

# **Aplikace alternativních technik učení v andragogice v neziskové sféře**

Tereza Karásková

---

Bakalářská práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií  
Ústav pedagogických věd  
akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza KARÁSKOVÁ**  
Osobní číslo: **H10305**  
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů  
v neziskové sféře**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Aplikace alternativních technik učení v andragogice  
v neziskové sféře**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.  
Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti vzdělávání dospělých v neziskové sféře.  
Příprava metodiky výzkumné části.  
Realizace kvalitativního výzkumu způsobů výuky dospělých v neziskových organizacích.  
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.  
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

---

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**BARTÁK, Jan. Jak vzdělávat dospělé. 1. vyd. Alfa, 2008. ISBN 978-80-87197-12-7.**

**BENEŠ, Milan. Andragogika. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2003, 216 p. ISBN 80-864-3223-8.**

**MUŽÍK, Jaroslav. Management ve vzdělávání dospělých. 1.vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2000, 107 s. ISBN 80-864-3200-9.**

**MUŽÍK, Jaroslav. Profesionální vzdělávání dospělých. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 263 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4.**

**PALÁN, Zdeněk. Výkladový slovník vzdělávání dospělých. 1.vyd. Praha: DAHA, 1997, 159 s. ISBN 80-902-2321-4.**

**HARRIS, Thomas A. Já jsem OK, ty jsi OK: Itransakční analýza, která mění vědomí a chování lidí, kteří nikdy nepoznali pocit, že jsou OKI. Překlad Dana Burianová. V Praze: Pragma, 1997, 311 s. ISBN 80-720-5508-9.**

**EVANGELU, Jaroslava Ester a Oldřich FRIDRICH. 111 her pro motivaci a rozvoj týmů. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 155 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2826-1.**

**PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. Pedagogický slovník. 4., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2003, 322 s. ISBN 80-717-8772-8.**

Vedoucí bakalářské práce:

**Mgr. Jan Kalenda**

Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce:

**30. listopadu 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**3. května 2013**

Ve Zlíně dne 12. února 2013

  
doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.  
děkanka



  
Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2)</sup>;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně ..... 3.5.2013

..... Karvašková

*TJ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce je zaměřena na aplikaci alternativních technik učení dospělých jedinců v neziskové sféře. První část práce tvoří teoretická východiska, která objasňují důležité pojmy a hlavní oblasti práce pro lepší orientaci v druhé, výzkumné části. Druhá část zachycuje provedení kvalitativního výzkumu - sběr dat, analýza dat a jejich interpretace - v pěti neziskových organizacích a popis těchto organizací. Cílem této práce je zmapovat současný stav a možný budoucí vývoj vzdělávání dospělých v neziskových organizacích se zaměřením na aplikaci alternativních technik učení jako účinnějšího nástroje vzdělávání v kontrastu s možnostmi jednotlivých organizací. Z výsledků výzkumu jsou závěrem daná doporučení pro praxi organizací, jak zefektivnit vzdělávání dospělých v neziskové sféře.

Klíčová slova: vzdělávání dospělých, alternativní vzdělávání, zkušenostní učení, techniky učení, nezisková organizace.

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis is focused on application of alternative techniques of adult education in the non-profit sector. The first part of the thesis consists of theoretical part which explains important terms and main areas of thesis for better understanding of the second research part. The second part includes realization of qualitative research – data collection, data analysis and their interpretation – in five non – profitable organizations with their description. The goal of this thesis is to map the current situation and possible development in the future in adult education within non – profitable organizations focusing on application of alternative education techniques as a more effective tool of education in comparison with capabilities of each of the organization. There are recommendations concluded from research results for organizations how to improve an adult education in non profit sphere.

Keywords: adult education, alternative education, experiential learning, learning techniques, non-profit organizations.

Děkuji Mgr. Janu Kalendovi za odborné rady, cenné připomínky a ochotu, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Děkuji také všem respondentům z neziskových organizací za jejich ochotu a vstřícnost při rozhovorech.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>12</b>
<b>1 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....</b>	<b>13</b>
1.1 ANDRAGOGICKÉ POJMOSLOVÍ.....	14
1.1.1 Dospělý .....	14
1.1.2 Výchova.....	15
1.1.3 Vzdělání .....	15
1.1.4 Vzdělávání a vzdělávání dospělých.....	15
1.1.5 Výuka, vyučování.....	17
1.1.6 Učení.....	17
1.1.6.1 Učební dovednosti.....	18
1.1.7 Celoživotní vzdělávání a učení se .....	18
1.2 SPECIFIKA VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....	20
<b>2 FORMY A METODY VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH .....</b>	<b>22</b>
2.1 FORMY VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH .....	22
2.2 METODY VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....	23
2.2.1 Alternativní metody vzdělávání dospělých.....	25
2.3 SPECIFIKA ALTERNATIVNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	29
<b>3 NEZISKOVÉ ORGANIZACE .....</b>	<b>31</b>
3.1 CHARAKTERISTIKY NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	32
3.2 ČLENĚNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ .....	32
3.2.1 Další typologie neziskových organizací .....	34
3.3 VZDĚLÁVÁNÍ V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH.....	34
3.3.1 Specifika vzdělávání v neziskové sféře .....	35
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>37</b>
<b>4 ALTERNATIVNÍ CESTA.....</b>	<b>38</b>
<b>5 VÝZKUMNÁ ČÁST .....</b>	<b>40</b>
5.1 VYBRANÉ NEZISKOVÉ ORGANIZACE .....	40
5.1.1 Obecně prospěšná společnost A.....	40
5.1.2 Občanské sdružení B. ....	41
5.1.3 Obecně prospěšná společnost C. ....	41
5.1.4 Občanské sdružení D. ....	41
5.1.5 Občanské sdružení E.....	42
5.1.5.1 Občanské sdružení F.....	42
5.2 CÍL VÝZKUMU .....	43
5.2.1 Dílčí cíle.....	43
5.2.2 Výzkumné otázky.....	43
5.3 METODY VÝZKUMU.....	44
5.4 ZPŮSOB VYHODNOCENÍ DAT .....	45
5.4.1 Vyhodnocení dat.....	45
5.5 VÝSLEDKY VÝZKUMU .....	45
5.5.1 Celkové shrnutí výsledků výzkumu .....	49



5.6	DOPORUČENÍ PRO PRAXI .....	53
<b>ZÁVĚR</b>	.....	<b>54</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b>	.....	<b>55</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b>	.....	<b>57</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b>	.....	<b>58</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	.....	<b>59</b>

## ÚVOD

Vzdělávání dospělých je dnes stále důležitější a nutnější. Většina lidí si bohužel neuvědomuje, že pro přežití na trhu práce, se musí průběžně zdokonalovat a vyvíjet profesně i osobně. Stále více pracovních pozic klade na pracovníka větší nároky, kterých můžeme často dosáhnout právě díky vzdělávání. Je-li člověk motivován se vzdělávat, je kus práce za ním. Většina dospělých motivována není a jedním z úkolů andragogiky, která se vzděláváním dospělých zabývá, je tyto jedince motivovat k jejich rozvoji. Ať už je člověk pro své vzdělávání motivován či nikoliv, vždy nám dobře poslouží alternativní techniky učení. Ty by měly člověka motivovat, ukázat mu, že čas strávený vzděláváním není ani ztráta času, ani peněz. Alternativními technikami jsou myšleny takové techniky, které člověka udržují aktivního v té vzdělávací činnosti, která je pro něj přínosná (ne nutně obsahem, ale právě samotným průběhem), a kde tedy není jen pasivním příjemcem. Jak praví jedno čínské přísloví: „Slyším a zapomínám, vidím a pamatuji, dělám a rozumím.“

Tato práce je rozdělena na dvě části a těmi jsou teoretická a praktická, čili výzkumná, část.

První část práce je věnována teorii, rozdělené do kapitol, které se zaměřují na jednotlivé oblasti poznání části oboru andragogiky a přibližují sféru předmětu mého výzkumu. V první kapitole jsou definovány pojmy potřebné pro pochopení vzdělávání dospělých. Také jsou zde uvedena specifika daného oboru, která ovlivňují celý proces vzdělávání a učení se této skupiny. Druhá kapitola se zabývá formami a metodami vzdělávání dospělých, jejich klasifikace, výběr těch v praxi nejvíce používaných. U každé metody je její stručný popis, použití, výhody či nevýhody. Podstatná část druhé kapitoly je zaměřena na alternativní metody. Také jsou zde vymezena specifika alternativního vzdělávání, která částečně ověřuji ve výzkumné části této práce. Třetí kapitola pojednává o neziskových organizacích, jejich definice, vymezení, charakteristiky a členění. Jedna z podkapitol se soustřeďuje na vzdělávání v neziskových organizacích, a to i s vymezením specifík vzdělávání v této sféře.

Druhou část práce tvoří, jak již bylo zmíněno, část praktická, která začíná čtvrtou kapitolou, kde je definovaný pojem „alternativní“ a je zde popsána cesta, kterou jsem se k tomuto tématu dostala. Pátá kapitola se již zabývá samotným výzkumem - výběr, popis a analýza neziskových organizací, dále je vymezený cíl mé práce, volba metody výzkumu, zpracová-

ní získaných dat a interpretace do výsledků výzkumu. Na základě tohoto výzkumu a jeho výsledků, jsou na závěr navržena určitá doporučení pro praxi.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

„Vzdělávání dospělých zvyšuje schopnost vidět svět novým způsobem a aktivně ho měnit. Vzdelávání dospělých umožňuje participaci všech na rozvoji společnosti a i aktivní kontrolu sociálních, ekonomických, politických a kulturních změn. Vzdelávání dospělých je tedy iniciátor a zároveň kritická reflexní instance společenských změn.“ (Beneš, 2003, s. 77)

Vzděláváním dospělých se zabývá andragogika. Zdeněk Palán (Palán, Langer, 2008, s. 37) píše, že andragogiku můžeme považovat za:

„- vědu o vzdělávání dospělých, výchově a péči o dospělé, respektující všestranné zvláštnosti dospělé populace a zabývající se jejím rozvojem ve všech fázích jeho životní dráhy,

- studijní obor na vysokých školách, který se zaměřuje na rozvoj odborníků v této široké oblasti, jejichž hlavní činností je koncepční, realizační a řídicí práce,

- pole praxe, tedy konkrétní činnosti, jimiž se andragogika realizuje v praxi (vzdělávání dospělých, sociální práce a péče, řízení a rozvoj lidských zdrojů ve firmách, kultivace dospělé populace a osvětová činnost apod.).“

Andragogika se zaměřuje na konkrétní pomoc při řešení životních úkolů a na uspokojování vzdělávacích potřeb. (Beneš, 2003, s. 18)

Armstrong (in Harrisonová, 2005 cit. podle Armstrong, 2007, s. 461) popisuje čtyři typy existujícího vzdělávání:

„**Instrumentální vzdělávání** – vzdělávání, jak lépe vykonávat práci poté, co bylo dosaženo základní úrovně výkonu, usnadňuje vzdělávání při výkonu práce.

**Poznávací (kognitivní) vzdělávání** – výsledky jsou založeny na zlepšení znalostí a pochopení věcí.

**Citové (emoční) vzdělávání** – výsledky jsou spíše založeny na formování postojů nebo pocitů než na formování znalostí.

**Sebereflektující vzdělávání** – formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování, a v důsledku toho vytváření nových znalostí.“

Tyto čtyři složky se v praxi prolínají a doplňují. Nikdy nejde pouze o jeden typ vzdělávání.

## 1.1 Andragogické pojmosloví

V této podkapitole si vysvětlíme některé důležité pojmy pro snadnější orientaci a pochopení tématu.

### 1.1.1 Dospělý

Přístupy k interpretaci tohoto pojmu nejsou v andragogice jednoznačné, mohou jimi být:

- legislativně je dospělým ten, kdo dosáhl věku 18 let,
- ekonomický pohled je, že dospělým se stává člověk, který ukončil školskou přípravu a vstoupil na trh práce (Palán, Langer, 2008, s. 38),
- biologicky je dospělý ten, kdo dosáhl fyzické zralosti,
- sociologie definuje dospělého jako člověka, který převzal nové sociální role, jako dvě nejdůležitější role považuje založení rodiny a nástup do pracovního života,
- pedagogika vidí dospělého jako vychovatele následující generace (Beneš, 2003, s. 127).

„V psychologii obvykle pro dospělého platí většina následujících charakteristik:

- koná nějakou produktivní práci, jejíž smysl chápe, a které jej činí existenčně soběstačným, nebo se soustavně připravuje na budoucí povolání. Podává dobrý pracovní výkon bez zbytečných absencí;
- je ekonomicky nezávislý;
- je schopen spolupracovat bez zbytečných konfliktů, přijímat i poskytovat radu a pomoc, podřízovat se vedení i sám vést méně zkušené;
- s nadřízenými v práci či studiu vyřizuje své věci samostatně, bez zbytečného konfliktu, submisivity či zdůrazňování své nezávislosti;
- má realistické plány, které odpovídají jeho zájmům a sklonům;
- volný čas je schopen trávit sám, má jednoho nebo více blízkých přátel, kteří stojí o jeho společnost. Rodiče má rád, váží si jich, ale má na ně málo času;
- je schopen se stýkat s příslušníky opačného pohlaví bez přílišných zábran a strachu, poskytovat i přijímat lásky a něhu;
- cílevědomě rozšiřuje svou orientaci v prostředí, ve kterém žije a pracuje;
- aktivně se zajímá a pečuje o rodinu a přátele i širší společenství." (Veteška, 2011, s. 69)

Přes všechna vymezení a definice, jak by dospělý jedinec měl vypadat, není vždy lehké se shodnout, zda právě daný jedinec je již dospělý či nikoliv. Předpokládejme ale, že dospělý má alespoň některé z výše uvedených charakteristik.

Jiný, shrnující, pohled na dospělého má Palán a Langer (2008, s. 38), ti charakterizují dospělého jako „jedince vyspělého a zralého sociálně, citově, biologicky, sociologicky a mentálně, a který absolvoval minimálně základní vzdělání.“

### 1.1.2 Výchova

„Záměrná, cílevědomá soustava činností, proces zaměřený kreativně k trvalému utváření osobnosti člověka.“ (Palán, Langer, 2008, s. 39) Výchova formuje jeho základní osobnostní znaky, tj. názory, postoje, přesvědčení či návyky. Proces cílevědomě vytvářející vztah člověka k světu (civilizace, sociální prostředí, příroda, kultura). Snaží se z člověka udělat samostatnou bytost, integrovat jeho systém chování a jednání, umožňuje mu rozvoj. Palán (Palán, Langer, 2008, s. 39) vnímá výchovu také jako nezáměrné působení okolních vlivů na život jedince (reklama, kultura, umění, atd.).

Andragogika má nicméně s pojmem výchova určité problémy. Výchova se po dosažení svého cíle, tím je autonomní osobnost, stává nepotřebnou. Nicméně socializace a učení se dospělého jsou celoživotními procesy. Výchova také ukazuje vztah podřízeného (osoba méně znalá) a nadřízeného (osoba zralejší, vychovatel). Tento vztah se pro andragogiku nehodí, proto preferuje pojem vzdělávání a v poslední době také učení se dospělých. (Beneš, 2003, s. 41)

### 1.1.3 Vzdělání

„Výsledek procesu vzdělávání. Je to vytvořená soustava vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností, utvoření morálních rysů a osobitých zájmů, která je majetkem osobnosti.“ (Palán, Langer, 2008, s. 40) Druhý pohled může být takový, že je to určitý stupeň vzdělání dosažený pomocí vzdělávání. (Palán, Langer, 2008, s. 40)

### 1.1.4 Vzdělávání a vzdělávání dospělých

Vzdělávání se dá určit jako proces (vzdělávací proces), v němž se realizuje vzdělání.

