová

Lektor nastolí problémovou otázku a sdělí k její odpovědi své stanovisko. Další účastník lektorův názor shrne a přidá vlastní argument. Třetí člen řetězové diskuse opět shrne a naváže, čímž dále diskusi rozvine.

Diskuse od otázky k otázce

Ve 4-6ti členných skupinách účastníci odpovídají na otázku napsanou na balícím papíru. Po zapsání odpovědi se celá skupina přesune k dalšímu balícímu papíru a posoudí odpověď předchozí skupiny a připojí vlastní odpověď. Tímto způsobem postupně odpoví na všechny otázky. Poslední skupina vývoj odpovědí prezentuje.

Panelová diskuse

V čele účastníků se nachází panel, složený z různých odborníků, kteří se vyjádří k dané problematice ze svého hlediska, načež začnou diskutovat mezi sebou a následně s celým plénem (Maňák, 1997).



Metoda sněhové koule

Úkol nejdříve zpracovává jednotlivec. Poté účastníci řeší úkol ve dvojicích, později ve čtveřicích a na závěr ve skupinách o osmi, tj. „nabalují“ se jako sněhová koule, když stavíme sněhuláka (Rohlíková, Vejvodová, 2012, s. 50).

Diskuse na základě tezí

Prvním krokem je samostudium. Lektor rozdá samostatné výňatky z literatury. Smyslem této metody je (kromě samotné diskuse na dané téma) práce s textem. Lektor si připraví otázky, nebo někoho, požádá o referát, po kterém následuje diskuse (Kotrba, Lacina, 2011).

Kruhový rozhovor

Každý se vyjadřuje k danému tématu tak dlouho, jak potřebuje. Když už nemá co říci, předá zvolený symbol (hračku, tužku, cokoliv) dalšímu v kruhu, aby bylo patrné, kdo má slovo. Účastník může odpověď vynechat – řekne jen „vynechávám“. Rozhovor končí, když se všichni vystřídají, nebo když už nikdo nemá co říci.

Diskusní pavučina

Účastníci si do horní části papíru napíší otázku, kterou budou jako skupina řešit. Pod otázkou si rozdělí list papíru vvislou čarou na dvě části. V levé části budou shromažďovat argumenty „ano“, v pravé části argumenty „ne“. Každý účastník vymyslí dva argumenty „pro“ a dva argumenty „proti“ k výše uvedené otázce a zdůvodní je. Poté si vymění názory se svým sousedem, a pokud ho některé z těch jeho zaujmou, opíše si je ke svým argumentům. Následně účastníci utvoří čtveřice, ve kterých si vyměňují názory, případně obohacují své seznamy o nové argumenty. Následuje vyhodnocení v kolektivu.

Skupinová práce

- **Výhody skupinové práce:** aktivizuje, minimalizuje ostych, více hlav, více ví, názorová konfrontace s lektorem je převedena na konfrontaci ve skupině, neumožňuje takový prostor pro předvádění se a blokování.
- **Nevýhody skupinové práce:** zvýšená potřeba času (rozdělení účastníků, vyhodnocení skupinové práce), hluk.



Velmi promyšleně u low – skills účastníků používejte soutěže. Jedinci s nižším sebevědomím více prožívají prohru. Z tohoto důvodu je lepší soutěže koncipovat spíše jako soutěže skupin, popř. týmů.

V tom případě je ale nutné dobře sestavit týmy, aby byly síly vyrovnané. Pokud přece jen potřebujeme zařadit soutěž individuálního charakteru, nezviditelňujte celkové výsledné pořadí, ale sdělte jen nejúspěšnějšího.

Náměty na rozdělování do skupin	
do párů	na skupiny
<i>Do místnosti rozmístíme kartičky pexesa, každý účastník jednu zvolí a najde protějšek.</i>	<i>Můžeme nechat účastníky, ať se rozdělí samy.</i>
<i>Na prázdné kartičky napíšeme jména a příjmení slavných osobností. Vždy na jednu kartičku z páru křestní jméno a na druhou příjmení.</i>	<i>Účastníci se postaví do řady buď úplně náhodně, nebo třeba podle abecedy. Pak je jednoduše rozpočítejte na 1-4, 1-5 atd. Kritéria můžete různě měnit.</i>
<i>Na prázdné kartičky napíšeme známé dvojice (Pat a Mat, Homer a Marge, Bob a Bobek atd.)</i>	<i>Na skupiny se lze rozdělit losováním z balíčku karet.</i>
<i>Kupíme 2 různé balíčky bonbónů nebo jiných sladkostí. Každý hráč si buď vybere, nebo vylosuje jednu sladkost.</i>	<i>Mohou losovat rozdílné pracovní listy.</i>
<i>Nastříháme provázek na kousky odpovídající polovině účastníků. Zamotáme ho pod klobouk nebo čepici a necháme koukat jenom konečky.</i>	<i>Dělení podle názoru: Komu se toto řešení líbilo, postaví se vpravo, komu ne, zůstane sedět.</i>



