

ANDRAGOGIKA

v praxi



Scénáře budoucnosti

Míha předpovědí
a prognóz

Autentický leadership

Vzdělávání dospělých
před rokem 1989



Ohlížení a výhledy

Podzimní čas třicet let po revoluci logicky svádí k bilancování, co se za poslední dobu povedlo a co ne. Jako správní čeští skeptici se spíše utápíme v tom, co se nepovedlo. Podíváme-li se ale objektivně do minulosti, zjistíme, že pokrok přece jen nastal, a to i ve vzdělávání dospělých. Tomu, kdo nevěří, doporučuji článek Zdeňka Palána v tomto čísle na téma Jak vypadalo vzdělávání dospělých před rokem 1989.

Z těch věcí, co se nepovedly, lze zmínit například opětovné snížení sazby DPH na vzdělávání - aktuální výše činí 21%. Podíváme-li se na položky ve snížené sazbě, najdeme tam spousty potřebných věcí - například knihy v sazbě 10%, ale mimo jiné i mytí oken v domácnostech. Chápu, že čistá okna mohou významným způsobem ovlivnit pohled člověka na svět, nicméně stále nerozumím, proč se z původní pětiprocentní sazby na vzdělávání stalo 21%, když stát stále deklaruje důraz na vzdělání obyvatelstva?

S bilancováním a výhledem do budoucnosti souvisí i tvorba Národní strategie ve vzdělávání 2030+. Dosavadní výstupy prezentované zástupci komise zřízené MŠMT nás inspirovaly k tématu letošní výroční konference AIVD ČR.

Pokusíme se věnovat nejen společenským dopadům průmyslové revoluce 4.0 do vzdělávání dospělých, ale také tomu, co a jak se má dospělý člověk učit, aby byl nejen čeloživotně zajímavou pracovní silou, ale také soběstačnou autonomní jednotkou v rámci společnosti, která má dostatek sebevědomí, etiku chování, kritické myšlení i empatii vůči životnímu prostředí, kde žije... Věřím, že pozvaní řečníci z Čech i zahraničí nám pomohou shodit vlastní klapky na očích (čtěte na str. 19-20).

Pohled do budoucnosti je pro mne vždy spojen s potřebou vidět světlo na konci tunelu. V souvislosti s letošními oslavami třiceti let svobody mi stále rezonují slova Václava Havla: „Naděje není to přesvědčení, že něco dobře dopadne, ale jistota, že má něco smysl - bez ohledu na to, jak to dopadne. Naděje je stav ducha, který dává smysl našemu životu.“ Klatovským radním to rezonovalo natolik, že se slova stala součástí fontány v místním parku na Kolonádě...

Milí čtenáři, přeji vám inspirativní čtení a těším se na setkání 21. listopadu na konferenci v pražském Klementinu!

*Jana Brabcová
prezidentka AIVD ČR*



Sonam Tsering – učitel a láma	4
Mlha předpovědí a prognóz	7
Aktuální trendy v oblasti celoživotního vzdělávání	9
ICOLLE 2019 - Udržitelnost ve vzdělávání: Minulost, současnost a budoucnost	10
Jak vypadalo vzdělávání dospělých před rokem 1989?	12
O scénářích budoucnosti pro (strategii a) vzdělávání	14
Víte, že...	16
Tisíc odstínů etikety – vizitky II.	17
Konference Strategie 2030+ ve vzdělávání dospělých S kým se setkáte?	18
Význam autentického leadershipu v současném pracovním světě	21
Knižní novinky	21
Komunikace se živým člověkem	22
Globální trendy na pracovním trhu	23
Kariérové poradenství na Úřadu práce ČR	24
Co nového se chystá v Evropě? Společný rámec pro mikrokredity!	26
Proč podporovat zájmové vzdělávání velkých i malých?	27
Jak poznat, že vzdělání potřebuji a jak poznat dobrého vzdělavatele – lektora?	28
Co by se měli dospělí učit v nejbližších 10 letech, aby uspěli v měnícím se světě? Případně proč?	29
Z výkonného výboru	30

ZKOUŠKA:

**Zkouška z profesní kvalifikace
Lektor dalšího vzdělávání**

- 15. 11. 2019

SEMINÁŘE (S) A LEKTORSKÉ DÍLNY (LD):

**(S) Nefinanční dary, DPH v ne-
zisku, benefiční prodeje a DPH**
- 5. 11. 2019

(S) Fytoterapie v životě lektora
- 19. 11. 2019

KONFERENCE:

**Strategie 2030+ ve vzdělávání
dospělých**

- 21. 11. 2019

Přihlášky na www.aivd.cz

Týdny vzdělávání dospělých 2019

Krajské konference a další akce:

Jihočeský kraj: 21. 10. až 27. 10. 2019

Jihomoravský kraj: 23. 10. 2019

**Královéhradecký kraj: 11. 11. až
15. 11. 2019**

**Pardubický kraj: 18. 11. až 22. 11.
2019, 26. 11. 2019**

Plzeňský kraj: 20. 11. 2019

Karlovarský kraj: 10. 12. 2019

Ústecký kraj: 25. 10. 2019

Praha: 21. 11. 2019

Další info:

www.tydneyvzdelavani.cz

**Další akce hledejte
na www.aivd.cz**

Citát na listopad:

**Naděje je stav ducha, který dává
smysl našemu životu.**

Václav Havel

Sonam Tsering

učitel a láma

Jak jste se dostal do České republiky a proč právě sem?

Úplnou náhodou. Kvůli rodině. Seznámil jsem se v Indii s Češkou a máme spolu syna Sonama. Rozhodl jsem se tu zůstat a žít tu kvůli němu. Naučil jsem se česky, mám tady svůj projekt Café Tibet s tibetským jídlem, tibetskými masážemi a přednáškami o Tibetu. Snažím se seznamovat Čechy s tibetskou kulturou, protože myslím, že naše unikátní tradice má Evropanům co nabídnout a může být pro ně velkým přínosem. Žije nás tu jen pár Tibeťanů a já jsem z nich úplně první, kdo zde začal žít a získal tu trvalý pobyt.

Jste reinkarnovaný učitel. Co to znamená a jak se to přihodilo?