„Vzdělávání dospělých je organizovaná (sebeorganizovaná), cílevědomá a více či méně institucionalizovaná pomoc dospělému člověku, skupinám lidí nebo organizací, týkající se zvládnání určitých problémů pomocí učení či uspokojení potřeb po poznání. Vzdělávání

dospělých se stává součástí života neustále se rozšiřujícího se okruhu lidí, přesto ale není pro jejich život dominantní. Vzdělávání dospělých:

- je nabídka, kterou využívá dospělý podle svých potřeb nebo pod tlakem okolností – není tedy permanentní (nepřetržitě);
- spíše doprovází, než se snaží řídit dospělého člověka;
- nezahrnuje veškeré učení dospělého – dospělý se učí zvládat své problémy většinou vně andragogických situací.“ (Beneš, 2003, s. 19)

Vzdělávání můžeme chápat jako (Průcha, Walterová, Mareš, 1995 cit. podle Beneš, 2003, s. 15):

„- součást kognitivního vybavení osobnosti, její vědomosti, znalosti, schopnosti a dovednosti, ale i jako schopnost osobnosti zodpovědně zvládat vlastní život. Osobnostní vzdělání obsahuje nejen kognitivní (poznávací), ale i praktickou a etickou dimenzi;

- společensky organizovanou činnost, systém vzdělávacích institucí;
- určitý dosažený stav „vzdělanosti“ ve společnosti, tvořící její kulturní a ekonomický potenciál.“

Palán (Palán, Langer, 2008, s. 40) definuje vzdělávání jako „proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědomostí, dovedností, zkušeností a návyků, utváření morálních rysů a osobitých zájmů a postojů člověka.“ Je to zároveň i proces utváření osobnosti člověka. Vzdělávání nevede člověka jen k vědomostem, je to humanizace a kultivace člověka, tudíž je součástí socializace. (Palán, Langer, 2008, s. 40) Má se za to, že člověk je v dnešní době sám zodpovědný za své kvalifikace a kompetence, nezodpovídá za něj nikdo druhý (vzdělávací či jiná organizace), musí si své učení zajišťovat ve vlastní zodpovědnosti a vzdělávání mu k tomu podá pomocnou ruku. (Beneš, 2003, s. 41) Vzdělávání dospělých se neustále vyvíjí a stalo se součástí životní praxe a formování života. Hodnota a prestiž vzdělávání stále roste. Posunulo se těžiště zájmového a všeobecného vzdělávání dospělých ke vzdělání zaměřeném na profesní praxi. Tempo životních změn se dá zvládat jen pomocí neustálého učení se a přizpůsobování se podmínkám. Lidé tedy nečekají, až je zaměstnavatel vyzve ke vzdělávání, ale sami aktivně se vzdělávají, ať už z důvodu udržení pozice či o kariérní postup. (Beneš, 2003, s. 31-94)



### 1.1.5 Výuka, vyučování

Výuku neboli vyučovací proces, didaktický proces, učební proces, Palán (Palán, Langer, 2008, s. 41-42) charakterizuje jako „organizovanou, soustavnou, cílevědomou a plánovitou činnost vzdělavatele.“ Vyučování je vnější proces, který má navozovat, řídit a organizovat, ale především aktivovat proces učení (Veteška, 2011, s. 70). Dále jde o činnost vzdělavatele (lektora, trenéra, atd.), který působí na vzdělávaného za účelem předávání a rozvíjení poznatků, dovedností, zkušeností či názorů. (Palán, Langer, 2008, s. 42)

### 1.1.6 Učení

Palán (Palán, Langer, 2008, s. 43) definuje učení jako „proces záměrného navozování činností vedoucích k získávání, rozšiřování a rozvíjení znalostí a dovedností učícího se jedince.“ Na rozdíl od výuky, kde je v aktivní roli vyučující, je učení se samostatná činnost – aktivní roli zde plní sám jedinec (žák, student či učící se dospělý). (Palán, Langer, 2008, s. 43) Učení je proces, který je vnitřní aktivitou jedince, vnitřní činností, která může mít rozmanité formy a obsahy. Tato aktivita formuje a je formována složkami: kognitivní, emocionální, volní. (Veteška, 2011, s. 21-22) Učící se musí být schopen si zajistit vlastní vzdělávací potřeby a definovat si své cíle, plánovat, připravovat, realizovat a dále vyhodnocovat procesy vlastního učení. Také se musí umět rozhodnout, zda se chce učit sám či pod vedením nějaké organizace, dále jak udržovat koncentraci a motivovat se. Sebeučení zvyšuje nároky na osobnostní vlastnosti a podněcuje jejich rozvoj. (Beneš, 2003, s. 96-100)

„Z andragogického hlediska je podstatné, že člověk se něco naučil, když zná a umí něco, co dříve neznal a neuměl. Učení je schopnost člověka sám nebo za pomoci druhých vytvářet nebo měnit své představy, zvyky, chování, schopnosti a dovednosti. Existují dva druhy učení: jeden nás poznamená zásadně, mnohdy na celý život; ten druhý zasahuje jenom parciální sféry osobnosti. Ten první se týká změny hodnotových vzorců (stereotypů, habitu, sebepochopení, identity, sebedefinice, zvyklostí, postojů) a proběhne většinou v důsledku životních změn nebo krizí.“ (Beneš, 2011, s. 17) Vester (1997, s. 132) vnímá učení jako „jeden z nejhlubších procesů komunikace živého tvora se svým okolním prostředím. Učení pomáhá živočichům poznat své životní prostředí, sžít se s ním, vyhýbat se včas nebezpečím, najít nejefektivnější cestu k vlastnímu dobru.“

### 1.1.6.1 Učební dovednosti

Učební dovednosti představují množinu jednotlivých činností, které vzdělávaný uplatňuje při učení. Jsou důležitou součástí procesu vzdělávání a učení se. Zahrnují přípravu na efektivní učení, vlastní učení a hodnocení výsledků. Patří sem tyto dovednosti:

- plánování vlastního učení a stanovování cílů učení (tato dovednost není vůbec lehká, je třeba ji postupně procvičovat a rozvíjet),

- racionální využívání různých informačních zdrojů při učení a řešení úloh či problémů (zejména textových informací, ale i informací z obrazových učebních materiálů, informací prezentovaných počítačem, informací prezentovaných vzdělavatelem při výuce atd.),

- identifikování a řešení učebních úloh a problémů (analýza úloh a problémů, kladení otázek, formulace hypotéz řešení problému, návrh alternativního řešení úloh a problémů, ověřování hypotézy řešení problému, apod.),

- schopnost samostatně ústně i písemně vyjadřovat výsledky analýzy, hodnocení a strukturování poznatků, vytvářet obrázky, grafy, schémata, tabulky, přehledy učiva,

- kontrola a hodnocení vlastních učebních činností a jejich výsledků (porozuměl – li vzdělávaný učivu, je schopen říci naučené učivo vlastními slovy, uvést k nově nabitým poznatkům příklady, použít problematiku v různých situacích, umět vyjádřit opak apod.). (Švec, 1998, s. 46-47)

„Učební dovednosti se úspěšně rozvíjí, jestliže (Nelson, 1992 cit. podle Švec, 1998, s. 47):

- subjekt rozumí tomu, co se od něho při učení očekává,
- učení začíná známými situacemi, od nichž se přechází k situacím neznámým,
- rozvíjí se aplikační dovednosti.“

### 1.1.7 Celoživotní vzdělávání a učení se

Celoživotní vzdělávání poskytuje „možnost vzdělávat se v různých stádiích rozvoje jedince v souladu s jeho zájmy, úkoly a potřebami, a to až do úrovně jeho možností“. (Palán, Langer, 2008, str. 43) Palán (Palán, Langer, 2008, s. 84) také upozorňuje, že „rozvoj lidských zdrojů, založený na celoživotním vzdělávání a učení, je nutno chápat jako nezbytný předpoklad prosperity společnosti i její sociální stability.“

Celoživotní učení zahrnuje formální, neformální a informální vzdělávání a předpokládá prolínání a doplňování uvedených forem učení v průběhu celého života.

**Formální vzdělávání** (školské) je realizováno ve vzdělávacích institucích, zpravidla ve školách. Legislativa vymezuje funkce, cíle, obsahy, organizační formy a způsoby evaluace formálního vzdělávání. Zahrnuje na sebe navazující vzdělávací stupně – základní, střední a vysokoškolský – a účastníci jednotlivých stupňů (žáci, studenti) získávají doklad o absolvování – vysvědčení, diplom, certifikát apod.

**Neformální vzdělávání** (mimoškolské) se realizuje formou kurzů, seminářů, workshopů apod., zpravidla v zařízeních zaměstnavatelů, soukromých vzdělávacích institucí, neziskových organizací, ale i klasických školách. Je tedy zaměřeno na získávání vědomostí, dovedností, zkušeností a kompetencí, které mohou jedinci zlepšit jeho společenské postavení i pracovní uplatnění. Neformální vzdělávání, které nevede k získání uceleného stupně vzdělání, zahrnuje např. kurzy cizích jazyků, počítačové kurzy, rekvalifikační kurzy, kurzy autoškol, povinná školení zaměstnanců, ale také krátkodobá školení a přednášky související s legislativními změnami, výtvarné, hudební a sportovní kroužky nebo i soukromé vyučování připravující na zkoušku.

**Informální vzdělávání** (učení) se rozumí proces získávání vědomostí, osvojování dovedností, postojů a kompetencí z každodenních zkušeností a činností v práci, rodině a volném čase (ze sociálního prostředí a z osobních kontaktů). Zahrnuje rovněž sebevzdělávání, ale učící se jedinec nemá bezprostřední možnost si formálním způsobem ověřit nabyté znalosti a dovednosti. Na rozdíl od předchozích dvou typů vzdělávání je neorganizované, zpravidla nesystematické a institucionálně nekoordinované. (Veteška, 2011, s. 51-52)

„Je tedy přirozeným doprovodným znakem každodenního života. Probíhá především nezáměrně (bezděčně) a tedy i neuvědoměle.“ (Palán, Langer, 2008, s. 22) Jak popisuje Beneš (2003, s. 96) informální učení je většinou spojeno s reálnými situacemi a problémy, vede tedy ke zvládnutí problémů a ke kompetencím, k rozvoji osobnosti. Jelikož toto učení vychází ze zájmů jednotlivců, odpadá problematika motivace.

„Celoživotní učení obsahuje veškeré vzdělávací aktivity jedince, které mají za cíl rozvoj jeho znalostí, dovedností a kompetencí a zároveň umožňují jak osobnostní růst, tak občan-

ské a profesní uplatnění. Všeživotní učení (lifewide learning) je vnímané jako učení se v celé délce a šíři života, je jednou z dimenzí celoživotního učení a zdůrazňuje propojení a rovnoprávnost formálního, neformálního a informálního učení. Celoživotní vzdělávání je podle Beneše (in Průcha, 2009) plánovaná, cílevědomá a institucionalizovaná aktivita v rámci celoživotního učení, při které se realizuje to, co společnost považuje za důležité. V současnosti zřejmá preference pojmu učení na úkor pojmu vzdělávání je výrazem toho, že zodpovědnost za získání a rozvíjení schopností a dovedností, znalostí a kompetencí je přenesena na jedince.“ (Veteška, 2011, s. 50)

## 1.2 Specifika vzdělávání dospělých

„Úspěšná výchovná a vzdělávací práce s dospělým účastníkem vyžaduje respektování jeho zvláštností a využívání „silných stránek“ jeho osobnosti.“ (Barták, 2008, s. 17)

Dospělý člověk se vyznačuje určitou úrovní sociální zralosti, vyrovnaností, ustáleným životním stylem, atd. Od mládeže se liší zejména věkem, určitou úrovní vzdělanosti, životními zkušenostmi, dovednostmi, znalostmi, schopnostmi, zájmy, životními postoji, ale i růzností motivů ke vzdělávání, zaměřením vzdělávacích potřeb, časovými možnostmi i zdravotní stavem. Je tedy nutné, aby každý vzdělavatel respektoval, že každý dospělý potřebuje specifické zaměření na vzdělávání, reaguje kritičtěji na nové poznatky z důvodu ovlivnění svými životními zkušenostmi. Do vzdělávání většinou vstupuje dobrovolně, tudíž se předpokládá určitá motivace k vlastnímu rozvoji a učení se. (Barták, 2008, s. 17)

„Vzhledem k tomu, že logické myšlení není u dospělých jedinců výrazně dominantní, vyžaduje korekturu přežitý názor, že ve vzdělávání dospělých je možné, či dokonce nutné, používat verbální metody a logické způsoby výkladu učiva, studijního materiálu, a že se vystačí v podstatě s monologickými (přednáškovými, výkladovými) metodami. Naopak se v poslední době potvrzuje **efektivnost participativních, dialogických metod, v nichž se může plně uplatnit aktivita, zkušenosti a poznatky dospělých účastníků.**“ (Barták, 2008, s. 18)

Z výše uvedeného vyplývá řada závěrů pro práci s dospělými. Dokážeme-li identifikovat a charakterizovat překážky, které dospělému člověku stojí v jeho cestě ve vzdělávání, jsme na půli cesty, jak tyto překážky odstranit. Tyto překážky se neobjevují jen tehdy, předáváme-li účastníkovi hotové poznatky, ale hlavně v případě, kdy se snažíme navodit problé-

mové myšlení vzdělávaného. Barták (2008, s. 18-20) tyto překážky, jinak řečeno bariéry, člení na:

- percepční (překážky, které dospělému brání jasně vnímat podstatu problému, může jít o špatné vymezení problému, jedinec má pak problém identifikovat potřebné informace k řešení problému);
- kulturní (čím je člověk starší/dospělejší, tím více přijímá role ve svém životě, které od něj společnost vyžaduje a hraje je tak, jak předpokládá, že je určitá komunita vyžaduje, aby hrál, a dále jedná podle určitých norem; s těmito bariérami se setkáváme například, když dospělý používá tvrzení jako: „Hraní je jen pro děti.“);
- intelektuální (často vychází ze skutečné – někdy i domnělé - nedostatečné intelektuální výzbroje účastníků, klíčovou úlohu hraje adekvátnost, jednoduchost, přístupnost a srozumitelnost verbálních i neverbálních komunikačních prostředků);
- emoční (překážkou může být obava či strach ze selhání a možnosti udělení chyby, vyplývá z nutkové potřeby bezpečí a pořádku, nechuť k jiným úhlům pohledu, ke změnám či rizikům).