Problémové vyučování

Základem všech aktivizačních metod je problémové vyučování. Je charakteristické tím, že lektor nastoluje před účastníky problém, jehož prostřednictvím vzniká potřeba něco nového pochopit a přemýšlet. Problémové vyučování je jednou z nejméně efektivních metod, které podporují rozvoj myšlení, schopnost řešit problémy a překonávat obtíže. Od ostatních didaktických metod se liší především tím, že na začátku nemáme všechny potřebné informace k úspěšnému vyřešení problému. Prvky problémového přístupu lze do vzdělávacích kurzů zařazovat prostřednictvím problémových otázek a problémových úkolů.

Při aplikaci problémového vyučování je důležité počítat s tím, že z důvodu reagování na stres tento postup znevýhodňuje starší věkové a nízko-vzdělanostní skupiny, tzn. low-skills.

Mírný strach a mírná frustrace sice mají kladný vliv na řešení problémů, ovšem jen do určité hranice. Proto je lepší problémové vyučování aplikovat ve spíše homogennějších skupinách z hlediska úrovně vzdělání.

Problémové otázky jsou takové, které aktivizují myšlení.

*Proč? Jak byste vysvětlil/a...? Dokažte ...? Jak souvisí ...?
Čím se liší ...? Jaký je základní rozdíl ...? Co je příčinou ...?
Které společné znaky ...? Jak lze použít ...?
Určete ... Srovnajte ... Popište ...*



Progresivně stupňované problémové úlohy	
1. <i>Doplnit neúplný text.</i>	7. <i>Vybrat správné řešení ze dvou, tří řešení.</i>
2. <i>Uspořádat nezvyklé sestavení faktů a vytvoření celku.</i>	8. <i>Pořídít důkaz k určité definici a uvést příklad na porušení této definice.</i>
3. <i>Najít a opravit úmyslnou chybu v zadání.</i>	9. <i>Najít princip předloženého schématu.</i>
4. <i>Vyčlenit údaje, které do úlohy nepatří.</i>	10. <i>Navrhnout možná řešení určité úlohy.</i>
5. <i>Zodpovědět záporně postavenou otázku a převést ji na kladnou.</i>	11. <i>Objevit problém za spolupráce s ostatními žáky.</i>
6. <i>Vymyslet větu, vyprávění, příklad, co řeší nějakou situaci.</i>	12. <i>Samostatně objevit problém, formulovat ho, hypotézy a zdůvodnit řešení.</i>

8. 4 Posilování motivace účastníků

O dostatečné motivaci k učení můžeme hovořit, má-li vyučovací cíl pro účastníky hodnotu. Dále motivačně působí aktivní zapojení do vyučovacího procesu, a to v podobě účasti učících se na rozhodování, společné odpovědnosti za stanovení cílů, plánů, uskutečnění a vyhodnocení učení, svobodné možnosti vyjadřování a volného přístupu k informacím. Motivovat low-skills účastníky znamená také zbavovat je úzkosti z možného selhání. To znamená ujistit je, že mají potřebné schopnosti, průběžně je pozitivně hodnotit a dalšími způsoby posilovat jejich sebevědomí. Aby bylo možné aktivizovat vnitřní motivaci k učení, je nutné viditelně propojovat učivo s minulou zkušeností a s praxí, navozovat situace pozitivní sociální odezvy a vysvětlovat smysl a význam vzdělání. Zejména u low-skills motivaci podporuje také vyjadřovaná úcta k osobnostem účastníků.

8.5 Práce s časem

Specifika organizace vyučovacího času spočívají především v potřebě zařazovat častější pauzy, a to jak z důvodu udržení pozornosti, tak z potřeby tělesného protažení. Low skills účastníci nebývají vzhledem ke svému pracovnímu zařazení zvyklí na dlouhé sezení. Zařazování pauz je důležité také kvůli klesající soustředěné pozornosti.