Buddhisté věří, že my všichni se znovu narodíme, všichni jsme tedy něčí reinkarnací. Důvod, proč rozpoznali právě mě, je ten, že v minulém životě jsem byl důležitým učitelem tibetské buddhistické tradice Sakja jménem Jamyang Loter Wangpo, který je emanací Buddhy moudrosti, tzv. bódhisattvou moudrosti Maňdžuší a měl jsem klíčovou roli v tibetském buddhismu. Sbíral jsem učení všech hlavních škol tibetského buddhismu, kterých je celkem pět, a snažil se tato učení sdílet se společností a svými žáky a způsob předávání nauk zjednodušit. Tibeťané hledají reinkarnace významných učitelů, vzdělavců a lámů, a tak mě našli a rozpoznali. Proces rozpoznání reinkarnace se řídí mnoha starými pravidly a tradicemi a probíhá například na základě různých rituálů.

Co přesně učíte?

Studoval jsem v tibetském klášteře buddhismus, buddhistickou filozofii, tibetskou jógu, meditaci, astrologii, kresbu mandal a tradiční malbu s tím, že pak budu sám učit ostatní. Můžete si vybrat, kterým předmětům se budete věnovat, ale vysocí lámové by měli studovat všechny předměty. Svě první hodiny jsem dával v 15 letech, ale od odchodu z klášteře neučím.



Tibetský láma Sonam Tsering, oficiálním jménem Nawang Loedoe Choekyi Gyatso a buddhistickým titulem Ngor Khangsar Shabdrung rinpoče, je reinkarnací významného učitele Jamyang Loter Wangpo a současně držitelem linie tradice Ngor buddhistické školy Sakya, která je jednou z pěti hlavních škol tibetského buddhismu. V Tibetu se k této škole hlásí obrovské množství věřících buddhistů.

Jako reinkarnace byl Sonam rozpoznán v pěti letech Jeho Svatostí dalajlamou a byl odveden do klášteře tradice Ngor v Dehradúnu, kde absolvoval 14 let buddhistického vzdělání. Sám začal dávat hodiny buddhistického učení ve věku 15 let. Jeho první učení navštívilo několik tisíc lidí. Bylo mu poskytnuto velice tradiční soukromé tibetské vzdělání včetně přípravy na pozici vysokého lámy. Jeho život v klášteře by se dal přirovnat dle jeho slov k „životu prince ve zlaté kleci“. Anglicky se naučil sám při komunikaci se studenty ze západu. Sonam se narodil do tzv. kushang family. Ta je považována za svatou rodinu tradice Tsarpa a její nejvýznamnější a nejsvětější postavou je

Myslíte si, že Evropané mohou akceptovat vaše učení?

Myslím, že určitě ano. Sami Evropané si uvědomují, že to je pro ně v životě užitečnější než to, co se učí zde ve školách. Mnoho cizinců studuje tibetský buddhismus, a Tibeťané sami studium tibetského buddhismu nikomu nevnucují. Cizinci přicházejí studovat sami.



Sonamův strýc, který je jedním z duchovních učitelů Jeho Svatosti dalajlamy. Sonam z kláštera odešel v 19 letech. Jedním z důvodů bylo, že cítil, že znalosti buddhismu, které si osvojil, musí uvést do praxe v reálném životě, a chtěl poznat život v samsáře.

V České republice žije Sonam od roku 2002. Byl prvním Tibeťanem, který zde získal trvalý pobyt. Hovoří tibetsky, nepálsky, hindsky, anglicky a česky.

Tibeťané se v České republice sdružují v Tibetan Association of the Czech Republic, jejíž je Sonam místopředsedou a která spolupracuje přímo s tibetskou exilovou vládou. Slouží také jako kontaktní a informační centrum pro Čechy, kteří se zajímají o Tibet. Spolupracuje na projektech např. s organizacemi Člověk v tísni, festival Jeden svět, Forum 2000, Knihovna Václava Havla a s Tomášem Klusem. Sonam v únoru 2019 založil pop-up projekt s tibetským jídlem, masážemi a přednáškami o Tibetu a tibetském buddhismu pod názvem Café Tibet. Jeho záměrem je představovat tibetskou kulturu v České republice.

Co by se podle vašeho názoru měli učit dospělí v současném světě?

Všichni bez rozdílu, ať se jedná o dospělé či o děti, by se měli učit jak používat zdravý rozum, jak respektovat ostatní, mít soucit s ostatními citlivými bytostmi, a chovat se

k sobě navzájem hezky. Je to klíčem ke štěstí společnosti i člověka samotného. Bez soucitu s ostatními jim a jejich problémům nerozumíme. A jakmile soucítíte s ostatními, a sdílíte tuto kvalitu, dokážete pomoci společnosti a učinit ji šťastnější a pokojnější. Pomoc ostatním nemá nic společného s buddhismem, je to lidská přirozenost. Nemusíme se ji učit, máme ji v sobě a musíme se jen naučit, jak ji rozpoznat a aplikovat.

Jaká je podle vás motivace k vlastnímu rozvoji a vůbec k práci na sobě?

Mojí osobní motivací je, že chci být šťastnějším člověkem a žít ve šťastné a poklidné společnosti ostatních.

Není příliš idealistická představa, že by normální člověk na sobě pracoval? Nepůjde radši na pivo?

Nemyslím, že je to idealistická představa, ale jsou samozřejmě tací, co půjdou na pivo. Je to na každém z nás. Každý se musí zamyslet, zda je pro něj větším přínosem jít na pivo nebo práce na sobě. Pro někoho čas u piva může být přínosnější. My to nemůžeme za ty lidi rozhodnout, to záleží na nich, oni sami musí vědět, v jaké situaci budou šťastnější.

V čem jsou si Tibeťané a Češi podobní a v čem se liší?

Jejich mentalita je velmi rozdílná. Tibetská mentalita se dokonce liší už od mentality jiných asijských národů, takže od evropské mentality je na hony vzdálená. Podobností obecně moc nevidím, ale může to být fakt, že ani Tibeťané ani Češi nemají rádi okupanty, komunisty a diktátory. V tom jsme si podobní, víme jaké to je. Češi mají tuto zkušenost díkybohu už za sebou, ale my Tibeťané v tomto režimu stále trpíme a naše situace je čím dál vážnější. Češi a jejich boj za svobodu jsou pro nás Tibeťany inspirací. Sdílíme i podobné formy protestu – tak extrémní, jako je např. sebeupalování. Spousta Tibeťanů ví, kdo je Jan Palach a Jan Zajíc. V Tibetu k dnešnímu dni došlo už k více než 150 případům sebeupalování na protest proti komunistické diktatuře a nesvobodě. Mnoho Tibeťanů také ví, kdo je Václav Havel.