Nejen kvůli omezení či odstranění bariér, ale i kvůli prohloubení a zkvalitnění rozvoje a vzdělávání dospělého účastníka bychom měli využívat všech dostupných a užitečných metod pro vzdělávání, které může moderní teorie vzdělávání dospělých nabídnout. (Barták, 2008, s. 20)

## 2 FORMY A METODY VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

### 2.1 Formy vzdělávání dospělých

Palán (1997, s. 40) ve svém Výkladovém slovníku vzdělávání dospělých definuje formy vzdělávání (výuky) dospělých jako „jeden ze základních didaktických (androdidaktických) pojmů, **souhrn organizačních opatření a uspořádání výuky (vzdělávání) při realizaci určitého vzdělávacího procesu.**“ Formy (i metody) vzdělávání jsou důležitým prvkem vzdělávání. Podléhají trendům doby, proto se často mění. Některé vznikají, rozvíjejí se či zanikají. Formu vzdělávání dospělých můžeme definovat jako „**rámec výuky, vnější organizační uspořádání vzdělávacího procesu, jeho stavbu.**“ (Palán, Langer, 2008, s. 151)

Formy vzdělávání mají mnoho hledisek: délka trvání/časové uspořádání (řazení a trvání jednotlivých vzdělávacích činností), prostředí výuky (pracoviště, třída, laboratoř, dílna, v rámci či mimo rámec pracovního procesu, v domácím prostředí), organizační uspořádání vzdělávaných – přímá či nepřímá interakce, zaměření vzdělávacího procesu (rekvalifikační kurzy, specializační kurzy). (Palán, 1997, s. 40-41)

Další hlediska přináší Pavel Paška, který rozlišuje formy na monologické (jednosměrná komunikace), dialogické (dvousměrná komunikace, včetně zpětné vazby), kolektivní (skupinové), laboratorní (simulace potřebných podmínek), institucionální a organizační.

Jiné pojetí má andragog Jaroslav Mužík, který formy vzdělávání diferencuje následně: přímá výuka, kombinovaná výuka, korespondenční (distanční) výuka, terénní vzdělávání (mimo tradiční prostory vzdělávání – př. kurzy v přírodě), sebevzdělávání. (Palán, Langer, 2008, s. 151-152)

Hlediska se různě prolínají, což je v praxi běžné, dokonce i nutné.

Nejčastější formy vzdělávání dospělých:

- nástupní školení
- nástupní řízená praxe absolventů škol
- zaškolování
- zaučení, doškolování
- prohlubování kvalifikace – kvalifikace je dle Palána (1997, s. 62) „soustava schopností (vědomostí, dovedností, návyků a zkušeností) potřebných k získání oficiální způsobilosti k výkonu určité činnosti (povolání, funkce).“
- zvyšování kvalifikace

- rekvalifikace – Palán (1997, s. 100) definuje kvalifikaci jako „změnu dosavadní kvalifikace, kterou zaměstnanec nebo uchazeč o zaměstnání získává nové znalosti a dovednosti, jež mu umožňují jeho nové pracovní uplatnění na trhu práce v jiném vhodném zaměstnání či profesi.“ (Palán, 1997, s. 40-41)

## 2.2 Metody vzdělávání dospělých

Metodou rozumíme postup za určitým cílem. Palán (Palán, Langer, 2008, s. 154) definuje metodu jako „**způsob záměrného uspořádání činností a opatření pro realizaci vzdělávacího procesu a jeho účinnosti tak, aby se co nejefektivněji dosáhlo vzdělávacího cíle.**“

Formu metody vybíráme podle formy vzdělávání - podle samotného vzdělavatele, podle obsahu vzdělávání, podle prostředí, ale i podle zúčastněných osob.

„Klasifikace metod vzdělávání dospělých podle Jaroslava Mužíka:

- teoretické – předávání teoretických poznatků – informace a znalosti (klasická přednáška, přednáška s diskusí, seminář)
- teoreticko-praktické – zaměřují se také na analýzu problémů a jejich řešení, koncepční myšlení a rozhodovací mechanismy (diskusní, problémové, projektové, programová výuka)
- praktické – směřují k získávání či rozvoji praktických dovedností a zkušeností zpravidla pro reálný výkon profese (koučing, mentoring, stáž, exkurze, rotace práce).

Jinou klasifikaci volí Viera Prusáková, která podle míry aktivity a samostatnosti rozlišila metody:

- výkladově ilustrativní – užívány při předávání nových a/nebo složitějších informací, zpravidla většímu množství vzdělávaných (přednáška)
- dialogické – vyšší míra aktivity účastníků vzdělávání, směřuje k rozvoji samostatného myšlení, úsudku, analýzy problémů a navrhování jejich řešení, argumentaci (rozhovor, diskuse)
- problémové – v současnosti velmi populární soubor metod, které jsou orientovány na interaktivní výuku, do níž jsou zapojeni především vzdělávání jedinci – tito pracují v menších skupinách (týmech) na základě určitého zadání, které se snaží co nejlépe, nej-

rychleji, ale především nejefektivněji vyřešit (případové studie, hraní rolí, brainstorming, brainwriting).“ (Palán, Langer, 2008, s. 154-155)

Nejvíce užívané metody, které Palán (Palán, Langer, 2008, s. 155-160) zmiňuje:

Přednáška, seminář, diskusní metody, workshop, exkurze, případové studie, brainstorming, brainwriting, hraní rolí, koučování, mentorování, development centre, outdoor training, e-learning.

**Přednáška** – klasická metoda pro výklad učiva pro větší množství posluchačů, o její efektivnosti se často vedou diskuse, jelikož zdlouhavý přednes nových poznatků není ve vzdělávání dospělých příliš efektivní (vždy záleží na obsahu přednášky, na délce a množství, a také na samotné osobě vzdělavatele, obohatí – li přednášku o zajímavosti či nikoliv). Posluchač je v pasivní roli, kdy jen naslouchá přednášejícímu a s tím jsou spojené obtíže s udržení pozornosti, motivací a aktivizací posluchačů. Pro větší efektivnost přednášky je potřeba její obsah udělat krátkým, úderným, zajímavým, doplněným vizuálními prostředky a životními zkušenostmi. (Palán, 1997, s. 96)

**Seminář** – tato metoda je (stejně jako přednáška) méně užívaná ve vzdělávání dospělých, je to obdoba přednášky s tím rozdílem, že posluchači jsou více aktivní ve své účasti ve výuce. Na seminářích se používá další metoda a tou je diskuse (většinou jde o řízenou diskusi), kdy se posluchači mají možnost zapojit do probíraných témat a tak vyjádřit svůj názor. Palán (1997, s. 105) popisuje seminář mimo jiné jako „náročnou formu převážně ústního procvičování i prověřování vědomostí, získaných sdělovacími metodami nebo samostudiem. Seminář podporuje při správném vedení rozvoj myšlení, posiluje odvahu vyjádřit vlastní názor a obhájit jej nebo sebekriticky přiznat omyl.“

**E – learning** – metoda prováděná pomocí informačních a komunikačních technologií (internet, CD, DVD a další média). Komunikace zde může být jednosměrná, kdy vzdělávaný pracuje pouze s médiem či obousměrná, kdy vzdělávaný pracuje s médiem a následně má možnost látku elektronicky konzultovat se svým lektorem (videokonference – skype, icq a jiné komunikační nástroje, mailová korespondence, on-line hodnocení testů, a další). Výhodou této metody je neomezený časový prostor. Nevýhodou může být nižší motivace vzdělávaného bez nepřítomnosti vzdělavatele, chybějící sociální kontakty či disciplína.



Metodu e-learning se doporučuje používat jako doplňkovou metodu ve vzdělávání dospělých. (Palán, Langer, 2008, s. 159-160)

V následující podkapitole si popíšeme některé z dalších metod, které jsem ve výzkumné části této práce zahrnula pod pojmem alternativní.

### 2.2.1 Alternativní metody vzdělávání dospělých

Pojem „alternativní vzdělávání“ jsem si pro tuto práci definovala jako skupinový vzdělávací proces, ve kterém je každý účastník aktivně zapojen do dění. To se samozřejmě odráží i v používaných metodách. Každá z nich musí být konstruována tak, aby byl opravdu každý účastník vzdělávání aktivně zapojen do procesu a nebyl jen pouhým pasivním příjemcem! Odborná literatura používá pojem „metody“, tento pojem já zaměňuji za pojem „techniky“, který je součástí názvu této práce. Pojmosloví je odlišné, význam stejný.

**Diskusní metody** – v této metodě jde o prostor, který účastníkům umožní přemýšlet, úmyslně rozvíjet myšlenky, jasně formulovat a vyjádřit své názory, vyslechnout si názory ostatních účastníků a případně na ně reagovat. (Pelánek, 2010, s. 20-21)

Diskusi můžeme mít řízenou a panelovou. V **řízené diskusi** mají účastníci dostatečný prostor pro přípravu na dané téma. Celou diskusi vede moderátor, ten zajišťuje, aby každý měl stejné podmínky pro účast a mohl se vyjádřit, taktéž se snaží diskusi usměrňovat, aby nikdo neodbočoval z daného tématu. **Panelová diskuse** bývá součástí konferencí či seminářů, je to diskuse odborníků, kteří své názory argumentují s dalšími odborníky před publikem. Je možné zapojení posluchačů do diskuse. Tato forma metody ukazuje širší problematiku daného tématu. Panelovou diskusi nepovažuji za alternativní formu vzdělávání dospělých, je zde uvedena pro lepší přehlednost v textu, jinak je řazena k metodám v předchozí kapitole. (Palán, Langer, 2008, s. 156)

**Případové studie** – vzdělávací metoda, která účastníky vtahuje přímo do řešení případu. Případy jsou většinou reálné nastalé situace z minulosti, které již někdo musel řešit. Může se jednat i o fiktivní případ, ale je to velmi náročné na zpracování. Účelem této metody je naučit účastníky řešit komplexní a málo strukturalizované problémy z podnikového prostředí, konstruktivně diskutovat o problematice, umožňují se zorientovat v dané problematice, najít hlavní problém, analyzovat a hodnotit situaci, hledat možnosti pro vyřešení pří-

padu. Každý případ/problematika je většinou doplněn písemnými materiály, jako jsou obchodní dopisy, grafy, tabulky, obchodní statistiky, atd. (Palán, 1997, s. 96)

Studie se vypracovává většinou ve skupinách po třech až pěti účastnících ve skupině. V případě vícero skupin se na závěr přidává prezentace každé skupiny, kde vysvětlí, jak postupovali a proč se rozhodli pro konkrétní řešení. (Palán, Langer, 2008, s. 157)

**Workshop** – jedná se o uzavřenou organizační skupinu, která se sešla za účelem řešení nějakého problému, jeho obsah bývá zadán předem. Úkolem účastníků je diskutovat, vyjádřit podstatu problému, porovnávat názory, hledat konečné řešení. Workshopu se vždy účastní odborníci v dané problematice (obdoba panelové diskuse). (Palán, 1997, s. 133)

Tato metoda je jedna z „nejčastěji používaných vzdělávacích aktivit pro dospělé, pod níž se mnohdy odehrávají porady, konference, pracovní jednání, prezentace a jiné vzdělávací aktivity.“ (Palán, Langer, 2008, s. 156)

**Brainstorming** – kreativní (tvořivá) metoda „bouře mozků“ využívaná ke sběru informací a dat nutných k řešení problému, k otevření mnoha možností a pojmenování různých aspektů řešení. Je důležité mít na paměti, že nápad není totéž, co řešení. Brainstorming směřuje k nápadu, řešení nalézáme až posouzením a vyhodnocením nápadů. Cílem je vyprodukovat, co nejvíce myšlenek/nápadů k řešení určitého problému. Takový problém se většinou nedaří řešit běžnou cestou. Počet účastníků skupiny by se měl pohybovat do maximálně patnácti lidí. Účastníky ve skupině se snažíme vybírat odlišné povahy i znalostí (ideální je složení 20 % laici, 30 % odborníci z příbuzných oborů, 50 % odborníci v daném oboru), aby se zajistilo kvalitnější a zajímavější řešení. Zakladatel této metody Alex Osborn definoval 5 základních pravidel:

- zákaz kritiky (nikdo nesmí kritizovat nápad jiné osoby),
  - uvolnění fantazie (absurdní nápady mohou být ty nejvhodnější k vyřešení problému),
  - vzájemná inspirace (volné asociace svých i nápadů ostatních),
  - kvantita nad kvalitou (jelikož je zakázáno jakékoli hodnocení – pravidlo číslo jedna - nezáleží na kvalitě nápadů, ale na kvantitě),
  - všichni jsou si rovni (neexistuje zde dobrý nebo špatný nápad, stejně tak neexistuje lepší nebo horší účastník, cílem je kvantita, každý může přinést nápad a obohatit druhé).
- (Žák, 2004, s. 195-197)

Postup brainstormingu:

- seznámení se s pravidly,
- definice problému a zadání,
- rozcvička (např. skupina hledá odpovědi na otázku: „K čemu všemu se dá použít kávová lžička?“),
- brainstorming (všechny nápady se zapisují pokud možno na tabuli, či jiné pro všechny viditelné místo),
- zhodnocení. (Žák, 2004, s. 198-199)

V dnešní době existuje mnoho podob brainstormingu – brainwriting, negativní brainstorming, imaginární brainstorming, rolestorming, vizuální brainstorming a další.