8. 6 Didaktická doporučení pro práci s low-skills

Lektor by měl organizovat výuku tak, aby dospělí low skills získali jistotu, že jsou v učení úspěšní.

Může je například nechat si složitější úkoly vybrat, může jim umožnit individuální tempo. V heterogenních skupinách může navozovat situace, ve kterých mohou low-skills účastníci vyniknout, mít např. dvoustupňová zadání.

Low-skills účastníci také potřebují častější Opakování klíčových prvků učiva, nejlépe vždy v okamžiku snížené pozornosti.

Zapamatování učiva lze podpořit např. tím, že lektor zajistí správné a úplné vnímání učebních podnětů = smysluplný materiál.

Pro mechanickou vstřípivost, např. čísel a symbolů je vhodná podpora mnemotechnickými pomůckami.

Při tréninku psychomotorických dovedností je nutné výslednou rychlost přizpůsobit věku účastníků a zpomalit i fázi demonstrace. To platí i při výuce IT dovedností.

Co se týká **mluvního projevu lektora**, je důležité, aby mluvil pomalu, srozumitelně a dostatečně hlasitě a cizí slova a čísla psal na tabuli. Tím pomůže k vyrovnání poklesu sluchu z důvodu věku, popř. hlučného provozu, ve kterém low-skills účastník pracuje.



9 Inovativní přístupy ke vzdělávání low-skills účastníků

Uplatňování inovativních přístupů v odborném podnikovém vzdělávání vždy souvisí s mírou tvořivosti lektora tak s požadavky na rozvoj tvořivosti účastníků vzdělávání. Není pravdou, že od low-skills účastníků vzdělávání, kteří v rámci podnikové hierarchie většinou pracují na nižších pozicích, není tvořivost žádána. Současná praxe vypovídá o opaku. Podniky, které mají zavedený některý ze systémů neustálého zlepšování kvality (např. typu Kaizen), se snaží do zlepšovacích procesů zapojovat všechny své zaměstnance.

Pro rozvoj kreativity je vhodné uplatňovat speciální postupy, jako jsou brainstorming, laterální myšlení, morfologické metody a strategické hry.

Brainstorming se jeví pro použití u low-skills účastníků jako nejvhodnější. Nevyžaduje účastníkovu déletrvající přípravu, lze jej uplatnit systémem tady a teď, čímž má lektor možnost účastníky k produkci nápadů motivovat přímo a může tím i pozitivně působit na nižší učební sebepojetí low-skills.

9.1 Brainstorming

Základem brainstormingu je aktivita účastníků. Ti mají za určitou dobu vyprodukovat co nejvíce nápadů. Důraz je položen na kvantitu, nikoli na kvalitu nápadů. Proto je nutné oddělit produkci od hodnocení a vyjadřování musí být stručné, slovem nebo jednoduchým slovním spojením. Teprve po uplynutí určeného času se nápady podrobují analýze, hledají se shodné, výrazně odlišné a zobecňují se. Brainstorming lze použít při práci ve skupině, ve dvojicích i individuálně (Gregorcová, 2008, s. 50).



Zásady brainstomingu
<i>Princip zákazu kritizování.</i>
<i>Rovnost účastníků.</i>
<i>Princip úplné volnosti nápadů.</i>
<i>Princip kvantity před kvalitou.</i>
<i>Vzájemná návaznost – kombinace, asociace.</i>
<i>Princip ztráty autorského práva nápadu.</i>
<i>Pohodové, klidné prostředí.</i>

Analogie brainstormingu

- Brainwritting (6 – 3 - 5)

Jedná se o písemnou obdobu brainstormingu. Problém se analyzuje ve skupinách, řešení se píše, kolují. Skupina o 6 účastnících předloží 3 řešení daného problému, k dispozici mají 5 minut času. Vyhodnocení se provádí společně s lektorem.

- Phillips 66

Brainstorming určený pro větší počet účastníků. Skupinky po 6, kde probíhá 6ti minutová diskuse. Vedoucí skupin se sejdou a diskutují. Závěrečné řešení opět provádí lektor.