Jak na sobě pracujete vy osobně?

Snažím se aplikovat učení tibetského buddhismu, které jsem získal od svého mistra v klášteře. Buddhismus je něco, co můžete aplikovat v každodenním životě, aby váš život byl šťastnější, kvalitnější, vyrovnanější a smysluplnější, a o to se snažím. Snažím se soustředit na přítomný okamžik, pozorovat, učit se, sledovat, co mi škodí, pracovat



na tom a zbavovat se negativních návyků. Vždy myslím na slova svého mistra, následuji a aplikuji jeho učení v každém momentě svého života. Samozřejmě nejsem osvícený, ale snažím se na sobě stále pracovat. Od chvíle, kdy jsem opustil klášter, mi život ukázal, jak aplikovat učení v každém okamžiku v praxi. Pro mě je to jiný způsob aplikování buddhistického učení, než na jaký jsem byl zvyklý v klášteře. A díky tomu cítím, že budu moci sdílet s ostatními svoje znalosti a možnosti, jak nauky aplikovat v moderním západním světě.

Jak se díváte na dnešní moderní technologie ve vzdělávání? (gamifikace, e-learning, učení přes internet) Moderní technologie jsou velmi užitečná věc. Pro společnost je to obrovská výhoda, pokud je využívá

správným způsobem. Pokud jsou technologie využity špatně, mohou způsobit spoustu problémů. Jeho Svatost 14. dalajlama se sám velmi zajímá o moderní technologie, vědu a výzkum.

Co považujete za důležité ve vztahu učitel – žák?

Odpovím vám z buddhistického hlediska: učitel a žák by neměli mít pouze takový vztah, že učitel učí a žák plní úkoly, v buddhistickém učení to není správné. My místo učitel říkáme „mistr“. Ve vztahu mezi mistrem a žákem musí být navíc láska a důvěra. A žák by měl být mistrovi zcela oddaný a vědět, že mu může důvěřovat. Na Západě je tento vztah právě omezený pouze na vztah učitel – žák, ve kterém chybí láska a důvěra. Proto zde ve školách dochází k mnoha konfliktům a problémům.

Co je vaším úkolem v tomto životě?

Protože jsem byl rozpoznán jako reinkarnace velkého tibetského mistra, který odvedl spoustu důležité práce pro společnost, aby ji učinil šťastnější, učil lidi žít kvalitnější život, učil je jak dosáhnout osvícení, mým úkolem je pokračovat v jeho práci a pomáhat všem cítícím bytostem.

Kdyby existoval ideální stát, v čem by se měli lidé vzdělávat?

Nežijeme v ideálním světě ani v ideálním státě. Nerad mluvím o tom, co by bylo kdyby. Záleží na konkrétních okolnostech, musíme být praktičtí a vzdělávat se v tom, co nám bude největším přínosem.

Základem je ale vždy milující laskavost.

Učíte lidi, jak být šťastný – jak se cítíte v tomto životě a v tomto světě?

Často se cítím smutný z toho, jak dnešní svět funguje a jak se lidé chovají k sobě navzájem, jak se nerespektují a nevyužívají svou inteligenci správným způsobem. Příliš se zaměřují na problémy a chyby ostatních. Jakmile vidíte všude chyby a problémy, vaše mysl se na toto automaticky zaměří a začne vytvářet další negativní emoce, jste nešťastní, vznikají konflikty. Zapomínáme na sebe, na to jaké chyby děláme my, jak přemýšlíme, jak se chováme, a myslíme si, že my jsme perfektní. Tím vznikají problémy. Tomuto koncep-

Soustředit se na přítomný okamžik, pozorovat, učit se, sledovat co mi škodí, pracovat na tom a zbavovat se negativních návyků.

Mlha předpovědí a prognóz

Jsme zasypáváni různými předpověďmi až prognózami. Geopolitickými, klimatickými, vědeckotechnickými. Jejich čtení nebývá nudné. Občas zaujmou, jindy spouštějí adrenalinovou reakci. Mnozí lidé se v nich přímo vžívají.

Už delší dobu jsou jejich obsahem hlavně klimatické katastrofy, migrantské katastrofy, průmysl 4.0 a jeho dopady na automatizaci a obrovské změny v lidské práci a v požadavcích na kvalifikace.

Podobné předpovědi či prognózy tu byly vždycky. A vždycky byly sledované, dobře se četly a poslouchaly. Koneckonců daly vzniknout samostatnému literárnímu žánru. Jenže do jejich naplňování vždycky vstupovaly úplně nečekané a tedy i nepředvídané vlivy. Někdy se jim říká podle bestselleru Nassima Taleba Černé labuť. A tyto černé labuťe s oněmi prognózami vždycky pěkně zamávaly.

Koho by například v roce 1984 napadlo, že se do pěti let zhroutí komunistické režimy? A že do sedmi let se rozpadne Sovětský svaz? Není třeba zdůrazňovat jaký to mělo vliv na celosvětový vývoj, na fakt, že najednou vzniklo něco, co se nazvalo globalizací, která zamíchala úplně vším. Samozřejmě ve spolupráci s internetem, který v roce 1984 taky těžko někdo předvídal.

Koho by v optimistických 90. letech napadlo, že přijde 11. září 2001 a nastane takový rozmach terorismu, k tomu nekonečné války v Afghánistánu a v Iráku? Koho by někdy v roce 2006 napadlo, že za dveřmi je finanční krize, která zasadí světu fatální ránu a silně vykolejí dosud pevně vládnoucí ekonomickou vědu?

Koho by v téže době napadlo, že se internet během krátké chvíle díky vzniku sociální sítě



tu říkáme samsára. Já se podle učení svého mistra snažím pozorovat sebe, soustředit se na své chyby, zjistit, co je příčinou problému a najít způsob, jak se cítit šťastnější.