**Koučování** – velmi populární metoda, založená na osobním přístupu (kouč + koučovaný) ke vzdělávání, pomáhá lidem rozvíjet jejich dovednosti a úroveň schopností. (Armstrong, 2007, s. 467)

Jádrem koučování je dobře členěný a účelový rozhovor – kouč klade otevřené otázky (obdoba Sokratovských debat) a snaží se koučovaného přimět najít a využít jeho vlastní potenciál. Na řešení problému tudíž musí přijít sám koučovaný, jelikož on je odborníkem ve svém oboru, koučovaný je odborníkem na motivaci a zvyšování výkonnosti koučovaného. Kouč by neměl dávat žádné rady či vykládat osobní zkušenosti. Upřímný, otevřený vztah mezi koučem a koučovaným je nezbytná podmínka efektivního procesu koučování. (Palán, Langer, 2008, s. 158)

Koučování by mělo být plánovanou akcí, může být součástí plánů osobního rozvoje stanovených v rámci dohody o pracovním výkonu. Koučování by mělo poskytovat motivaci, jasnou strukturu budoucího pokroku a zpětnou vazbu. (Armstrong, 2007, s. 468-469)

**Mentorování** – obdobná metoda jako koučování s tím rozdílem, že mentor přímo radí, motivuje, usměrňuje, předává své zkušenosti. Mentorovaný si svého mentora vybírá sám (jde o metodu vzdělávání na pracovišti) a určuje si i frekvenci a způsob spolupráce. (Palán, 1997, s. 68)

Mentor je „starším“, zkušenějším a poskytuje individuální vedení od někoho, kdo „ví, jak to v organizaci chodí. Připravuje lidi k tomu, aby v budoucnu lépe pracovali, připravuje je i pro náročnější a větší záležitosti, jako je postup v kariéře.“ Mentoři musejí být pro svoji roli velmi dobře proškoleni a připraveni. (Armstrong, 2007, s. 469)

**Multimédia** – v této metodě jde o zapojení smyslů do vzdělávání. Nejčastěji jimi jsou sluch a zrak. Pro zapojení sluchu je možné použít hudbu jako podklad naší práce, je ale velmi obtížné najít ten správný žánr pro konkrétní případ. Hudba je velmi silný prostředek pro práci s pocity. Pro zapojení zraku se využívají obrázky, opět je důležitý výběr obrázků – měli by být emotivní a související s tématem, jinak hrozí odpoutání pozornosti účastníků. Dále je možno použít krátké filmy nebo ukázky z filmů, animace či vysvětlující diagramy. (Pelánek, 2010, s. 22-23)

**Filmy ve vzdělávání** – při vzdělávání je možné využít potenciálu filmu (ať už jde o krátký film, ukázkou z filmu), kdy účastníci mohou v názorné zkratce shlédnout to, co již bylo řečeno nebo řečeno bude. Jde o jinou formu sdělení stejného obsahu. Opakování stejného různými prostředky vede k hlubšímu zapamatování. Účastníci mají potřebu se identifikovat s rolí ve filmu a vžít se do situací, jež prožívají hrdinové ve filmu. Velmi účinné je používat **výukové filmy**. Jedná se o krátké (kolem třiceti minut trvající) instruktážní filmy, které jsou natočené ve formě příběhu s velmi jednoduchým dějem. Využití známých **hraných filmů** (většinou tedy jen ukázek z nich) je velmi efektivní (déle si zapamatujeme obsah filmu než přednášky), účastníci mají možnost v průběhu či posléze diskutovat nad jednotlivými scénami a rozebírat v nich problematiku, kterou se konkrétní vzdělávací program zabývá. (Hroník, 2007, s. 156-160)

**Hraní rolí** (hry, scénky) – tato metoda slouží jako simulace reálných životních situací, které si můžeme nanečisto vyzkoušet, než je zažijeme v praxi. Vždy se musí jasně vysvětlit účel této metody, vyjasnit její pravidla, rozdělit role účastníkům a vysvětlit následné vyhodnocení aktivity. Pro tuto metodu se často používá videokamera, kterou se celá scénka nahrává a účastníci pak mají možnost zpětně vidět průběh celého procesu, jejich postavení (dominance či submisivita ve skupině) i neverbální komunikaci, kterou by jinak sami u sebe nepostřehli. (Palán, Langer, 2008, s. 158)

**Outdoor training** – jako metoda má specifické postavení proto, že se odehrává v jiném prostředí (mimo pracoviště či učebny, obvykle v přírodě, na hřišti, v tělocvičně, atd.) a emoce se v něm projevují koncentrovanějším způsobem. Outdoorová aktivita by měla mít vysokou míru subjektivně prožívaného rizika, ale minimální míru rizika prožívaného objektivně. Také by měla být pro všechny účastníky novou, neznámou aktivitou. Kdyby tomu tak nebylo, ztrácel by se význam outdoorové aktivity k vybuzení a stimulu účastníků. Ta-

kový trénink je skupinovou spoluprací – lidé musí kooperovat, nikdo nesmí „hrát“ individuálně (i když i takové části se mohou v programu vyskytnout, ale nejsou její hlavní náplní). Po skončení aktivity většinou probíhá diskuse nad provedením úkolů a řešením problémů, možnosti zvýšení efektivity celé skupiny apod. (Hroník, 2007, s. 207-208)

Tato metoda je náročná časově, finančně i organizačně. Často se navíc setkáváme s problémy, kdy se účastníci obávají neúspěchu, mají obavy z pohybových aktivit a také případného zesměšnění před kolegy. (Palán, Langer, 2008, s. 159) „Výsledkem působení všech účinných faktorů je sebeprojevení a respekt k odlišnosti.“ (Hroník, 2007, s. 209) Tyto účinné faktory (je jich devět) se dají rozdělit do tří větších skupin, které jsou outdoor aktivitou trénovány či stimulovány – myšlení (kognice), emoce, chování (akce):

- identifikace se skupinou (kognice)
- emoční podpora (emoce)
- pomáhání si (akce)
- prožívání silných emocí (emoce)
- zpětná vazba a konfrontace (akce)
- náhled (kognice)
- korektivní emoční zkušenost (akce)
- testování reality a limitů (emoce)
- vytvoření nového kontextu (kognice). (Hroník, 2007, s. 209)

### 2.3 Specifika alternativního vzdělávání

Specifika alternativního vzdělávání nejsou v odborné literatuře příliš podrobně zmiňována či popisována. I přesto jsem vybrala některé prvky, které považuji za specifikum alternativního vzdělávání.

**Zážitek** – „Člověk se dopracuje k hlubšímu porozumění nejlépe vlastní **zkušenosti**, „pokusem a omylem“, tedy „**prožitím**“, tzn. ve „hře v širším slova smyslu“ a ne v suchých a abstraktních statích, které navozují namísto zvědavosti pouze strach a stres. Z nich si člověk může řadu věcí zapamatovat, ale to neznamená porozumět a pochopit.“ (Vester, 1997, s. 133)

Prožitek je konkrétní událost, prožití něčeho uceleného, co se díky své intenzitě, obsahovosti či zvláštnosti zřetelně vynořuje z běžných denních zážitků a pro prožívající osobu znamená opravdu něco zvláštního. (Neuman a kol., 1999, s. 34)

**Účastníci** – vzdělávací akce se vždy účastní určitý (předem daný) počet účastníků a tím je možné lepší zacílení aktivit a skupinových potřeb, rozvoj tvůrčích postupů, aktivní zapojení každého účastníka, lépe se učí vytvářet neformální vztahy, sebereflexe, překonání vlastních hranic (mentální i tělesné u outdoor typu). (Hroník, 2007, s. 208-214)

**Lektor** – lektor je důležitou součástí vzdělávacího procesu, pečlivě připravuje program, provází účastníky celou akcí, může jim pomáhat, radit či je koučovat, sám má možnost zapojení se do dění, usměrňuje celý průběh vzdělávacího programu, vyhodnocuje výsledky jednotlivých cvičení, uzavírá diskuse apod. (Palán, Langer, 2008, s. 120-126)

**Program „šitý na míru“** – díky menšímu počtu účastníků v jednotlivých skupinách se lépe zajišťuje míra a zaměření znalostí a dovedností, které účastníkům chybí a chtějí se v nich zdokonalit; aktivity vždy směřují k osobnostnímu rozvoji účastníků. (Pelánek, 2010, s. 12-28)

### 3 NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Definice neziskových organizací vychází ze zákona č. 586/92 Sb. o dani z příjmů § 18, odstavec 7, kde se píše, že jde o „organizace charakteru právnické osoby, která nebyla zřízena nebo založena za účelem podnikání.“ (Rektořík, 2001, s. 39)

Těmito organizacemi jsou:

- zájmová sdružení, právnických osob, pokud mají tato sdružení právní subjektivitu a nejsou zřízena za účelem výdělečné činnosti,

- občanská sdružení,

- odborové organizace,

- politické strany a politické hnutí,

- registrované církve a náboženské společnosti,

- nadace a nadační fondy,

- obecně prospěšné organizace,

- veřejné vysoké školy,

- veřejné výzkumné organizace,

- školské právnické osoby,

- obce, kraje a jejich organizační složky a příspěvkové organizace,

- organizační složky státu,

- státní fondy,

- subjekty, o kterých to stanoví zákon. (Stejskal, 2010, s. 11-12)

Neziskové organizace vznikly na základě práva občanů se **volně sdružovat** a své jednání směřovat k tvorbě užitečných věcí a aktivit, případně se podílet na veřejné politice.

Další význam, který výrazně ovlivnil vznik neziskových organizací je **princip dobrovolné práce**. Tím je myšlena činnost, kterou dobrovolník provádí ve prospěch druhých, dobrovolně – není nikým nucen, bez nároku na odměnu. Tuto činnost často zastávají starší lidé, aby získali smysluplnou náplň svého života, anebo mladí lidé, kteří potřebují získat nové zkušenosti a také, aby smysluplně trávili svůj volný čas. Lidé tedy mají možnost seberealizace, pocit důležitosti a sounáležitosti, uspokojení ze samotné práce i sebe sama, prožijí nové zážitky, seznámí se s novými lidmi, naleznou přátele, a v neposlední řadě získají nové znalosti. I pro samotné organizace je tento typ práce výhodný, ušetří mnoho financí, které by možná ani na mzdové náklady jinak neměly. (Stejskal, 2010, s. 8)

### 3.1 Charakteristiky neziskových organizací

Profesoři Salamon a Anheier chápou neziskový sektor jako „soubor institucí, které existují vně státních struktur, avšak slouží v zásadě veřejným zájmům, na rozdíl od zájmů nestátních“ (Salamon, Anheier cit. podle Škrabelová, 2002, s. 7). Dále uvádí pět základních charakteristik nestátních neziskových organizací:

- **institucionalizované** (mají jistou organizační strukturu a skutečnost, ať už jsou formálně nebo právně registrovány)

- **soukromé** (nejsou součástí veřejné správy a ani jí nejsou řízeny, není však vyloučena státní podpora či fakt, že by ve vedení nemohli být třeba i státní úředníci)

- **neziskové** (organizace mohou dosahovat zisku, nicméně jej nesmí přerozdělit mezi zaměstnance, zakladatele či vedení organizace, ale musejí zisk použít na cíle dané organizace (Šedivý, Medlíková, 2009, s. 131))

- **samosprávné a nezávislé** (mají vlastní pravidla, samy řídí a kontrolují vlastní činnost)

- **dobrovolné** (fungování je spojeno s určitým prvkem dobrovolnosti, může jít o výkon neplacené práce, formou darů či čestné účastni ve správních radách). (Škrabelová, 2002, s. 7)

### 3.2 Členění neziskových organizací

„V české odborné ekonomické literatuře není jednoznačně definována charakteristika organizací, které působí v neziskovém sektoru.“ (Salamon, Anheier cit. podle Škrabelová, 2002, s. 7) „Bohatost poslání a cílů neziskových organizací a prorůstání jejich činností napříč celou občanskou společností, vyvolává potřebu jejich členění podle určitých kritérií:

#### Kritérium zakladatele

- organizace založené veřejnou správou (státní správou – ministerstva, ústřední úřad státní správy) nebo samosprávou (obec, kraj), některé se nazývají veřejnoprávní organizací;

- organizace založené soukromou fyzickou nebo právnickou osobou (je možné založit organizaci i společně), nazývané soukromoprávní organizace;

- organizace, jež vznikly jako veřejnoprávní instituce, výkon účelu veřejné služby je dán jako povinnost ze zákona (př. veřejná vysoká škola)



**Kritérium globálního charakteru poslání**

- organizace veřejně prospěšné – produkce veřejných a smíšených statků, které uspokojují potřeby veřejnosti/společnosti (zdravotnictví, vzdělávání, charita, ...);
- organizace vzájemně prospěšné – vzájemná podpora skupin občanů (i právnických osob), které mají společné zájmy (kultura, profesní zájmy, ochrana zájmů skupin, ...)

**Kritérium právně organizační normy**

- organizace založené podle zákonů č. 218/2000 Sb. rozpočtová pravidla a č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů;
- organizace založené podle ostatních zákonů platných pro neziskové organizace;
- organizace založené podle zákona č. 513/91 Sb. – obchodní zákoník a organizace s obdobným charakterem

**Kritérium financování**

- organizace financované zcela z veřejných zdrojů (organizační složky státu a územních celků);
- organizace z části financované z veřejných rozpočtů, na příspěvek mají legislativní nárok (příspěvkové organizace, církve a náboženské společnosti, politické strany a hnutí);
- organizace financované z různých zdrojů (dary, sbírka, sponzoring, granty, vlastní činnost);
- organizace financované především z výsledků realizace svého poslání.“

**Kritérium charakteristiky realizovaných činností**

„Klasifikací neziskových organizací podle činností máme tři, jsou jimi: Mezinárodní klasifikace neziskových organizací – ICNPO, Systém klasifikace netržních činností OSN – COPNI, a odvětvová klasifikace nevýrobních ekonomických činností – OKEČ-ČR.“ (Rektořík, 2001, s. 40-42)

Pod pojmem neziskové organizace můžeme chápat tyto dvě skupiny:

- vládní (státní, veřejné) neziskové organizace – zabezpečují převážně realizaci výkonu veřejné správy, jejich právními formami v České republice jsou příspěvkové organizace a od roku 2001 organizační složky státu, kraji či obce;
- nestátní (nevládní, občanské, soukromé) neziskové organizace – podílejí se na veřejné politice v rámci občanské společnosti, jejich právními formami jsou občanská sdružení, nadace a nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, církve a náboženské společnosti. (Škrabelová, 2002, s. 9-10)

### 3.2.1 Další typologie neziskových organizací

Jinou možnou typologii uvádí Rejzler (2001, s. 42-43), ten neziskové organizace rozděluje do pěti skupin s následujícími typologickými znaky:

- neziskové **soukromoprávní organizace vzájemně prospěšné**, s globálním posláním vzájemně prospěšné činnosti;
- neziskové **soukromoprávní organizace veřejně prospěšné**, s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti;
- neziskové veřejnoprávní organizace typu **organizačních složek a příspěvkových organizací státu a samosprávných celků** s globálním posláním veřejná správa a veřejně prospěšná činnost;
- neziskové **ostatní veřejnoprávní organizace**, s globálním posláním veřejně prospěšná činnost;
- neziskové **soukromoprávní organizace** typu obchodních společností a jim podobných (výjimečné případy neziskových organizací) s možností globálního poslání veřejně u vzájemně prospěšné činnosti.

### 3.3 Vzdělávání v neziskových organizacích

Organizace ke svému fungování potřebuje tři zdrojové oblasti:

- finance (peníze, jiné finanční prostředky)
- zázemí, služby a materiál (nemovitosti, pronájmy, úklid, energie, vybavení atd.)
- lidi (členové statutárních orgánů, vlastní zaměstnanci, dobrovolníci, externí pracovníci). (Šedivý, Medlíková, 2009, s. 39)

„Kvalita práce neziskové organizace a tím i její úspěch a prosperita závisí na kvalitním výkonu pracovníků. Neziskové organizace působí v sektoru služeb, kde má lidský faktor klíčový význam. Organizace tedy potřebují pracovníky:

- vizionáře - určují směřování, strategii, zajišťují tvorbu nových nápadů;
- výkonné pracovníky - zajišťují produkci výrobků i poskytování služeb;
- řídicí pracovníky - mají na starost řízení lidí, financí a dalších procesů uvnitř organizace;
- zajišťovatele zdrojů - věnují se marketingu, fundraisingu, PR.“ (Šedivý, Medlíková, 2009, s. 44)

Každá z těchto čtyř kategorií musí být v organizaci zastoupena, chceme-li kvalitní a efektivní fungování organizace. Nemusíme mít na každou kategorii jednoho člověka, jedna osoba může zastávat více funkcí (kategorií), což je i běžná praxe. (Šedivý, Medlíková, 2009, s. 44)

Neziskové organizace mají své zaměstnance, mohou mít externí pracovníky a mají možnost také získat kvalifikované pracovníky, kteří nejsou motivováni finančně – jsou to lidé, kteří věří v hodnotu své práce a také v to, že pracují pro dobrou věc. Je proto důležité s pracovníky plánovat potřeby podle jejich profese a kvalifikace, realizovat jejich další rozvoj a zpracovat kritéria pro motivaci a stimulaci všech pracovníků organizace. V současnosti mohou pracovníci čekat několika týdenní školení, než sami zastanou místo v praxi. Během zaškolení by se měli seznámit s historií a posláním organizace a ztotožnit se s nimi, měli by podrobně znát všechny nabídky organizace, poznat své zákazníky i konkurenci. (Duben, 1996, s. 194-212) K lepšímu poznání chodu organizace slouží „Manuály pracovníka“ a jiné dokumenty, někdy je pracovníkovi přidělen poradce či supervizor.