9. 2 Strategické a didaktické hry

Strategické hry mají za úkol simulovat život podniku nebo jeho úseku a nejčastěji mají podobu manažerských her, které jsou chráněny autorskými právy. Do vzdělávání low-skills účastníků jsou ale zařazovány spíše didaktické hry obecnějšího charakteru. I tyto metody musí lektor u low-skills účastníků používat s citem, a to vždy na základě poznání konkrétní studijní skupiny. Pro některé účastníky mohou být hry velmi motivační, jiní mohou namítat, že zcela neodpovídají jejich konkrétní situaci a pozici v podniku a někteří mohou získat dojem, že se k nim lektor chová trochu jako k dětem.



V tomto ohledu se v současné době se o hodně hovoří o tzv. **gamifikaci ve vzdělávání**.

Gamifikace

Pojem gamifikace znamená využívání her, herních principů v mimoherním kontextu za účelem vytvoření prožitku podobnému prožitku ze hry (Kurilenko, Biryukova, Akhnina, 2020). Gamifikace je trendem ve vzdělávání, který postupně začíná ovlivňovat výuku žáků základních a středních škol. Velký potenciál spatřujeme ve využití gamifikace také při vzdělávání low-skills dospělých. Gamifikace s využitím počítačových her výrazně motivuje mladé lidi k učení. Klíčový je herní design a možnost širšího využití různých herních prvků, jako jsou například body, odznaky, žebříčky, úrovně obtížnosti apod. (Kurilenko, Biryukova, Akhnina, 2020). Tento didaktický přístup však dosud není pro obsahy odborného vzdělávání dostatečně propracován.

9. 3 Netradiční směry v andragogice

Všechny dosud popisované přístupy a metody byly zaměřeny především na rozumové schopnosti a na vědomé aktivity účastníka. Netradiční přístupy se orientují na podvědomé struktury. Jako příklad uvedeme postupy, které jsou vázané na vedení lektora: sugestopedie, vyučování pro obě poloviny mozku.

Sugestopedie

Sugestopedický didaktický systém zahrnuje působení didaktických, psychologických a uměleckých prostředků, čímž přesahuje rámec působení klasických didaktických systémů. Je vždy realizovaný prostřednictvím lektora. Základní znaky sugestopedie: uvolňuje nové mentální kapacity, vyučování nepůsobí únavně, ale má terapeutický charakter, učení je vnímáno jako potěšení, sociální integrace účastníků se zlepšuje. Prvky sugestopedického systému: relaxace, představivost, tvůrčí fantazie, hudba, kladná sugesce.



Při výuce low-skills lze prvky sugestopedie dobře využít např. při potřebě zvýšit u účastníků aktuální úroveň soustředěné pozornosti, zklidnit je, navodit příjemnou atmosféru apod.

K tomu dobře slouží některá z technik mindfulness (všímavost, věnování pozornosti přítomnému okamžiku).

Vyučování pro obě poloviny mozku

Podstatou vyučování pro obě poloviny mozku je směřování informací do obou jeho částí. Neurofyziologické výzkumy prokázaly, že lidé častěji zpracovávají informace sekvenčně v levé polovině mozku, která funguje jako časový, analytický, kauzální a následný sekvenční procesor. Výraz obličeje lektora, přestávky, celkové chování, nonverbální komunikační projevy, prostorové vztahy, které dotvářejí význam sdělení, jsou vnímány pravou hemisférou. Uvedená metoda slouží k propojení.

Postup při výkladu:

1. Lektor pojem nejdříve vysloví a pak teprve napíše na tabuli.
2. Používá se klíčových slov nebo jednoduchých nákresů.
3. Umístění napsaného textu má vyznačovat určité vztahy.
4. Než lektor napíše nový pojem, má být tabule prázdná.



Závěr

Metodická příručka „**ODBORNÉ PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ LOW-SKILLS**“ vznikla v rámci projektu Erasmus+ „Rozvoj kompetencí lektorů odborného vzdělávání k výuce low-skills“ č.reg. 2021-1-CZ01-KA210-VET-000034599, který je spolufinancován z EU a jehož příjemcem je česká vzdělávací agentura LASERneedle CZ s.r.o. a partnerem slovenská vzdělávací agentura Topcoach s.r.o. Cílem projektu je zvýšení kompetencí a profesní kvalifikace lektorů odborných kurzů k výuce low-skills. Projekt reflektuje současné trendy v andragogice, aby lektori odborných podnikových kurzů při výuce low-skills uplatňovali specifické postupy a didaktické metody vzdělávání dospělých a připravovali pro low-skills účastníky odborné kurzy s větší atraktivitou a v duchu inkluzivního přístupu.