*Ptala se Jana Brabcová
prezidentka AIVD ČR*

Se Sonamem Tseringem se potkáte na konferenci AIVD ČR Strategie 2030+ ve vzdělávání úspěšných v pražském Klementinu 21. 11. 2019 - více informací na www.aivd.cz.

Klášteř tradice Ngor v Tibetu, který byl hlavním centrálním klášteřem a centrem vzdělanosti pro mnoho oblastí a dalších klášteřů z celého Tibetu a Himálají (indické a nepálské oblasti) byl zcela zničen na konci 50. let během čínské okupace. Nezbylo z něj vůbec nic a symbolický klášteř byl znovu vybudován na stejném místě v Tibetu na konci 80. let. Hlavním úkolem klášteřa je sloužit jako centrum vzdělanosti, ale veškerá vzdělanost tradice Ngor se z něj přesunula do indického exilu. V indickém Dehradúnu byl vybudován nový hlavní klášteř a k němu se hlásí buddhisté tradice Ngor z celého Tibetu a celého himálajského regionu. Je nyní centrem vzdělanosti, kam přicházejí studovat mniši ze všech oblastí Tibetu a Himálají a po absolvování studia se vracejí do svých domovských klášteřů.

vytvořené jedním studentikem promění v jedno obrovské náměstí, na kterém se bude společně a najednou kamarádit, hádat i nadávat miliarda lidí?

Koho by roce 2010 napadlo, že do roka se vzbouří arabské národy a budou volat po demokracii? A koho by v euforii onoho arabského jara 2011 napadlo, že se to totálně zvrtně a že z toho vznikne něco tak strašného, absurdního a mocného jako Islámský stát?

Když vezmeme předpovědi vědeckotechnické, koho by v roce 1972 při pohledu na americké astronauty procházející se po Měsíci napadlo, že je to minimálně na dalších 50 let naposledy?

A kterého třináctiletého kluka by na konci 60. let při čtení amerického plánu, že v roce 1978 přistanou lidé na Marsu, napadlo, že až půjde důchodu, ještě pořád bude Mars lidských šlápot zcela prostý (tím klukem jsem byl já).

Koho by naopak v té době a vlastně ještě o 20 let později napadlo, že všichni budeme mít malé placaté krabičky, kterými si budeme moci nejen telefonovat či psát s kýmkoliv na světě, ale i si v nich číst aktuální zprávy, hledat informace o čemkoli z odkudkoli, převádět peníze z účtu na účet, fotografovat či natáčet videa?

Prostě vývoj jde většinou jinak, než popisují jeho předpovědi a prognózy. Což neznamená, že bychom je měli ignorovat. Nebo podceňovat. Ale ty příliš profláknuté, hlavně ty zpolitizované, bychom asi měli vnímat jako jakýsi prognostický bulvár. Který ovšem, jako každý bulvár, má svou roli a může na něm být něco pravdy. A ty, co v něm burcují a varují, neodsuzovat, ani kvůli nim nevyšilovat. Brát je s rozumem, uvědomovat si rizika i příležitosti, které s nimi souvisejí. A spíš stavět vlastní vize a za nimi jít. Protože vize v naší společnosti, na rozdíl od těch předpovědí, nějak chybí.

V mlze těchto předpovědí, samozřejmě hlavně těch vědeckotechnických, jako je průmysl 4.0, robotizace apod., se nějak musí orientovat i další vzdělávání. Instituce vzdělávání dospělých samozřejmě rozum mají, takže nějaké vyšilování tu nehrozí.

Možná je nutné se zaměřit na identifikaci kompetencí, které odborníci v souvislosti s předpokládaným vývojem označují jako pravděpodobně žádoucí pro pracovníky v širším průřezovém spektru různých profesí. I na měkké kompetence, které tam asi budou důležité, protože spoustu specifických znalostí a informací, jejichž trvanlivost nemusí být velká, si pracovníci budou muset vyhledávat a učit se je sami.

Možná by si instituce vzdělávání dospělých mohly vytvářet vlastní kompetenční modely (v rámci svého zaměření), které by kromě těch kompetencí obsahovaly i kritéria jejich osvojení a které by pak mohly klientům nabízet a modifikovat je na jejich konkrétní potřeby. A samozřejmě vyhledávat lektory schopné tyto kompetence učit, resp. vést frekventy k jejich osvojování. Ono to nějak půjde.



*Jiří Strádal
konzultant
v oblasti
lidských zdrojů*



Aktuální trendy v oblasti celoživotního vzdělávání



Jaký dopad bude mít digitální revoluce na společnost a jak na tuto situaci reagovat (nejen) v rámci vzdělávacího procesu? Jaké jsou aktuální trendy v oblasti celoživotního vzdělávání v mezinárodním kontextu? Na tyto i další otázky hledali odpovědi účastníci konference Lifelong Learning Summit 2019, která se konala 11. – 13. února 2019 v norském Lillehammeru.

Na summitu se sešlo na 400 účastníků z celého světa a vystoupili zde řečníci z nejrůznějších oborů, tj. nejen zástupci vzdělávacích institucí, ale také z oblasti politiky, IT nebo průmyslu. Mezi řečníky tak nechyběla např. norská premiérka Erna Solberg, ředitel Institutu pro celoživotní učení UNESCO David Atchoarena, zástupkyně firmy Google Iarla Flynn, profesorka Diana Laurillard z University College London a další.

Vzhledem k různorodosti řečníků i účastníků summitu je zřejmé, že se vzdělávání pro 21. stol. stává tématem a výzvou nejen pro vzdělavatele, ale pro celou společnost. Zvýšený zájem o budoucí podobu vzdělávání napříč různými obory vyplývá především z počínající digitální revoluce (nebo též digitální evoluce), jež s sebou nese nové výzvy, kvůli kterým se do popředí dostávají specifické potřeby, které je třeba reflektovat také v rámci vzdělávacího procesu. Patří mezi ně především:

- potřeba adaptace na rychle se měnící svět (a s tím související nově vznikající profese),
- potřeba efektivně pracovat s daty,
- potřeba sdílet (resp. vytvářet vhodné platformy).