V průběhu praxe pak přichází další vzdělávání – většinou se jedná o povinná školení daná zákonem a pak další nezbytné vzdělávací kurzy pro výkon práce (změna zákona, nové trendy, atd.). Jednou za čas se naskytne možnost účasti pracovníků na bezplatných kurzech či seminářích (často organizována jinými neziskovými organizacemi), ty však nejsou povinná, pouze pro zájemce.

### 3.3.1 Specifika vzdělávání v neziskové sféře

„U rozvoje zaměstnanců, ať už jej bude organizace zajišťovat jakkoliv, je důležité si uvědomit, jaký je daný stav, jaké jsou potřeby a cíle rozvoje zaměstnanců, kam se mají lidé se svými znalostmi a dovednostmi posunout a v jakém čase. Tedy stručně řečeno, jaká je politika rozvoje organizace.“ (Šedivý, Medlíková, 2009, s. 99)

Pro úspěšnou realizaci rozvojového a vzdělávacího programu je třeba zvážit:

- **finance** (jak a z čeho bude program financován) – granty, vyčleněné peníze z vlastních příjmů organizace, dar formou služeb lektora nebo vzdělávací agentury, peníze darované firmou nebo jednotlivcem na vzdělávání;

- **místo a způsob vzdělávání** - přímo v organizaci, mimo organizaci s domluveným moderátorem, posílání zaměstnanců na otevřené semináře, individuálně pro některé pracovníky konzultační nebo koučinková forma práce či výcvik atd.;

- **období v roce**, které je pro organizaci vhodné, je potřeba zvolit takové období, v němž organizaci nebo jednotlivé pracovníky nebudou časově vytěžovat projekty; způsob a kritéria hodnocení kvality a efektivity rozvojového a vzdělávacího programu, jak tyto výstupy využít pro úpravy a změny v koncepci programu. (Šedivý, Medlíková, 2009, s. 99)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 ALTERNATIVNÍ CESTA

„Alter znamená jiný, druhý, nikoliv ve smyslu pořadí nebo významu, ale na výběr.“

Takový význam se objevuje ve většině současných slovníků jako charakteristika či definice pro pojem alternativní. Tento pojem není dnes již neznámý, naopak je to velmi frekventovaný pojem a vyskytuje se v mnoha oborech a různých souvislostech. Mnohdy lze jeho obsah chápat přesně, jindy je třeba upřesnit, co se za tímto pojmem skrývá a co tím, kdo konkrétně myslí. (Svobodová, Jůva, 1995, s. 61)

K tématu alternativního vzdělávání mě přivedla kniha „Myslet, učit se a zapomínat?“ od Frederica Vestera. Ten si pokládá otázku, zda by nestačila realita sama a nebyla nakonec tím nejlepším učitelem. Svým způsobem to pravda je, nicméně ve skutečnosti způsobují nezdary paniku a k porozumění souvislostí tak vůbec nepřispívají. V panickém stavu se nám vytváří blok a učební efekt se nedostaví. To je tedy určitá překážka v přímém styku s realitou. Podobné je to i s druhým extrémem – vzdělávání pomocí teorie. Teoretický výklad motivuje jen malou část inteligence. Aby člověk dané téma či problematiku opravdu pochopil, je zapotřebí všech pěti smyslů. K tomu také patří zklamání, úspěch, očekávání, pokus a omyl, náhody a chyby – zkrátka celý náš organismus. Pouze náš organismus dokáže informace „prožít“ a celé je uložit do paměti našich buněk. To je opravdové učení. (Vester, 1997, s. 138)

Dalším motivem pro téma alternativní vzdělávání byla kniha „I dospělí si mohou hrát“ od Eduarda Bakaláře. Autor ve svém úvodu vysvětluje, že **hra je přirozenou součástí lidského života**. Jedinci, kteří jsou až moc dospělí (cítí striktní hranici mezi dětstvím a dospělostí), ji vytlačili ze svého bytí a dalo by se říct, že ustrnuli. Bakalář dále píše, že dospělí si hrát mohou a nemusí se za to ani stydět. Měli by si hrát a ke hře přivést i ty, co si hrát zapomněli a dosud se jim nepodařilo se tomu znovu naučit. (Bakalář, Kopský, 1987, s. 5)

Inspiraci lze hledat v běžném životě a to u dětí. Pro ně je hra nejpřirozenější činností. Děti jsou ti, kteří neustále hledají nové způsoby a cesty, jsou to ti, které život baví. S přibývajícím věkem pak začínáme zapomínat na hravou část v nás a stáváme se dospělými. Když už má dospělí příležitost hry prožít (teambuilding, outdoor či řešení modelových situací) často reaguje negativně, že to nemělo smysl, byla to ztráta času i peněz, bylo to trapné. Každý ve svém životě hraje mnoho různých rolí, které zvládá během dne (v osob-

ním i profesním životě). Tyto dennodenní „hry“ člověka baví, protože mají smysl, důvod a svůj účel. (Evangelu a kol., 2009, s. 15).

Hra tedy není jen ztrátou času či peněz, ale „dobrá hra pomáhá rozvíjet tvořivé způsoby myšlení, zabraňuje zkosnatění a vede ke zdravé soutěživosti. V době, kdy se doslova denně objevují nové vědní poznatky a kdy kvalifikace absolventů odborných škol – není-li doplňována – již po několika letech zaostává, neoceňujeme ani tak skutečné množství vědomostí, jako spíše schopnost člověka rychle se učit, obohacovat staré poznatky a přijímat nové.“ (Bakalář, Kopský, 1987, s. 5)

Chceme-li si udržet pružnost a svěžest našich myšlenek, chceme-li podnítit netradiční, kreativní způsob uvažování, který je v dnešní době nutným předpokladem moderního stylu práce, musíme mít povědomí o svých znalostech a vlastnostech, zapojit hry do svého života. (Bakalář, Kopský, 1987, s. 12) Každou hrou nás provádí jiný dospělý člověk, který má roli moderátora (může to být lektor nebo i firemní manažer) a jeho úkolem je pomoci ostatním hráčům nalézt v sobě chuť vymýšlet nové nápady, rozvíjet sami sebe. (Evangelu a kol., 2009, s. 23)

Poslední autor, který mě ovlivnil svými slovy, je John Dewey (1904, s. 80-81):

„Uvedte školu ve styk se životem a všechno učení nutně se dostane do vzájemného vztahu. A nad to ještě, je-li škola jako celek ve vzájemnosti se životem jakožto celkem s jeho různými cíly a ideály – s citovým vzděláním, výcvikem, věděním, prospěšností – přestává býti souborem různých částí, pro něž pro jednu každou zvlášť bychom musili voliti zvláštní učení a pro druhou zase jiné.“

Když používá termín „škola“ nemyslí tím jen instituci, ale chápe pod tím vzdělávání, které nás provází od začátku až do konce, neboť motivaci pro vzdělávání si potřebuje najít každý, nehledě na věk.

## 5 VÝZKUMNÁ ČÁST

Ve výzkumné části se zabývám aplikací alternativních technik ve vzdělávání v neziskových organizacích.

Pro výzkum jsem zajistila pět neziskových organizací, které byly ochotné se mnou spolupracovat.

### 5.1 Vybrané neziskové organizace

Pro vlastní výzkum k bakalářské práci jsem si zvolila takové neziskové organizace, které splňovaly mnou daná kritéria:

- organizace nacházející se v Brně a jeho okolí;
- menší organizace, které jsou známé pouze lokálně, ale nikoliv celorepublikově;
- organizace, které nepoužívají záměrně cílenou reklamu, veřejnosti se prezentují pouze svojí činností;
- organizace, jež jsou financovány částečně z veřejných rozpočtů, z různých zdrojů, z výsledků vlastní činnosti;
- organizace nestátní (nevládní, soukromé), tzv. soukromoprávní organizace.

#### 5.1.1 Obecně prospěšná společnost A.

Tato organizace je nestátní nezisková organizace zřízená za účelem poskytování příležitostí těm, kteří chtějí změnit svět k lepšímu. Působí v oblastech kultury, umění, sportu, zdraví, vědy, výzkumu a vzdělání, lidských práv a udržitelnosti, ve kterých realizuje vlastní projekty, nebo pomáhá uskutečňovat následovníhodné vize svých dobrovolníků. Organizaci založila skupina soukromých fyzických osob a financují ji z různých dostupných zdrojů a částečně i z vlastní činnosti. Jde tedy o soukromoprávní organizaci vzájemně prospěšnou (dle typologie Rektora, 2001).

Vize společnosti: „Sníme o světě, ve kterém vše slouží svému účelu. O společnosti, jež vidí věci takové, jaké jsou, a usiluje o to, co je přirozené a správné. O komunitě, která žije v harmonii se svým okolím, která prosperuje i za nepříznivých podmínek tím, že koná to, co přináší prospěch všem.“

V této organizaci jsem se setkala s panem P., který je zakladatelem organizace a zároveň má funkci statutárního ředitele.



### 5.1.2 Občanské sdružení B.

Toto občanské sdružení je nevládní ženskou organizací s velmi početnou členskou základnou, která působí převážně na dobrovolné bázi ve prospěch a v zájmu žen a jejich práv. Organizace je financována z členských příspěvků, na konkrétní projekty čerpá z grantů nadací, granty z fondů Evropské unie a částečně i z veřejných zdrojů. Jedná se o vzájemně prospěšnou organizaci. Posláním a cílem je prosazovat práva žen, působit na různých úrovních v jejich zájmu a k jejich ochraně.

Zde jsem se setkala s paní M., která je místopředsedkyní ústřední rady žen této organizace.

### 5.1.3 Obecně prospěšná společnost C.

Společnost je z hlediska typologie soukromoprávní, vzájemně prospěšnou organizací, založenou soukromými právníckými osobami. Organizace se snaží navazovat spolupráci s partnery ať už z komerční či nekomerční sféry a iniciuje programy na podporu seniorů. Seniorům nabízí podporu, která spočívá ve zřizování nových Senior Pointů v okresních městech. Nabízí komplexní spolupráci městům a krajům, které mají zájem zřizovat nové Senior pointy. Připravují přednášky a kurzy zaměřené na zlepšení finanční gramotnosti občanů.

Do portfolia nabízených služeb patří doplňková činnost a tou je realizace dotačních titulů a podpora komplexní poradenství v oblasti strukturálních fondů a získávání dotací z evropských strukturálních fondů - od vypracování předběžné analýzy až po konečnou hodnotící zprávu celého projektu.

V této organizaci jsem se seznámila s panem L., který je ředitelem projektu Senior point, sídlící v Brně.

### 5.1.4 Občanské sdružení D.

Tato organizace je nestátní, neziskové občanské sdružení sídlící v Brně. Byla založena soukromými fyzickými osobami a je z části financovaná z veřejných zdrojů a jinak pomocí jiných různých zdrojů (dary, granty, ...). Jedná se o poradnu, která nabízí svým uživatelům pomoc při orientaci v síti sociálních služeb, poskytuje jim poradenskou pomoc, nabízí zájem po celou dobu trvání obtíží. Na poradnu se obracejí lidé nejčastěji s problémy v následujících oblastech: bydlení, rodina a mezilidské vztahy, majetkoprávní vztahy a náhrady

škody, pracovně právní vztahy a zaměstnanost, občanské soudní řízení, sociální zabezpečení, dluhová problematika, ochrana spotřebitele.

Výhodou, kterou občanské poradenství přináší, je možnost poskytnout uživatelům takovou komplexní péči, aby se v jednom místě dozvěděli co nejvíce potřebných informací.

S paní M. jsem se nesetkala přímo v centru samotné organizace, ale na jednom z kontaktních míst v Brně, kde paní M. působí dobrovolně jako sociální pracovnice.

### **5.1.5 Občanské sdružení E.**

Občanské sdružení je neziskovou organizací pracující na základě podnětů zrakově postižených lidí využívajících službu vodícího psa. Jde o soukromoprávní vzájemně prospěšnou organizaci, která je financována z veřejných sbírek, spoluprací se ziskovým sektorem – dary, sponzoring a také využívá granty Evropské unie.

Posláním služby sociální rehabilitace je podpora klientů, kteří využívají vodícího psa jako kompenzační pomůcku nebo se na jeho využívání připravují, popřípadě o tuto pomůcku žádají. Podpora se týká oblasti osobního rozvoje, samostatného pohybu a řešení individuálních problémů při pohybu tak, aby byli klienti úspěšní a spokojení v prostředí, které si sami vybrali k životu.

Úzce spolupracují s brněnskou školou pro výcvik vodících psů, která je také soukromoprávní neziskovou organizací. Prioritní aktivitou je pravidelné procvičování práce psů, kteří se tím udržují ve špičkové pracovní kondici, aby ve své práci během mnohaleté služby byli pro svého pána vždy soustředění a spolehliví. Občanské sdružení E. spolupracuje s instruktory brněnské školy pro výcvik vodících psů, jež je členem prestižní světové organizace škol pro výcvik vodících psů.

S paní L. jsem se potkala, abychom se bavily o organizaci občanské sdružení E., kde pracuje jako sociální pracovnice, fundraiser a PR pracovník. Tato organizace úzce spolupracuje a sídlí na jednom místě i s brněnskou výcvikovou školou vodících psů, tudíž mi paní L. vykládala o obou organizacích. Na závěr jsme mluvili i o následující organizaci – občanské sdružení F., jejíž spoluzakladatelkou je právě paní L. a kde působí jako zástupkyně předsedkyně sdružení a zároveň i lektorka, a to vše dobrovolně.

#### **5.1.5.1 Občanské sdružení F.**

Toto občanské sdružení je nezisková organizace, která usiluje o vzájemnou integraci zdravotně postižených nebo sociálně znevýhodněných osob a většinové populace. Využívá

k tomu přirozené prostředky – interaktivní zážitkové semináře, umělecké a kulturní aktivity, při kterých se setkávají obě skupiny. Propaguje témata týkající se života zdravotně postižených osob prostřednictvím prezentačních aktivit pro veřejnost. Organizace byla založena několika soukromými osobami a je financována z grantů nadačních fondů a dary od fyzických osob.

Cílem organizace je vytvořit prostor bez umělých hranic a bariér, ve kterém jsou všichni rovnocennými partnery, bez ohledu na jakékoli znevýhodnění. Pro naplnění cílů pracují jen dobrovolníci, což odlehčuje finančním nákladům. Veškeré aktivity směřují ke vzájemnému pochopení, odstraňování předsudků a stereotypů vůči odlišným skupinám lidí.

## 5.2 Cíl výzkumu

Cílem mého výzkumu bylo zmapovat situaci vzdělávání v neziskových organizacích se zaměřením na aplikaci alternativních technik.

### 5.2.1 Dílčí cíle

Dílčími cíli bylo:

- zjištění, jak probíhá vzdělávání ve vybraných neziskových organizacích
- zjištění, zda aplikují alternativní techniky ve vzdělávání
- zjištění, zda je možná aplikace některých alternativních technik
- vytyčení důvodů, proč aplikace možná není
- vytyčení důvodů, proč ještě aplikovány nebyly, v případě, že aplikace by byla možná/představitelná

Z těchto cílů jsem stanovila výzkumné otázky.