Metodická příručka poskytuje metodickou oporu jak lektorům odborného podnikového vzdělávání, tak personalistům, kteří podnikové vzdělávání organizují a zajišťují. Informace a doporučení, která jsou v metodické příručce uvedena, vycházejí jak z odborné literatury, tak z letitých zkušeností lektorského týmu obou partnerských společností, které se na přípravě příručky podílely.

Oba partneři projektu se budou odbornému vzdělávání low-skills a jeho specifikům věnovat i nadále, neboť dosavadní úsilí otevřelo potřebu zpracovat další související témata. Je nutné stanovit profesní status interních a externích lektorů odborného podnikového vzdělávání, v souvislosti se vzděláváním low-skills posoudit možnosti vzdělávání cizinců a v neposlední řadě rozšířit škálu inovativních vzdělávacích postupů vhodných pro low-skills, zejména v digitální podobě.



**Spolufinancováno
Evropskou unií**



Literatura

ČAPEK, Robert. *Moderní didaktika: lexikon výukových a hodnotících metod*. Praha: Grada, 2015, 624 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-3450-7.

EGER, Ludvík. Blended learning. *Aula*, 2004, 3: 21-24.

GREGORCOVÁ, Zuzana. Využití netradičních metod vo vyučování slovné zásoby. In MAREŠOVÁ, Hana a MACOUN, Tomáš (eds.). *Tradiční a netradiční metody a formy práce ve výuce českého jazyka na základní škole*. Sborník prací z mezinárodní konference konané ve dnech 12. – 13. 4. 2007 na Pedagogické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci. Olomouc: PF UP, 2008, s. 46 – 52. ISBN 978-80-244-1947-3.

HARTL, Pavel. *Kompedium pedagogické psychologie dospělých*. Karolinum, 1999.

KOLÁŘ, Zdeněk a kol. *Úvod do obecné didaktiky pro studenty učitelství všeobecně vzdělávacích předmětů*. Praha, SPN 1986

KOTRBA, T. - LACINA, L. *Praktické využití aktivizačních metod ve výuce*. Brno: Barrister & Principal, 2007. 188 s. ISBN: 978-80-87029-12-1

KOTRBA, T. - LACINA, L. *Aktivizační metody ve výuce - Příručka moderního pedagoga*. Brno: Barrister & Principal, 2011. 185 s. ISBN: 978-80-87474-34-1

KOUBEK Petr, Jitka ALTMANOVÁ. *Diskusní pavučina - zaměřeno na sdílení* [online]. Metodický portál RVP, 31. 1. 2012 [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/14945/diskusni-pavucina-zamereno-na-sdileni.html/>



Spolufinancováno
Evropskou unií

KULIŠŤÁK, Petr. *Neuropsychologie*. Praha, Portál, 2003. ISBN 80-7178-554-7.

KURILENKO, Victoria; BIRYUKOVA, Yulia; AKHNINA, Kristina. *Gamification as successful foreign languages e-learning for specific purposes*. E-learning, 12 : University of Silesia, 2020.

LANGER, Ellen J. *The power of mindful learning*. Hachette UK, 2016.

MAŇÁK, Josef. *Rozvoj aktivity, samostatnosti a tvořivosti žáků*. Brno: Masarykova univerzita, 1997, 133 s. ISBN 80-210-1880-1.

MAŇÁK, Josef a Vlastimil ŠVEC. *Výukové metody*. Brno: Paido, 2003, 219 s. ISBN 80-7315-039-5

MAZÁČOVÁ, Nataša. *Vybrané problémy obecné didaktiky*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2014, 93 s. ISBN 978-80-7290-677-2.

MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Fraus, 2005. ISBN 80-7238-220-9.

PRŮCHA, Jan; WALTEROVÁ, Eliška; MAREŠ, Jiří. *Pedagogický slovník*. (No Title), 1995. ISBN 978-80-7367-647-6.