Klíčem k úspěchu jednotlivce i společnosti se stává celoživotní učení, jehož celosvětový rozvoj je mj. jedním ze stěžejních cílů OSN do roku 2030. Tomu rovněž odpovídají současné trendy v oblasti celoživotního vzdělávání, jež lze sledovat v mezinárodním kontextu a jež zazněly také na výše zmíněném summitu. Patří mezi ně především snaha zajistit vzdělání přístupné pro všechny s respektem ke kulturnímu, sociálnímu, ekonomickému a psychologickému nastavení studujících.

S tím souvisí důraz na rozvoj distančního vzdělávání a blended learning, vytváření MOOC3 kurzů, podpora učení (se) ve skupinách či komunitách, mezigenerační spolupráce, využívání nových technologií ve vzdělávání (jako např. rozšířená realita, virtuální realita, umělá inteligence) a podobně.

Současně se mění role vyučujících/vzdělavatelů, kteří se z klasických učitelů postupně stávají spíše průvodci celoživotním učebním procesem a kteří:

- zajišťují, že studující cítí, že jejich znalosti a dovednosti jsou užitečné,
- aplikují distanční a online vzdělávání s prezenčními přístupy,
- integrují slabé cílové skupiny jako součást celoživotního učebního procesu,
- pobízejí vyučované k vlastní zodpovědnosti a motivaci za jejich znalosti a dovednosti,
- usnadňují společné učení a interakce mezi vyučovanými.

Zmíněná nová podoba celoživotního vzdělávání, resp. učení však musí jít ruku v ruce s podporou ze strany vládních a mezivládních (mezinárodních) organizací, které by měly:

- podporovat celoživotní vzdělávání všech s cílem osobního rozvoje, sociální inkluze, udržitelné společnosti a ekonomiky,
- zavádět, sledovat a zvyšovat pobídky pro celoživotní učení,
- vytvářet systém spolupráce mezi zaměstnavateli, veřejnými subjekty a vzdělávacími institucemi za účelem vybudování efektivního a finančně živo-



ICOLLE 2019 - Udržitel Minulost, současnost

Vzdělávání k udržitelnému rozvoji se v souvislosti s rostoucí celosvětovou populací a omezenými přírodními zdroji stává stále více aktuálním tématem veřejných i odborných diskuzí. Do jaké míry je ale udržitelné samotné vzdělávání, na kterém je postavena naše kultura? Tato otázka a řada dalších, které s tématem udržitelnosti ve vzdělávání souvisejí, byly středem pozornosti letošního ročníku mezinárodní vědecké konference ICOLLE.

taschopného ekosystému celoživotního učení,

- podporovat regionální a globální partnerství,
- zaměřit se na podporu lidských schopností, které jsou nutné pro úspěch v digitálním věku.

V neposlední řadě je třeba změnit postoje, cíle a s tím související zaměření zaměstnavatelů a lídrů ve vzdělávání (resp. vzdělávacího sektoru obecně), kteří by měli:

- připravovat učitele a pedagogy pro výzvy digitálního světa v práci i ve studiu, včetně podpory inovativních kolaborativních a sdílených pedagogických designů,
- poskytovat formální, neformální a informální učení v prolínajících se systémech,
- inovovat v oblasti uznávání a hodnocení a v oblasti tvorby kvalitních a dostupných vzdělávacích zdrojů,
- vytvářet finančně udržitelné procesy dalšího vzdělávání pro zaměstnavatele a společnost,
- využívat technologie, které jsou relevantní a dostupné všem,
- podporovat dostupné celoživotní učení, které může být realizováno bez ohledu na jazyky a kultury,
- brát na vědomí a uznávat různé akreditační systémy.

Závěry summitu zároveň odpovídají klíčovým tuzemským i mezinárodním strategickým dokumentům zaměřeným na budoucnost v oblasti (celoživotního) vzdělávání a učení. Lze tedy předpokládat, že nás v důsledku digitální revoluce čeká ještě jedna revoluce – revoluce ve vzdělávání.

*Zlata Hokrová
Oddělení Celoživotní a distanční
vzdělávání
Západočeská univerzita v Plzni*



V plenární části konference, která tradičně dává celé konferenci pomyslný tematický rámec, vystoupili přednášející z Lotyšska, Polska, USA a České republiky. Profesorka Dzintra Iliško z lotyšské Daugavpils University mluvila o nutnosti komplexního pohledu na udržitelné vzdělávání s ohledem na to, že svět i společnost se neustále mění. Tyto změny vyžadují i nový přístup ke vzdělávání a nové kompetence učitelů. Aby byl vzdělávací systém udržitelný, měl by být podle profesorky Iliško transdisciplinární a prakticky orientovaný, učit studenty o problémech kriticky přemýšlet a rozumět jim, být kreativní a pracovat v týmu.

Poukázáním na změny ve společnosti začala svoji přednášku doktorka Sylwia Badowska z Univerzity v Gdaňsku. Lidská populace stárne a technologický pokrok jde nezadržitelně kupředu. V roce 2050 budou obyvatelé střední a východní Evropy nejstaršími na světě. Budou ale schopní a ochotní



nost ve vzdělávání: a budoucnost



používat nové technologie, které jsou všude kolem? Jakou roli hraje věk při akceptování moderních technologií a jak se odráží v technologické gramotnosti? Doktorka Badowska představila výsledky průzkumu mezi 700 polskými ženami ve věku 60+ a jejich vztahu k užívání chytrých telefonů. Průzkum ukázal, že i ženy ve vyšším věku mají potřebné znalosti a dovednosti pro používání nejnovějších technologických řešení.

K udržitelnosti samotného vzdělávání se vázal i další příspěvek, se kterým vystoupila doktorka Leslie Blanchardová z Louisiana State University v USA. Ta upozornila na fakt, že v USA 44 % začínajících učitelů nejpozději do 5 let odejde ze školství a k profesi pedagoga se už nikdy nevrátí. Nejčastějším důvodem k jejich odchodu je nespokojenost v práci – chybějící administrativní podpora, málo příležitostí k osobnímu rozvoji, nemožnost ovlivnit chod věcí ve školách či plat. Důsledkem této situace jsou chybějící učitelé a vysoká finanční zátěž pro školy a městské části. Leadership Development Institute, kde doktorka Blanchardová působí, vyvinul vlastní model osobního hodnocení a individualizovaného koučinku, který nabízí vzdělávacím institucím jako řešení uvedené situace. S pomocí modelu stanoví silné a slabé stránky každého učitele a následně připraví plán jeho osobního rozvoje. Výsledky z provedeného výzkumu efektivity tohoto modelu ukazují na jeho funkčnost a vyšší spokojenost učitelů.