### 5.2.2 Výzkumné otázky

Aplikují jednotlivé neziskové organizace alternativní techniky ve vzdělávání?

Jaké jsou překážky pro aplikaci alternativních technik vzdělávání v neziskových organizacích?

Je možné aplikovat alespoň některé alternativní techniky?

### 5.3 Metody výzkumu

Pro svůj výzkum jsem zvolila polostrukturovaný rozhovor, který spadá do kvalitativního výzkumu.

Výzkumný rozhovor je proces, jehož cílem je záměrně vyvolanou interakcí mezi tazatelem a respondentem získat potřebné informace k pochopení dané problémové oblasti. V kvalitativním výzkumu se používá rozhovor nestandardizovaný, kvalitativní, nestrukturovaný či částečně strukturovaný. Hlavním cílem kvalitativního rozhovoru je pochopení jak vnímají, podávají a objasňují určité skutečnosti. (Pavlica, 2000, s. 52) Dále jsem využila prvky pozorování, přesněji řečeno jsem zaznamenávala svůj dojem, kterým na mne organizace i sám respondent působil.

Po stanovení hlavního cíle mého výzkumu jsem se zúčastnila veletrhu neziskových organizací v Brně, kde jsem oslovila několik osob z různých organizací. S těmito lidmi jsem diskutovala na téma mého výzkumu. Zjišťovala jsem, jaký přehled mají obecně o vzdělávání v neziskové sféře. Následně jsem si domluvila schůzku s těmi osobami, které vzdělávání ve své organizaci uskutečňovali či se na něm nějakým způsobem podíleli. Čtrnáct dnů před zahájením sběru dat pro výzkum jsem navštívila přednášku jedné ze zkoumaných neziskových organizací a subjektivně ji vyhodnotila u příslušné organizace.

Všechny rozhovory, které jsem provedla, byly uskutečněny v prostorách dané neziskové organizace, tudíž jsem měla možnost vidět její provoz a dění v samotném centru organizace.

Odborná literatura radí začít schůzku s respondentem tak, aby se prolomily psychické bariéry. V tomto jsem žádný problém nezaznamenala, všichni respondenti (ženy i muži) byli velice vstřícní, otevření a přátelští. Rozhovory začínaly mým úvodem, kdy jsem respondentovi vysvětlila, jakým tématem se zabývám, co je cílem mé práce. Zeptala jsem se, zda rozumí, o čem se tedy budeme bavit. Všechny hovory jsem zaznamenávala na diktafon, proto jsem se na začátku zeptala na svolení nahrávky. Čas potřebný k rozhovoru byl nastaven minimálně na čtyřicet minut, ale až na jeden případ rozhovory trvaly kolem hodiny.

Měla jsem připravené čtyři záchytné body/otázky, které navazují na mnou stanovené dílčí cíle.

1. Informace o neziskové sféře, zvláště o vzdělávání v ní.
2. Praktikujete alternativní způsoby vzdělávání?

3. Jaké to jsou?
4. Dovedete si představit aplikaci některých/jiných/dalších alternativních technik?

Většinou jsem ani všechny čtyři otázky nepoložila, jelikož respondent svévolně odpověděl v rámci jedné otázky na otázku navazující.

Po každém hovoru jsem mluvený záznam přepsala do papírové formy, na základě které jsem analyzovala získaná data. Psané rozhovory jsem lehce stylisticky upravila, konkrétně šlo o vymazání „pomocných berliček“ v řeči.

## 5.4 Způsob vyhodnocení dat

Získaná data jsem roztřídila do tří mnou navržených kategorií uvedených níže. Kategoriální systémy slouží k provádění redukce dat. Tudíž jsem systematicky klasifikovala a roztřídila data, která jsem následně individuálně zpracovala pro každou organizaci a na závěr shrnula veškeré východiska, která lze z těchto výsledků učinit.

Mimo transkripcí, z kterých jsem vycházela, jsem do vyhodnocování zapojila i faktor mého vlastního dojmu z organizace a samotného respondenta.

### 5.4.1 Vyhodnocení dat

Po důkladném prostudování všech transkripcí, jsem navrhla tři kategorie, které jsem dále rozpracovala. Tyto kategorie vyplývají i z předem připravených otázek pro respondenty. První kategorie je obecné shrnutí informací o vzdělávání v konkrétní neziskové organizaci. Druhá kategorie zdůrazňuje alternativní techniky vzdělávání, které nezisková organizace aplikuje. Třetí kategorie se zabývá možností aplikace dalších alternativních technik s výčtem těch, které by pro organizaci byly přijatelné a nápomocné. V případě, že žádná taková technika není, je v poslední kategorii zmíněn důvod, proč nelze aplikovat alternativní techniky. Všechny kategorie jsou přehledně uspořádány v tabulce v kapitole 5.5.1.

## 5.5 Výsledky výzkumu

V této části hodnotím přístupy jednotlivých organizací k vzdělávání dospělých. Jedná se o externí pohled.

### Obecně prospěšná společnost A.

Ze všech setkání v průběhu sbírání analytických dat k této bakalářské práci, se subjekt A., jeví jako společnost s nejlépe propracovanou strategií vzdělávání dospělých. Naplno rozvi-

nutý systém alternativních metod vzdělávání zajišťuje vysokou profesionalitu pracovníků této organizace, což se následně projevuje i ve výsledcích samotných. Organizace již od svého založení dbala na vysokou úroveň motivace všech zaměstnanců i nově příchozích dobrovolníků. Nadšení, elán a chuť se podílet na chodu organizace jsou vstupní podmínkou pro práci v této organizaci, což je základní předpoklad pro úspěšnou činnost neziskové organizace. Je zde kladen důraz na předávání nepsaných neformálních znalostí mnohem více než těch formálních. Jak sám pracovník organizace řekl: „U těch formálních není problém vytvořit, aplikovat nějaký systém přednášek, které si dokážeme zaopatřit sami. Máme mezi personálem natolik erudované lidi, ať už z akademické sféry nebo z praxe.“ Pro vytvoření komplexního souboru neformálních znalostí a dovedností organizace používá systém zvaný interní Wiki, který „slouží k provádění jednotlivých lidí nějakými standardními pracovními úkony a současně je tam popsáno, jak se k tomu standardizovanému postupu došlo a proč je vlastně považován za nejlepší.“ V tomto systému se zachycují i nezdařilé projekty pro porovnání s těmi zdařilými. Tudíž se zde lidé mohou poučit z chyb, mohou navázat na historii vývoje fungování organizace a podílet se na jejím utváření. Co se týče vzdělávání, využívá se zde vlastních interních zdrojů – lidský potenciál, kterého má organizace prozatím dostatek. Dobrovolně pro organizaci pracuje mnoho osob, které mají zkušenosti z vysokých manažerských pozic a jejich odbornost je využívána v přednáškách pro ostatní členy neziskové organizace. Pouze pro právní náležitosti (změna zákona) se využívá služeb třetích organizací. Další nedílnou součástí vzdělávání je vytváření různorodých pracovních týmů, do kterých se může přihlásit každý, který má zájem se na projektu podílet. Vedoucí těchto týmů pak mají povinnost vést spolupracovníky a dohlédnout na úspěšné dokončení projektu. Jedna osoba se může podílet na více projektech, s tím, že na každém projektu může zastávat jinou pozici – velmi efektivní forma vzdělávání skrze zkušenost z praxe. Jinou praktickou metodou je stínování manažerů, které je nabízené studentům vysokých škol pro naplnění jejich praxí. Během stínování je možné manažera následovat na jednání s obchodními partnery, sledovat ho při práci, jak se rozhoduje či jedná s lidmi. Organizace otevírá nové možnosti kreativním lidem díky co-workingovému prostoru, který je součástí centra. Zde se mohou lidé setkávat a vzájemně sdílet své ideje, diskutovat o nich a předávat si zkušenosti. Celkový přístup organizace ke vzdělávání je velmi efektivní, což podtrhuje i můj osobní pocit ze setkání s jedním z představitelů společnosti. Přístup vedení by mohl být doporučen všem ostatním pro vnitřní aplikaci.

**Občanské sdružení B.**

Sdružení nemá příliš vzdělávacích aktivit, a to z finančních důvodů. V případě, že se jim podaří získat nějaký grant, tak financují vzdělávání takového typu, o který je v té době obecně největší zájem. Pracovníci organizace mají ve zvyku si každým vzdělávacím procesem nejdříve projít sami a poté jej nabídnout dál pro příjemce grantu. Často se jedná o kurzy pro ženy, jak zvýšit motivaci a sebevědomí na trhu práce. Ve spolupráci s jinými neziskovými organizacemi, převážně zřizované obcí, pořádají přednášky zaměřené na zdravý životní styl, kde je snaha o aplikaci „něčeho navíc“. I přestože se organizace „snaží využívat takových přednášek, které dají něco navíc, že si to jenom neodposlechnou, ale skutečně to bývá spojené s něčím“, systém vzdělávání není prakticky vypracovaný a záleží pouze na skoro až náhodným grantům. Na svoji obhajobu organizace vysvětluje, že zažádat o grant Evropské unie je velice složité a nemá na to potřebné lidi, ani čas. Nyní provádí výzkum, o jaký typ vzdělávání má jejich cílová skupina zájem a zda by byla ochotná se na takovém vzdělávání finančně podílet. Ač paní se kterou jsem rozhovor vedla, působila zainteresovaně, větší aktivita a ochota hledat nové zdroje, ať už finanční či lidské nebyla projevena. Zejména citlivost cílové skupiny, ať jsou to již nezaměstnané ženy nebo ženy jinak znevýhodněné je zde patrná. Bohužel tomu plně neodpovídá zvolený přístup členů organizace, kde bych očekávala větší podporu a aktivitu ve vzdělávacích procesech.

**Obecně prospěšná společnost C.**

Fakt, že organizace má velký počet zájemců o poskytované služby, se mi potvrdil, když jsem přímo v centru vedla rozhovor s pánem, který má na starosti hlavní projekt organizace. V hlavní (a pravděpodobně i jediné) kanceláři tohoto kontaktního místa se za hodinu vystřídal mnoho návštěvníků, kteří se přišli poradit či informovat, třeba i o možnostech vzdělávání. Cílová organizace si žádá zvláštní přístup, jelikož se jedná o skupinu pre-seniorů a seniorů. Jsou zde pro ně připravené přednášky, zejména s preventivním a bezpečnostním zaměřením, cestopisné semináře, dále autorská čtení. Přednášky občas bývají doplněny o ukázky například reálných zásahů hasičů, skutečné demonstrace rizikových situací. Ve spolupráci s podobně zaměřenými organizacemi poskytují pravidelná setkání, debaťní kroužky s určitou tematikou, rukodělné aktivity či tréninky paměti. V těchto programech jde o „reálné zkoušení si těch věcí, zapojení se do činnosti.“ Snaha o interaktivní a praktické metody vzdělávání je tedy patrná, nicméně by mohla být větší. Jako jeden

z návrhů je promítání krátkých filmů zobrazujících konkrétní problematiku, a navazující debatu s odborníky na toto téma. Dříve než jsem se do této organizace dostala, tak jsem si sama vyzkoušela jednu z přednášek, organizovanou právě touto organizací. Přednáška se konala v jedné z knihoven v Brně, téma bylo trénování paměti. Konkrétně se jednalo o promítání historických obrázků budov a míst v městě Brně, kdy přednášející ke každému obrázku řekla základní informace. V průběhu přednášky se mohl kdokoliv ze zúčastněných připojit se svými vzpomínkami a chvíli si o tom s ostatními vykládat. Tento přístup byl nesmyslně zdlouhavý a po krátké chvilce nudný, nicméně pouze pro mladší účastníky, kterých zde byla menšina a přednáška pro ně nebyla prioritně připravena. Senioři vypadali zaujatě a šlo vidět, že je těší zájem jiných o jejich život za jejich mládí. To je důkazem, že organizace citlivě zvolila vhodnou formu vzdělávání pro svoji cílovou skupinu.

V letošním roce by se měl realizovat projekt zaměřený na pre-seniory, tudíž skupinu aktivních lidí, kteří jsou ohroženi na trhu práce. Snahou vzdělávacího programu bude podpořit učební dovednosti, zvýšit samotné dovednosti těchto lidí a dát jim impuls, protože to je to co potřebují. Možnost se vzdělávat, protože jsou schopní učení se novým věcem. V tomto projektu by se mohly více prosadit techniky alternativního vzdělávání jako třeba nácvik přijímacích pohovorů, týmová práce při řešení případových studií pro alternativní způsoby myšlení, umění si obhájit svůj názor a hlavně umět komunikovat ve skupině.

#### **Občanské sdružení D.**

Sdružení má důsledně propracovaný systém vzdělávání, počínaje zaškolováním nového člena až po pravidelná povinná školení všech členů. Organizace ke každému novému členu přiřadí jeho osobního poradce – mentora, který s ním prochází celý zaškolovací proces. Zde upřednostňují dialogickou či kolektivní formu vzdělávání – tj. mentor a začátečník spolu mohou vést diskuse ve dvojici nebo i v rámci celého týmu na pracovišti. Účastní se chodu organizace, náslechů rozhovorů s klienty a postupně sám vede rozhovory pod dohledem supervizora. K tomu všemu je nutné prostudovat písemné materiály jako „Manuál pracovníka“ a jiné „Moduly“. Nedílnou součástí přijetí nového člena je týdenní kurz, kde se nejvíce objevují alternativní techniky vzdělávání. Členové si nacvičují poradenské techniky, procvičují vedení hovorů s klienty, hraní rolí, týmové zpracovávání zadání či úkolů a jejich následná prezentace ostatním. Je na samotných účastnících, aby si na řešení přišli sami, čímž se vzdělávají lépe než na přednášce. Nicméně ani přednáškám se nevyhnou.



Hlavně v právních tématech jsou zvaní odborníci, aby informovali členy o změnách v zákoně. Tyto přednášky nejsou příliš záživné a členové by ocenili doplňující aktivity, uvedu příklad řešení případových studií, které se pro právní oblast dokonale hodí.

### **Občanské sdružení E.**

Organizace nemá na vzdělávací aktivity finance, proto se organizují jen základní přednášky či besedy s odborníky. Vzdělávání bývá zaměřeno na služby sociální rehabilitace. Cílovou skupinou jsou zde nevidomí lidé, u kterých je těžší aplikace alternativních technik, nicméně není nemožná. Na besedách se občas používají pomůcky, které zapojí hmatové a sluchové smysly. Návrh na outdoorové aktivity nevidomých lidí s jejich psy by teoreticky možný byl, nicméně dodnes se organizace nepokusila zjistit, zda by byl o takový druh vzdělávání zájem. Obecně přístup celé organizace je, když chybí finance, tak není jiná cesta než dělat jen to nutné. Tak citlivá oblast jakou je tato cílová skupina by si zasloužila intenzivnější přístup a práci s vlastními nevidomými klienty.