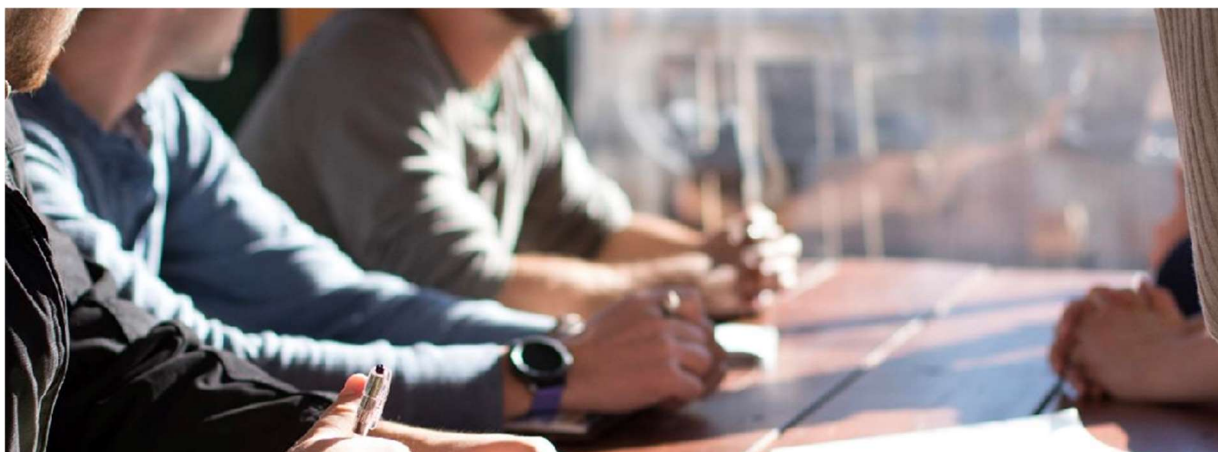
ROHLÍKOVÁ, Lucie a Jana VEJVODOVÁ. *Vyučovací metody na vysoké škole: praktický průvodce výukou v prezenční i distanční formě studia*. Praha: Grada, 2012, 281 s. ISBN 978-80-247-4152-9.

SKALKOVÁ, Jarmila. *Obecná didaktika*. ISV nakladatelství, 1999. ISBN 80-85866-33-1.

LASERneedle CZ s.r.o. realizuje vzdělávací programy celoživotního vzdělávání zaměstnanců pro podnikovou sféru podle potřeb výrobního programu podniku. Lektoři, kteří zajišťují výuku v jednotlivých kurzech, jsou speciálně vybíráni tak, aby dokázali propojovat náročné požadavky praxe s aktuálními poznatky a řešeními, a přitom vždy respektují specifika a úroveň posluchačů v jednotlivých cílových skupinách. Aktivně se zapojujeme do vzdělávacích projektů financovaných z dotací EU. Nabízíme následující kurzy:

- **Dle výrobního programu:** Plasty, CNC, Metalurgie, Technická dokumentace
- **Řízení kvality a výroby:** ISO 9001, IATF 16 949, VDA, FMEA, APQP, PPAP
- **Ekonomické a právní:** Účetnictví, Controlling, Pracovní právo
- **Informačních technologií:** MS Word, MS Excel, MS PowerPoint
- **Bezpečné výroby:** Interní auditor kvality, Ochrana ŽP v praxi, První pomoc
- **Soft skills:** Efektivní komunikace, Týmová spolupráce, Motivace, Leadership

Naše motto: **VZDĚLÁVÁNÍ JE INVESTICE, KTERÁ SE VYPLATÍ...**



LASERneedle CZ s.r.o.

Alej Svobory 1397/29a, 323 00 Plzeň, Česká republika

tel.: +420 777 227 952, e-mail: laserneedle@seznam.cz, web: www.laserneedle.cz



Mgr. Vladimíra Lovasová, Ph.D.

Specialista v oblasti dalšího vzdělávání dospělých, andragogiky a školitel odborných vzdělávacích kurzů v oblasti řízení procesů a soft-skills. Vystudovala Fakultu pedagogickou obor Učitelství psychologie a rodinné výchovy pro střední školy Západočeské univerzity v Plzni, postgraduál získala v oboru Průmyslového inženýrství a managementu na Fakultě strojní ZČU v Plzni. Vyučuje na Katedře psychologie FPE ZČU v Plzni a dlouhodobě se věnuje výzkumu v oblasti psychologie a pedagogiky.



Mgr. Ing. Pavla Peroutková Holejšovská, Ph.D.