Otázkou udržitelnosti průměrného počtu žáků na učitele v regionálním školství se ve své přednášce zabýval Vladimír Hulík z Odboru školské statistiky, analýz a strategií MŠMT. V současné době je podle statistik MŠMT průměrný počet žáků na učitele 17,5 žáka na 1. stupni ZŠ, 11,7 žáka na 2. stupni ZŠ a 10,6 žáka na SŠ. Aby zůstaly udržitelné poměry počtu žáků na učitele na 2. stupni ZŠ a středních školách i v blízké budoucnosti (v roce 2025), bylo by potřeba, aby se počet učitelů v porovnání s jejich počtem v roce 2018 zvýšil přibližně

o 4 000 – 11 500. Skutečný počet potřebných učitelů přitom bude záviset na tom, kolik studentů pedagogiky po absolvování studia skutečně nastoupí do školství a bude učit.

O společenské odpovědnosti a jejím začlenění do výuky na vysokých školách hovořila doktorka Sylvie Formánková z Mendelovy univerzity v Brně. Uvedla, že podle Národního akčního plánu z roku 2016 by měla být problematika společenské odpovědnosti (CSR) začleněna do vzdělávacího systému. Tento pohled se v zahraničí uplatňuje přibližně od roku 2004. V České republice je zatím v počátcích, ale přesto už je patrný pozitivní trend ve snaze vysokých škol věnovat se tomuto tématu a rozvíjet ho. Jak funguje CSR na vysokých školách v praxi a jaké aktivity v tomto ohledu školy vyvíjejí, uvedla na příkladech ze zahraničí i z České republiky.

Na plenární část konference navázaly v odpoledních hodinách přednášky v tradičních paralelních sekcích. Celkově přitom bylo prezentováno 51 příspěvků a mezi hlavní témata, kterým se účastníci konference věnovali, patřila například problematika vzdělávání na vysokých a středních školách, rozvoj sociálních a profesních kompetencí, vzdělávání studentů se specifickými potřebami a inkluzivní vzdělávání, či další profesní vzdělávání a vzdělávání seniorů.

Mezinárodní vědeckou konferenci celoživotního vzdělávání ICOLLE ve dnech 17. – 18. 9. 2019 uspořádal vysokoškolský ústav Institut celoživotního vzdělávání Mendelovy univerzity v Brně už po jedenácté a záštitu nad ní převzali Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, hejtman Jihomoravského kraje JUDr. Bohumil Šimek a rektorka Mendelovy univerzity v Brně prof. Ing. Danuše Nerudová, Ph.D. Konference se účastnilo přes 80 tuzemských i zahraničních odborníků. Asociace institucí vzdělávání dospělých je dlouholetým partnerem konference.



*Martina Urbánková
Marketing a PR ICV Mendelu*

Jak vypadalo vzdělávání dospělých před rokem 1989?

Zanedlouho bude celý národ slavit třicetileté výročí sametové revoluce. Za tu dobu se mnohé změnilo, a to i ve vzdělávání dospělých. Ministerstvo školství připravuje Strategii vzdělávání 2030+ a my se často ptáme, zda a nakolik se vzdělávání dospělých stalo součástí uvažování státních činitelů i běžného člověka. Podívejme se, jakou cestu urazilo vzdělávání dospělých od 19. století a zda se z Popelky do dnešního dne stala respektovaná dáma...

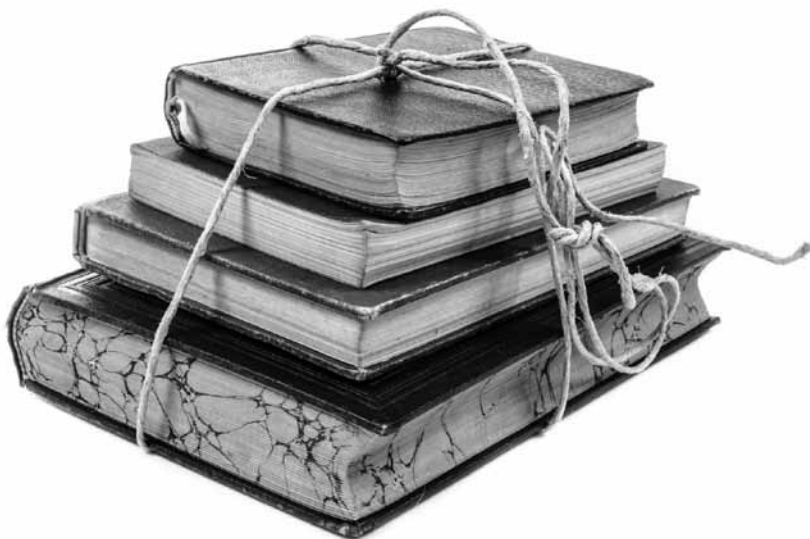
Devatenácté století znamenalo rozmach vzdělávání dospělých i v českých zemích (resp. Rakousko-Uhersku). Rozvoj vzdělávání byl spojen s mohutným obrozeneckým proudem – snahou o obrodu a upevnování českého jazyka, úsilí o národní vědu a kulturu (J. Dobrovský, J. Jungmann, F. Palacký, J. E. Purkyně...).

V roce 1830 byla ustavena Matice česká, popularizující národní vědu a kulturu. V 70. letech 19. století vzniká řada vzdělávacích dělnických spolků. Vzdělávací centra zakládají i politické strany. V roce 1896 zakládá sociální demokracie Dělnickou akademii, brzy poté zakládají národní socialisté Ústřední školu dělnickou. Jsou zřizovány lidové vysoké školy, vzdělávací aktivity vyvíjejí různé spolky, náboženské a zájmové skupiny, odbory a politické strany. Po 1. světové válce vzniká klerikální Lidová akademie a agrárnícké Svobodné učení selské.