**Občanské sdružení F.**, o kterém jsem se bavila se stejnou osobou, jako v organizaci E., se zaměřuje pouze na interaktivní vzdělávací aktivity. Teorie je zkrácena na nutné minimum, jde zde o prožití si něco nového, jiného. Pořádají třeba taneční kurzy jak pro „zdravou“ veřejnost, tak i pro občany s určitým hendikepem, kteří jsou schopní se takové vzdělávací aktivity účastnit. Záměrem je propojení těchto dvou skupin a naučit je spolupracovat při různých aktivitách. Podle mého názoru by tato cesta výrazně podpořila a zefektivnila chod občanského sdružení E.

### **5.5.1 Celkové shrnutí výsledků výzkumu**

Při souhrnném hodnocení mého výzkumu nelze opomenout rozdílnost jednotlivých organizací v přístupu k uplatňování alternativních metod vzdělávání dospělých.

Výsledky analýzy jednoznačně ukazují přímou spojitost mezi alternativními metodami vzdělávání a úspěšností organizace. Ty organizace, které aktivně uplatňují tyto metody, jsou výkonnější a úspěšnější. Nemají vážnější problém při zajišťování zdrojů na provoz organizace ani na zajišťování prostředků na organizované akce pro své klienty. Na tento pozitivní fakt má jistě vliv i vysoká profesionalita zaměstnanců i dobrovolníků, kteří díky kvalitnímu vzdělání dokážou lépe přesvědčit potenciální sponzory a dárcy. Základ takové-

ho kvalitního vzdělání spočívá ve formálním vzdělávání, na které se pak navazuje neformálním vzděláváním, ať už s pomocí neziskových organizací nebo z vlastní iniciativy.

Oproti tomu organizace, které nevěnují alternativním technikám vzdělávání dostatečnou pozornost a ať už z jakýchkoli důvodů není vzdělávání jejich prioritou, mají určité potíže s množstvím klientů, což může mít za důsledek ohrožení samotné existence organizace. Pokud totiž jsou závislí jen na státních dotacích a nezajišťují si finanční prostředky i z jiných zdrojů, výše státních dotací jsou přímo úměrné množství klientů. Pokud toto číslo klesá, roztočí se spirála s možným fatálním dopadem.

Průzkum rovněž ukázal, že ne vždy jsou alternativní techniky nejvhodnějším nástrojem efektivního vzdělávání. Dobrým příkladem jsou specifické skupiny, například lidí důchodového věku, kteří i díky určitým omezením nemusí plnohodnotně přijímat tuto formu studia. Jeden z důkazů je zmíněn v individuálním hodnocení organizace „Obecně prospěšná společnost C.“, která volila standardní přednáškovou formu. Posluchači byli soustředění po celou dobu přednášky a z jejich reakcí bylo evidentní, že tento přístup byl správně zvolen. Efektivní vzdělávání musí respektovat veškeré specifika cílových skupin.

Pro přehlednost souhrnného hodnocení jsem vytvořila tabulku, kde jsou jasně specifikovány směry organizací, kterými se v rámci alternativních metod vzdělávání ubírají.

První sloupec ukazuje celkový postoj ke vzdělávání a současnou situaci v organizaci. Druhý sloupec se zaměřuje na aplikaci alternativních metod. A třetí sloupec odráží záměry organizací, jak a zda vůbec prosazovat tyto metody v budoucnu.

Tabulka č. 1 – Shrnutí výsledků výzkumu

I.	II.	III.
<b>Obecně prospěšná společnost A.</b>		
Organizace se převážně orientuje na zkušenostní vzdělávání, využívá alternativní metody. Strohé přednášky zde prakticky nenajdeme.	„Stínování“ v rámci organizace, mentorování, vytváření pracovních týmů – realizace a vzdělávání podle přiřazené pozice – možná migrace mezi projekty, hraní rolí – nacvičování reálných situací a rozhovorů, co-workingový prostor – pracovní prostor-setkání zainteresovaných osob -diskuse, projekce filmů, výstavy, praxe pro veřejnost – realizace konkrétního projektu, účast na jednáních organizace.	Stínování v partnerských organizacích. Motivace je udržována na vysoké úrovni a např. team-building by degeneroval hodnoty, které v organizaci existují.
<b>Občanské sdružení B.</b>		
Vzdělávání probíhá spíše pomocí přednášek, se snahou obohacení o nějakou zajímavou aktivitu.	Rukodělné aktivity, interaktivní semináře-hraní rolí, různá cvičení, diskuse spojené s praktickými ukázkami.	Omezení finančních zdrojů, zjišťování potenciálního zájmu u žen k vzdělávacím aktivitám.
<b>Obecně prospěšná společnost C.</b>		
Organizace nejvíce využívá přednášek s navazujícími diskusemi na dané téma. V rámci spolupráce s partnerskou organizací se snaží i o zapojení aktivit, fyzických cvičení, tvůrčí činnost.	Cvičení – zapojení se do aktivit, jóga, videa s ukázkami reálných situací – bezpečnost, semináře, praktické příklady, diskusní setkávání na různá témata, rukodělné aktivity, trénink paměti, procvičování motoriky, zapojení se do čin-	Filmy s následnou diskusí a poukázáním na reálné situace/hrozby.

	nosti, reálné vyzkoušení si věcí, aktivní zapojení do praxe – do chodu organizace.	
<b>Občanské sdružení D.</b>		
Vzdělávání se odehrává z části klasickými metodami jako je přednáška, ale také se aplikují alternativní techniky při zaškolování.	Týdenní kurz - hraní rolí, nacvičování poradenských technik, zpracování úkolů a jejich prezentace.	Metoda nahrávání rozhovoru s klientem a následný rozbor, případové studie na přednáškách.
<b>Občanské sdružení E.</b>		
V této organizaci velký důraz na vzdělávání nedávají. Využívají prakticky pouze přednášky a besedy, případně je zde možnost stáže.	Stáže ve spřátelené organizaci, využívání dostupných pomůcek k přednášce – hmatové, zvukové.	Outdoorové aktivity – nebyl doposud zájem – je možné ho zkusit vyvolat.
<b>Občanské sdružení F.</b>		
Organizace se zaměřuje pouze na zážitkové vzdělávání, kdy teoretická část vzdělávání je omezena na minimum a jde spíše o to, aby si lidé něco zažili.	Interaktivní semináře – ta-neční, vzdělávací v oblasti nevidomých lidí.	Nejsou finance, vše závisí na znalostech a dovednostech dobrovolných lektorů.

## 5.6 Doporučení pro praxi

Úkolem této kapitoly je naformulovat doporučení použitelné v praxi a vycházející ze shrnutí výzkumné části práce.

Neziskové organizace vytvářejí možnosti pro vzdělávání, vytvářejí lidem prostor k rozvoji. Již samotná práce v takové organizaci může mít vzdělávací charakter. Stačí se zapojit do jednotlivých projektů nebo se podílet na chodu organizace, propojovat vlastní zkušenosti s cizími. Aplikace alternativních technik podpoří motivaci lidí, která je zásadní pro úspěšnou a efektivní funkci organizace. Navíc to není nijak finančně náročná záležitost, proto je možné využít prakticky v jakékoliv oblasti. Je nutné brát ohled na specifika všech cílových skupin. Respekt a odborný, otevřený přístup k jedincům různých cílových skupin je správným začátkem dobrého vztahu neziskové organizace a klienta. Je velmi důležité si uvědomit, na jaký druh činnosti se společnost zaměřuje a vyškolit své členy.

Dnešní svět ukazuje, že mnohdy největším bohatstvím firem jsou jejich lidé. Samozřejmě pro neziskové organizace to platí o to více. Jsou to právě oni, kteří jim dávají tvář, kteří formují obraz organizace v očích klientů. Z těchto důvodů jednoznačným doporučením je nepodceňovat význam vzdělávání a jeho alternativních technik. Praktická část této práce ukázala, že ne všechny organizace mají stejný postoj. Z toho vyplývá příležitost na doporučení vzniku neziskové organizace, která by poskytovala metodické vedení v oblasti alternativních přístupů ve studiu, právě pro ostatní neziskové organizace s různým zaměřením, kde se dá oblast vzdělávání pojmenovat jako slabá stránka.

Dalším doporučením je citlivý a uvážení přístup ke zvolení správné formy vzdělávání, v návaznosti na specifika skupiny. Ne vždy prosazovat alternativní metody za každou cenu. Někdy by tato snaha mohla být kontraproduktivní.

Forma vzdělávání by měla jasně převažovat dialogická či kolektivní. Těmito formami se zajistí aktivní přístup všech účastníků. Vyškolený lektor a vhodné (alternativní) metody to jen podpoří. Přesto všechno nesmíme zapomenout na osobu jedince, zejména začátečníků. Takovéto kolektivní vzdělávání může mít za důsledek těžší orientaci při počátečním seznamování se s aktivitami a prací organizace. V takových případech bych vždy doporučila dbát na jasnou odpovědnost zkušeného kolegy, který přebírá patronát nad služebně začínajícím kolegou. Takový přístup zajistí pocit, že se má vždy kam obrátit s dotazem, myšlenkou či žádostí o radu. Celý proces zapojení nového jedince do organizace se tím urychlí.

## ZÁVĚR

Jedním z úkolů andragogiky je vzdělávání dospělých. Tak široké téma není jednoduché kompletně zpracovat v jediné práci, proto jsem si vybrala část, která se soustředí na alternativní metody jako nový přístup ke studiu a do budoucna jistě s příslibem zlepšení celkové situace ve vzdělávání dospělých. Výběr oblasti, ve které jsem chtěla zkoumat tento nový přístup i organizace, nebyl bezúčelný. Neziskové organizace se dnes a denně potýkají s finančními problémy, zejména po období finanční krize, kdy mnohdy štedří příznivci a sponzoři jejich aktivit, museli výrazně omezit své výdaje. Tato omezení ve velké míře dopadaly na menší, regionální organizace a ty musely na danou situaci reagovat. Mnou vybrané subjekty se nemohou zaštitit jménem významné osoby ani jinými faktory, které by jejich činnost usnadňovaly. Jsou odkázáni pouze na tvrdou práci a boj na všech stranách. V takovém případě profesionální úroveň jejich zaměstnanců a dobrovolníků, může hrát zásadní roli pro fungování organizace.

Fungování a práce neziskového sektoru byla pro mě velká a úžasná zkušenost. V rámci sbírání dat pro mou analýzu jsem se potkala s obdivuhodnými lidmi, které jejich přesvědčení, vůle, pracovitost neustále vede dopředu v jejich aktivitách. Odměnou jsou jim často jen slova díky, či spokojená úsměv klienta, kterému pomohli. Na druhou stranu i zde je evidentní rozdíl v kvalitě poskytovaných služeb.

Moje práce zřetelně ukazuje, že alternativní metody vzdělávání mají s úspěšností prováděných aktivit souvislost. Přes veškeré překážky, kterým musí neziskové organizace čelit, vzdělávání a navíc alternativní metody by měly být součástí strategie a celkového přístupu vzdělávání svých lidí, má na trhu větší šanci uspět.

K uvedeným závěrům jsem mohla dojít za předpokladu velké otevřenosti pracovníků analyzovaných neziskových organizací. Zajímavé popisy jejich organizací, společně s maximální ochotou odpovídat na mé otázky a vést diskusi byly zásadní pro plnohodnotný sběr potřebných informací.

Práce na této bakalářské práci byla pro mě velmi inspirativní. Jasně formulované závěry výzkumu a návrhy pro zlepšení fungování neziskových organizací, potvrdily reálnost daného tématu i velký smysl se tímto tématem dále zabývat. Tímto přístupem se může celkový obraz vzdělávání dospělých zlepšit.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 10. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BAKALÁŘ, Eduard a Vojtěch KOPSKÝ, 1987. *I dospělí si mohou hrát*. Vyd. 2. Praha: Pressfoto. ISBN 59-067-84.
- [3] BARTÁK, Jan, 2008. *Jak vzdělávat dospělé*. Alfa. ISBN 978-80-87197-12-7.
- [4] BENEŠ, Milan, 2003. *Andragogika*. Praha: Eurolex Bohemia. ISBN 80-86432-23-8.
- [5] DEWEY, John, 1904. *Škola a společnost: tři přednášky*. Praha: J. Laichter.
- [6] DUBEN, Rostislav, 1996. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: Co-dex. ISBN 80-85963-19-1.
- [7] EVANGELU, Jaroslava Ester a Oldřich FRIDRICH, 2009. *111 her pro motivaci a rozvoj týmů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2826-1.
- [8] HENDL, Jan, 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.
- [9] HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [10] KOHOUTEK, Rudolf, 2001. *Poznávání a utváření osobnosti*. Brno: Cerm. ISBN 80-7204-200-9.
- [11] NEUMAN, J., L. VOMÁČKO a S. BOŠTÍKOVÁ, 1999. *Překážkové dráhy, lezecké stěny a výchova prožitkem*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-292-0.
- [12] PALÁN, Zdeněk, 1997. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Olomouc: Daha. ISBN 80-902232-1-4.
- [13] PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER, 2008. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-58-7.
- [14] PAVLICA, Karel, 2000. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-25-4.
- [15] PELÁNEK, Radek, 2010. *Zážitkové výukové programy*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-656-8.

- [16] REKTOŘÍK, Jaroslav, 2001. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-41-6.
- [17] STEJSKAL, Jan, 2010. *Ekonomika neziskové organizace*. Praha: Junák - svaz skautů a skautek ČR, Tiskové a distribuční centrum. ISBN 978-80-86825-55-7.
- [18] SVOBODOVÁ, Jarmila a Vladimír JÚVA, 1995. *Alternativní školy*. Brno: Paido. ISBN 80-85931-00-1.
- [19] ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ, 2009. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2707-3
- [20] ŠKARABELOVÁ, Simona, 2002. *Když se řekne nezisková organizace: příručka pro zastupitele krajů, měst a obcí*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-3031-3.
- [21] ŠVEC, Vlastimil, 1998. *Klíčové dovednosti ve vyučování a výcviku*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-1937-9.
- [22] VESTER, Frederic, 1997. *Myslet, učit se- a zapomínat?*. Plzeň: Fraus. ISBN 80-85784-79-3.
- [23] ŽÁK, Petr, 2004. *Kreativita a její rozvoj*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0457-5.



## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

PR Public relations.

## SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka č. 1 – Shrnutí výsledků výzkumu.....</i>	<i>51</i>
---	-----------

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I. 1. rozhovor - Obecně prospěšná společnost A.

## **PŘÍLOHA P I: 1. ROZHOVOR – OBECNĚ PROSPĚŠNÁ SPOLEČNOST A.**

*První otázka by byla na obecné informace o Vaší organizaci, zejména o průběhu vzdělávání.*

To co teď poskytujeme jako vzdělání navenek vstříc lidem, je to, že umožňujeme vysokoškolským studentům vykonávat si tady praxi, formou stínování (*pozn.: student se během stáže stane „stínem“ manažera v renomované firmě, pozná manažerskou praxi a získá praktické zkušenosti, které pak může porovnat s teoretickými znalostmi nabytými ve škole*). Mají možnost se účastnit na různých jednáních, ať už obchodních s našimi partnery, nebo například při kontaktu s potenciálními dárci, ať už jde o malé firmy nebo velké korporace. Mohou se podílet na samotné realizaci plánování nějakého projektu, a pokud se ukážou jako schopní rychle transformovat svoje teoretické znalosti do praxe, čemuž se jim maximálně snažíme pomáhat právě tím, že můžou chodit všude následovat ty vedoucí činitele neziskovky, tak aby se učili příkladem, tak to jde většinou celkem rychle. Protože těch lidí, kteří sem tímto způsobem, a nesouvisí to pouze na ty studenty, ale i na dobrovolníky, tak vzhledem k velkému počtu dobrovolníků, kteří u nás pracují, těch je několik desítek, a je jich naprostá převaha oproti stálým zaměstnancům. Tak řešíme problémy, jak udržovat, a teď ne nutně nějakou profesní znalost, ale vůbec jakousi vnitřní informovanost uvnitř neziskovky o nejlepších možných metodách provádění nějaké konkrétní činnosti, vůbec vytváření jakýchsi nepsaných znalostí a dovedností, jako například, když jde člověk na jednání na úřad za panem či paní XY, tak je dobré vědět jakým tématům se vyhnout, co naopak zdůraznit. Protože toho člověka na základě předchozích jednání dlouhodobě známe, a kdyby tam přišel za organizaci někdo, kdo to neví, tak tady tyto nepsané znalosti, neformální znalosti si musí odněkud získat. A k tomu právě používáme interní Wiki.