Specialista v oblasti dalšího vzdělávání dospělých a školitel odborných vzdělávacích kurzů v oblasti kvality, řízení procesů a elektrotechniky. Vystudovala Fakultu elektrotechnickou obor Komerční elektrotechnika a Fakultu pedagogickou obor Učitelství českého jazyka a dějepisu pro střední školy Západočeské univerzity v Plzni, postgraduál získala v oboru Elektroniky na FEL ZČU v Plzni. Od roku 2009 je jediným vlastníkem a jednatelem společnosti LASERneedle CZ s.r.o., která se věnuje odbornému vzdělávání dospělých na pracovištích průmyslových podniků za podpory programů EU.



Topcoach.sk je inovatívna vzdelávacia organizácia, pričom osobný rast a seba rozvoj je naším životným štýlom. Veríme, že zmena môže nastať najskôr v nás, a to najmä neustálym zlepšovaním sa a napredovaním – odomykaním ľudského potenciálu.

Našimi hodnotami pri práci a spolupráci sú: kvalita, odbornosť, profesionalita, dôvera a v neposlednom rade i efektivita.

Naša misia - odomknúť potenciál vďaka osobnému rozvoju



topcoach s.r.o.

Suché mýto 1 – The Europeum Bratislava, 811 03 Bratislava – Staré Mesto

tel.: +421 914 703 900, e-mail: info@topcoach.sk, web: <https://www.topcoach.sk/>



Mgr., MSc. Soňa Štefková, PgCert.

Zakladateľka online koučovacej platformy pozitivnamysel.sk, spoluzakladateľka tréningovej a vzdelávacej platformy topcoach na Slovensku, e-square vo Francúzsku a e-expert v Rakúsku. Je ministerstvom školstva certifikovaná koučka. Skolí, prednáša a píše odborné články z oblasti HR, personalistiky a leadershipu. Pracovne a študijne pôsobila v Paríži, Austine, Londýne a New Yorku. Je držiteľkou dvoch magisterských titulov, a to z Fakulty Manažmentu Univerzity Komenského v Bratislave a z prestížnej grande école ESCP-Europe (École Supérieure de Commerce de Paris).



Mgr. Veronika Korim

Je absolventkou a aktuálnou študentkou doktorandského programu v odbore psychológia na Univerzite Komenského v Bratislave, na ktorej zároveň vyučuje. Zameriava sa na športovú psychológiu, no má niekoľkoročné skúsenosti v školení a vedení workshopov zameraných na zlepšenie softskilových zručností a kontinuálne vzdelávanie dospelých. Vďaka dvojitému občianstvu vedie kurzy často v anglickom jazyku a posledné roky aktívne spolupracuje na európskych projektoch, čo so sebou prináša neustále nadobúdanie nových zručností.

ODBORNÉ PODNIKOVÉ V Z D Ě L Á V Á N Í LOW-SKILLS

Publikace vznikla s podporou projektu ERASMUS+

„Rozvoj kompetencí lektorů odborného vzdělávání k výuce low-skills“

reg. č. 2021-1-CZ01-KA210-VET-000034599

Financováno Evropskou unií. Názory vyjádřené jsou názory autora a neodráží nutně oficiální stanovisko Evropské unie či Evropské výkonné agentury pro vzdělávání a kulturu (EACEA). Evropská unie ani EACEA za vyjádřené názory nenesou odpovědnost.

Seznam všech autorů:

Mgr. Vladimíra Lovasová, Ph.D., Mgr. Ing. Pavla Peroutková Holejšovská, Ph.D.,

Mgr., MSc. Soňa Štefková, PgCert., Mgr. Veronika Korim

Recenzovala: doc. PhDr. Jana Miňhová, CSc.

První vydání

Pro společnost LASERneedle CZ s.r.o. vydala Tiskárna Bílý slon s.r.o. v Plzni, 2023

ISBN: 978-80-906492-1-7

Metodická příručka reflektuje současné trendy v andragogice a poskytuje metodickou oporu v oblasti odborného podnikového vzdělávání low-skills jak lektorům, tak personalistům, kteří zajišťují a organizují odborné kurzy dalšího celoživotního vzdělávání na pracovištích firem.

Informace a doporučení, která jsou v metodické příručce uvedena, vycházejí jak z odborné literatury, tak z letitých zkušeností lektorského týmu obou partnerských společností, které se na přípravě příručky podílely.

Pro společnost LASERneedle CZ s.r.o. vydala Tiskárna Bílý slon s.r.o. v Plzni, 2023

ISBN: 978-80-906492-1-7