Období po 1. světové válce je v oblasti VD ovlivněno především prvním legislativním aktem v oblasti VD v České republice – zákonem č. 67 ze dne 7. 2. 1919, o organizaci lidových kurzů občanské výchovy. Tento zákon podnítil široký rozvoj občanského vzdělávání. Od roku 1919 za-

čaly vznikat tzv. lidové školy. Pod tento pojem byla zahrnována řada volných kurzů s ucelenou tematikou. Orientovaly se na všeobecné vzdělávání, ale i na kurzy různě zaměřené či na kurzy s praktickým cvičením profesních dovedností. Měly většinou charitativní charakter, často znamenaly druhou vzdělávací cestu pro sociálně slabé.

Důležité postavení mezi nimi měla Dělnická akademie, která si vytvořila soustavu dobrovolného školství, včetně dvouleté vyšší socialistické školy v Praze. V roce 1936 vznikla i Socialistická akademie jako nástupce Proletkultu. Náležela do kategorie tzv. vyšších odborných lidových škol, kterých bylo koncem třicátých let asi třicet. Mezi nezávislé patřila Husova škola pro vyšší



vzdělání a národní výchovu v Praze, Vyšší lidová a sociálně politická škola hl. m. Prahy a další.

Meziválečný vývoj byl poznamenán i rozvojem podnikového vzdělávání. Nejpropracovanější a nejkomplexnější byl systém Baťův, který první pochopil možnosti vzdělávání

a význam kvalifikovanosti při zvyšování produktivity. Jeho školy práce našly řadu pokračovatelů i v poválečných letech, protože důraz, kladený na další odborné vzdělávání a přípravu, přetrval.

Po roce 1948 byla celá oblast VD, stejně jako ostatní oblasti života společnosti, podřízena zájmům Komunistické strany, proto můžeme vývoj v letech 1948-1989 chápat jako jednu etapu, pro kterou je charakteristická zcela jednoznačná podřízenost dalšího vzdělávání zájmům komunistické strany. Nejvýznamnějším důsledkem bylo podřizování vzdělání propagandě. Iniciativy se chopily v první fázi odbory – zakládaly místní školy práce na regionální bázi, ze kterých se později staly závodní školy práce s cílem napomáhat rozvoji kvalifikace při hospodářské restrukturalizaci. Tyto od roku 1951 přešly do kompetence oborových ministerstev.

V roce 1966 vyšlo usnesení vlády o podnikovém vzdělávání. Vznikají tři typy institucí pro vzdělávání pracujících: a) závodní školy práce, b) podnikové technické školy a c) podnikové instituty, na kterých bylo možno získat ucelené vyšší technické vzdělání. Vládním usnesením č. 264/1966, o podnikovém vzdělávání, bylo rozhodnuto, že stupeň vzdělání je možno získat výlučně ve státních školách a podniky zajišťují pouze další vzdělávání. Ve stejném roce vstoupil v platnost i Zákoník práce, který odstranil 83 vyhlášek a předpisů, upravujících do té doby pracovní-právní vztahy (nejstarší vyhláška byla z roku 1811). Významné bylo ustanovení o povinnosti organizace pečovat o péči a rozvoj kvalifikace zaměstnanců. Projevu se nutnost celostátní koordinace, proto již v roce 1963 byla ustavena Ústřední komise pro vzdělávání pracujících při Ministerstvu školství a kultury.

V roce 1971 pak Česká komise pro vzdělávání dospělých, opět při Ministerstvu školství a kultury. Rok 1972 byl významný přijetím vládního

usnesení č. 42/1972, o cyklické průpravě vedoucích pracovníků. (Pro neefektivnost bylo toto vládní nařízení v roce 1979 zrušeno.) V roce 1976 byl přijat dokument „Další rozvoj československé výchovně vzdělávací soustavy“, jehož významná část byla věnována vzdělávání dospělých. Tímto dokumentem formálně došlo k začlenění VD do vzdělávací soustavy.

Oblast zájmového vzdělávání byla především doménou Ministerstva školství a kultury a jemu podřízených krajských a okresních osvětových (později kulturních) středisek a osvětových besed v obcích. O tuto oblast vzdělávání pečovaly i místní kulturní domy, jejichž zřizovatelem většinou byly odbory. Občanské vzdělávání bylo plně v režii komunistické strany jako vzdělávání politické.

Všechny tyto struktury se rozpadly po společenské změně v roce 1989 a vzdělávání dospělých se stalo plně podřízeným mechanismům nabídky a poptávky - kromě vzdělávání rekvalifikačního.

Značné poptávce po dalším vzdělávání, způsobené především horizontální i vertikální společenskou mobilitou, ale i nastolením nových vlastnických vztahů, zásadními změnami v legislativě a dalšími vlivy, odpověděla nabídka vznikem asi 2000 soukromých vzdělávacích institucí. Na MŠMT vznikl odbor celoživotního vzdělávání. Koordinační činnost do jisté míry převzala občanská sdružení: Asociace institucí vzdělávání dospělých (AIVD ČR), Česká asociace distančního univerzitního vzdělávání (ČADUV) a další. Stát přestal v této oblasti plnit jakékoli funkce a v souladu se zásadami liberalistického řízení ponechal vývoj tržním principům.

Další články k tématu najdete na www.andromedia.cz v databance dalšího vzdělávání, kterou založila a provozuje Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR.



*Zdeněk Palán
emeritní prezident AIVD ČR*

O scénářích budoucnosti pro (strategii a) vzdělávání

Budoucnost je magické slovo, zahalené do závoje nejistoty, nejasností, tajemna, očekávání, obav, turbulencí, nadějí, otázek, vizí... V závislosti na víře, přesvědčeních a dalších faktorech se v různé míře snažíme tento závoj poodhrnout, nahlédnout za něj nebo prohlédnout skrze něj. Někdy je to závoj průsvitný, jindy těžký a neprůhledný.

Do rozmanitých dálek budoucnosti si jednotlivci i organizace utvářejí, stanovují či definují své rozmanité vize, konkrétnější záměry a specifické, termínované (SMART) cíle, stejně jako různorodé strategické cesty. Pro vzdělávání, rozvoj a růst má budoucnost jeden pikantní rozměr navíc. Čím přesněji a lépe odhadneme budoucnost a její příležitosti a potřeby, tím efektivněji můžeme začít přizpůsobovat naše znalosti, dovednosti a rozvoj tak, abychom s takovou budoucností byli (jako jednotlivci i organizace) v souladu.