*Mohu se zeptat, co je interní Wiki?*

To je něco jako Wikipedie pro všechny tady tyto informace tohoto typu. Ta Wikipedia je vystavována jako expertní systém, který slouží k provádění jednotlivých lidí nějakými standardními pracovními úkony a současně je tam popsáno, jak se k tomu standardizovanému postupu došlo a proč je vlastně považován za nejlepší. Takže ten člověk, pokud má tu chuť a vůli učit se, tak se může v podstatě podílet na historii vývoje toho postupu a zhodnotit si všechny slepé uličky, do kterých jsme se dostali a uvidí, nejenom, že se něco nějak dělá, ale proč se něco tak dělá. Takže každý jednotlivec má možnost nahlédnout do procesu té přirozené selekce těch postupů, s tím vstupem od jednotlivých lidí, kteří se svou

vlastní zodpovědností na tom podíleli, na vzniku psaní těch pravidel. Takže to je to, co se týká neformálních znalostí, které jsou pro nás snad ještě důležitější ve vztahu dovnitř do společnosti než ty formální. U těch formálních není problém vytvořit, aplikovat nějaký systém přednášek, které si dokážeme zaopatřit sami. Máme mezi personálem natolik erudované lidi, ať už z akademické sféry nebo z praxe. Mají třeba dvě vysoké školy, takže dokážou něco odpřednášet. Kolega, který se podílí na vedení neziskovky, tak ten je původem z Kanady, ten má pracovní zkušenosti na vysokých manažerských pozicích ve velkých firmách, např. u Vodafone, přes vedení nějaké banky nebo řetězce bank někde na východě. Takže co se týká té manažerské stránky, tak máme ve způsobu vykonávání nějakého vzdělávání těch lidí, tak to máme podchycené našimi interními zdroji. A jediné čemu se vystavujeme, kdy využíváme třeba nějakých externích školení nebo přednášek odborných poskytovaných třetími společnostmi, tak to bývá ve věcech učebních a právních. Protože tam, speciálně ve věcech právních se teď na nás vztahuje změna občanského zákona, návrh zákona o obecné prospěšnosti, transformace o.p.s. na ústavy, to znamená pro příští rok, respektive pro ten přelom 2013/2014 existuje spousta nové legislativy, kterou musíme obsáhnout, abychom měli všechno v pořádku.

*Vy říkáte, že přednášky pro Vaše zaměstnance a dobrovolníky zajišťujete sami. Jsou to čistě metodicky přednášky nebo využíváte i jiné, třeba alternativní metody?*

Snaha o sebezdokonalování je součástí běžné činnosti, která se nevztahuje pouze na nějaké výsekové školení nebo teambuilding nebo něco takového. V podstatě, funguje to v tomto ohledu tak že, každý týden se setkáváme na tak zvaných minikonech – mini konferencích, kdy jednak všichni lidé navzájem, teda po té pracovní stránce, přednesou souhrn toho, co za ten minulý týden udělali a co se chystají dělat do budoucna. Jednak je to místo pro jakési ujednacení si názorů na nějakou konkrétní otázku nebo problém, který se může týkat společnosti jako neziskovky, tak i společnosti jako obecně. To znamená, že všichni lidi, i ti, kteří dělají ty „nekvalifikované“ manuální práce, jsou vtahováni do jakéhosi rozhodování, uvažování nad tím jakým způsobem se bude neziskovka profilovat, kam bude směřovat. To, že neexistuje nějaká hierarchická struktura v rámci té organizační kultury. Tedy formálně existuje, protože zákon nám to ukládá, ale neformálně, reálně je ta struktura velmi plochá s vazbami, které se vytvářejí ad hoc podle potřeby. Všem je dáván pocit, že jsou součástí jednoho celku. A všichni, protože průběžně řešíme vztah jakési vize, mise té organizace vzhledem k jednotlivým dílčím problémům, ke kterým musíme zaujmout nějaké stanovisko. Tak tím, že vlastně dáváme jakýsi příklad všem, že jsou součástí rozhodování,

na druhou stranu dokážeme vždycky vytvořit takovou argumentaci, nebo dojít k takovému konsensu, který v podstatě je v sounáležitosti s tím nějakým morálním étem, který v neziskovce je. Právě tady ten pocit, že člověk vykonává něco dobrého, něco pozitivního a dokáže se s tím ztotožnit, tak v tom důsledku všichni ti lidé považují tu svou práci, kterou tady vykonává těch čtyřicet lidí dobrovolně, bez nároku na odměnu včetně vedení, jako něco co dělají za sebe, protože je to naplňuje. To znamená, že tady ta motivace je natolik vysoká a je udržována naschvál na vysoké úrovni, že tady pro nějaký teambuilding nebo třeba vytváření nějaké speciální motivace není prostor, protože by to byla degenerace toho, co už tady máme.

Co se týká těch alternativních forem vzdělávání, tak jednak bych řekl, že alternativa spíše spočívá právě v tom stínování. Je to jakoby zvolení svého mentora, máte možnost s ním chodit na jednání, sledují ho při práci, dívají se, jak rozhoduje, jak jedná s lidmi. Tímto příkladem se učí reálnou aplikaci těch dovedností, která se nějakým způsobem teoreticky nakousnou na nějaké té přednášce, do praxe. Druhá věc je, že jsem říkal, že existuje jakási ad hoc organizační struktura, že nejsme rozděleni do přesně definovaných oddělení, kde by se jedno věnovalo jednomu a druhé druhému. Funguje to tak, že se vytváří jakési pracovní týmy, skupiny podle potřeby, které mohou mít buďto dlouhodobý charakter nebo vznikají opravdu tak, že vzniknou, vykonají nějakou svou práci a zase zaniknou. Vždycky do čela nějakého toho týmu se staví člověk, který je schopen ten vést jako po odborné stránce, tak po stránce osobnostní, že je to nějaká osoba uznávaná, což zrovna tady není problém. Tady jsou lidi si natolik navzájem otevření, že nikdo nemá pocit nadřazenosti nebo podřazenosti vůči někomu. Tak se to v podstatě omezuje pouze na tu odbornost, schopnost se zhostit nějakého úkolu po profesní stránce. Je potřeba uskutečnit nějaký úkon. Ten úkon může být úplně banální, typu uklidit podlahy, jo, vytřít. A může to taky být vypracování realizace a vyúčtování projektu, který je třeba dotovaný z rozpočtu Evropské unie, kdy je zapotřebí, aby ti jednotliví lidé, kteří se na tom podíleli, věděli velmi dobře, co dělají a aby měli jasnou představu, jak pracovat. To znamená, že vznikne jakési jádro týmu v čele s jedním, dvěma, třemi lidmi. Ti svou prezentací toho projektu, té práce na těch minikonech vysvětlí ostatním, proč je ta činnost důležitá. Nějak ve stručnosti tak, aby si během dvou, tří, pěti minut obhájili tu práci jako takovou. A dokázali skrze tu obhajobu vyvolat, strhnout další lidi k tomu, aby se do té práce zapojili. V podstatě tímto způsobem, můžou ti lidé migrovat mezi jednotlivými činnostmi a tím se teda vzdělávat. Protože vždycky tam bude nějaké to jádro, které se bude starat, aby ten projekt neselhal, aby byl úspěšně dotažený do konce.

Ale to jádro samozřejmě přibírá k sobě lidi, kteří třeba dokážou vykonat nějakou dílčí činnost, a naopak tím, že budou součástí toho týmu, který vypracovává nějaký komplexní projekt, tak se zapojením do té vlastní činnosti vzdělávají. A tím, že mají vedle sebe nějakého mentora, nějakého partnera, který eviduje jejich činnost, řídí je a pomáhá jim vlastně se v té oblasti zorientovat, tak dohromady potom ten tým funguje jako ucelená jednotka. A ti lidé se vzdělávají praktickou zkušeností. Potom už opravdu záleží, jak si nastaví to, vedoucí těch týmů, potřebu doplnit znalosti dovednosti těch jednotlivých osob. Takže třeba u fundraisingu kde je zapotřebí, aby ti lidé uměli vystupovat a jednat adekvátně s partnery, tak to bývá nějaké využívání rolí. Že se hraje na fundraisingu s někým, kdo tady vykonává tu roli toho potenciálního dárce nebo si třeba pozveme k tomu účelu vyloženě nějakou cizí osobu, aby tam nebyl ten cit těch fundraiserů jako: tady toho člověka vlastně znám. Tak aby to bylo aplikovaný prostě, aby stáli opravdu proti neznámému člověku, který vůbec nic neví o projektu jako takovém a tan fundraiser musí obhájit jednak po té obsahové stránce, jednak přenést na toho člověka nadšení. To znamená, musí být přesvědčený o tom, že ten projekt má smysl, vnitřně. Musí o tom projektu vědět velký množství informací, větší než si, v podstatě 95 % lidí připouští, když začínají s fundraisingem, tak musí znát opravdu hodně o té neziskovce. Spousta lidí mimo má plno všetečných otázek, takže tou praxí, tím vyzkoušením si získávají právě tady ty dovednosti, nebýt zaskočení. A když třeba neznají odpověď, tak adekvátně reagovat tak, aby neshodili to jednání do nějakého stavu, kde už to není jednání, ale jen čekání na to, až vás ti lidi vyhodí. To je jednak tady toto, že se jde vždycky příkladem a jednak tady tyhle informace, jak se chovat – historie třeba nějakých konverzací, přepisy rozhovorů nebo třeba i záznamy nějakého rozhovoru. To všechno jsou informace, které se ukládají do té interní Wiki. V podstatě ti lidi se mohou podívat a vidět historický vývoj třeba, když to vztáhnu na ty fundraisery, jakým způsobem se žádalo o podporu u partnerů před rokem, před půl rokem a jak se žádá teď. Je tam prostě ten vývoj. Stejně tak je možné se podívat na všechny propagační materiály, které byly k tomuto účelu používány, jsou tam přepisy těch rozhovorů – některých, je tam návod, jak třeba rozdílně přistupovat k partnerům, kteří jsou z Česka, kteří jsou z Německa, Rakouska. Už jenom věc té odlišné mentality je určujícím prvkem pro výstup jednání. V podstatě veškerý tady ty soft skills se snažíme zachycovat jednak tím praktickým vedením - mentor a jakoby student – zkušený a méně zkušený je asi lepší říct. I to nějakým způsobem vlastně podchytit, tu interní Wiki, byť je jasný, že prostě v tom textu není možné přenést plnou informaci, kterou třeba, co se týče soft skills člověk potřebuje, tak je to jakási reference, kdy člověk

pokud obsáhne nějaký dovednosti na základě kontaktu s tím svým mentorem, tak pochopí, co vlastně je v té Wiki napsané. A pokud něco nechápe, tak je vidět, že nějaká část byla opomenuta. V podstatě i ten Wiki slouží jako takový checklist, jako kontrola, ten člověk má potom plný penzum těch dovedností, které by měl mít.

*Když se bavíme o stínování, tak to funguje pouze v rámci Vaší organizace nebo vysíláte lidi i do jiných společností, třeba partnerských?*

Zatím je to pouze v rámci organizace, ale je to dobrý nápad. To si hnedka napíšu. Stínování u cizích společností, ať už komerčních či nekomerčních je v podstatě, v dnešní době existuje služba nabízená studentům skrze organizaci Business Leaders Forum, jde o uskupení business leaderů - je to asi přes 50 firem, který jsou ochotný přijmout studenty vysokých škol jako své stíny do svých vstupů. Tuto možnost směrem do externích organizací jsme doposud teda nevyužili, jednak z toho důvodu, že tady máme obrovskou haldu práce, která se musí vykonat, abychom tady tohle dokázali otevřít (*pozn.: bavíme se o nových prostorách organizace, kde se nyní nachází*), teď jsme tady v takovém poloprovozu. Což je jeden důvod. Druhý důvod je ten, že tady máme lidi, kteří působili nebo působí na vysokých manažerských pozicích v různých firmách finančních, anebo mají zkušenosti zase odjinud z neziskové sféry. To znamená, že zatím obstojně těžíme z našeho vlastního potenciálu, ze zdrojů. Když bych si vzal firmy, které máme z řad dobrovolníků zastoupený: Vodafone, Ernst & Young, řetězec bank, teď si ale nevzpomenu na jméno. Já sám mám zkušenosti ze small business, z několika menších firem z vedoucích pozic a s vedením výzkumu, když jsem pracoval na akademii věd. Máme tady lidi, kteří působili nebo jsou nějakým způsobem spojeni s nadací Veronika. Máme tady lidi z automobilového průmyslu, to znamená z výroby, kde se řeší metody výroby a tak dále. Každý má jakoby jiný pohled na to a jiné zkušenosti, jak by měla efektivně fungovat koordinace práce a výkony, které jsou tady podávány jednotlivými lidmi. A vlastně ty znalosti a dovednosti těch lidí, které tady máme, jsme doposud nebyli schopni je vytěžit. Takže to je taky důvod, proč jsme nad tímto neuvažovali. Patrně uvidím, jaká bude potřeba tady tohoto do budoucna. Protože součástí tohoto centra má být i nějaká edukativní činnost v rámci co-workingového prostoru – což je sdílený pracovní prostor. Jde o poskytnutí pracovního prostoru kreativním lidem, kteří se zabývají třeba nějakou uměleckou tvorbou nebo mají svůj start-up, jako že začínají se svým podnikáním a mají nějakou originální, jedinečnou myšlenku nebo jde o firmy, které umožňují svým zaměstnancům alternativní způsob vykonávání práce, jako třeba home office a další. Ty co-workingové prostory obsluhují v podstatě lidi, který mají



vysoký potenciál v tom, jak přistupovat obecně ke své práci, ať už dělají jakoukoli práci jiným způsobem než to, co je ten běžný standart. Ty co-workingové prostory slouží jako místa setkání lidí, kteří se zabývají ve svém volném čase, třeba amatérskou vědou, zabývají se třeba nějakou praktickou filosofií, která je možné převést do životní praxe. Nejsou to žádní teoretici, jsou to lidé, kteří prostě reálně něco dělají. A právě idea co-workingových prostorů spočívá v tom, že se v nich setkávají tito lidé a předávají si své zkušenosti, debatují o různých tématech a tím se i vzdělávají. To je i naše představa tohoto místa.