Proto má budoucnost strategický význam. Přestože učení o vědomém a všímavém životě „tady a teď“ přichází s pravdivými předpoklady, že minulost už nelze změnit (lze se z ní ovšem poučit) a budoucnost ještě nenastala (lze však zvažovat její košaté varianty). Jste-li fatalisté, možná vás ani budoucnost nezajímá, protože jste v rukou předurčeného „Osudu“.

Stratégové, vizionáři a další budoucnost vnímají, přemýšlejí o ní a hledají cesty, jak do ní nahlédnout. Důvodem jsou minulé nečekané události a krize, jako například ta ropná, v 70. letech minulého století. Jako poučení mimo jiné přispěla ke vzniku a ukotvení „disciplíny“ a metodiky, která získala nálepku „scenario planning“ neboli plánování scénářů budoucnosti. Slůvko „plánování“ se může zdát poněkud matoucí. Nejde o plán, který je třeba dodržet, takže se spokojíme pouze se „scénáři budoucnosti“. Z mnoha rozličných důvodů se týkají i budoucnosti vzdělávání, učení, rozvoje lidí a jejich znalostí, dovedností a způsobilostí.



Strategické myšlení

V kruzích, zabývajících se (budoucností a) strategiemi, lze odlišit tři způsoby, jak k tvorbě strategií přistupovat.

- **Racionalistický přístup** – hledá optimální strategii ve vztahu k prostředí. Se zrychlujícím se a dynamizujícím prostředím posledních dekád to není snadné. Hranice mezi strategickým a operativním přístupem se může (zdánlivě) snadno setřít.
- **Evolucionistický přístup** – vnímá strategii jako něco, čemu lze porozumět teprve retrospektivně, zpětně. Je to určitý druh strategického „aha efektu“. Čekání na něj a „strategické nicnedělání“ se však nemusí vyplatit.
- **Procesní přístup** – reprezentuje pomyslnou „střední cestu“. V tomto duchu se vyvíjejí např. koncept Balanced Scorecard a formy strategické komunikace. Jde o určitý druh každodenního strategického managementu.

Ve všech případech záleží na tom, jak si klíčoví lidé, rozhodovatelé a zainteresované strany odpoví na otázku:

„Kolik úsilí v přemýšlení a kolik energie chceme/ jsme ochotni investovat do toho, kam se chceme dostat?“

Zde se skrývá východisko paradigmatu a pohledů na „strategické myšlení“, které je pro scénáře budoucnosti zásadní.

Nestor českých strategií profesor Souček definoval pro strategické myšlení řadu principů. Můžeme je parafrázovat následovně:

- Přemýšlejte ve variantách (... a aby byly kompatibilní) a scénářích
- Strategické řízení je permanentní proces (není to „jen někdy“ a „když je čas“)
- Přemýšlejte systémově a v celosvětovém měřítku („myslete globálně, jedněte lokálně“)
- Přemýšlejte interdisciplinárně (souvislosti a různorodé perspektivy, to je oč tu běží)
- Přemýšlejte tvůrčím způsobem (kreativita a neotřelá (legální!) řešení vítězí)
- Kombinujte exaktní a intuitivní myšlení (spojte vědu a intuici)
- Berte v úvahu čas (dynamiku z dlouhodobého hlediska, protože i malé krůčky a změny mohou přinést velký rozdíl)
- Berte v úvahu zpětnou vazbu (okolí a člověk/organizace se vzájemně ovlivňují, nefungujeme ve vakuu)
- Přemýšlejte agregovaně (ne v přílišných detailech)
- Koncentrujte zdroje a úsilí, nerozptylujte sílu a energii (kdo se snaží chytit příliš mnoho zajců...)
- Přemýšlejte eticky (možná by etika měla být na prvním místě)
- Buďte si vědomi nutnosti práce s rizikem (jistota, tedy nulové riziko neexistuje)

Správně (metodicky) pojaté plánování scénářů budoucnosti vyžaduje a zohledňuje v procesu přípravy a tvorby scénářů všechny uvedené principy.

Scénáře budoucnosti

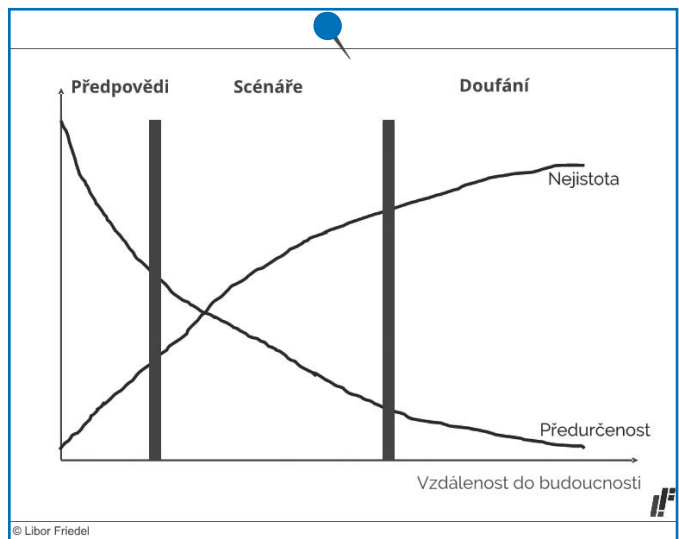
Poznávání a plánování budoucnosti je disciplína, která v sobě skrývá jistý magnetismus a přitahuje lidi, ať jde o osobní nebo organizační úděl.

Zažil jsem dětství, dospívání a několik let dospělosti za dob centrálního plánování a „pětiletka“, i to, jak skeptický otisk po sobě tato doba zanechala (a stále zanechává), byť jsme od jejího

konce vzdáleni 30 let. To je vhodná „scénářová perioda“. Scénáře budoucnosti jsou totiž vhledy, v nichž se díváme 20, 30, 50 a více let do rozostřené budoucnosti.

Pokud jste zažili rok 1989, co jste si tehdy mohli pomyslet o roce 2019? Co jste si pomysleli o roce 2019, když jsme vstupovali do nového tisíciletí? Jaké bylo vzdělávání tehdy a jaké je teď? Co je pro vás překvapivé? Co ze současného dění je očekávané? Jak se to vše změní do roku 2030, 2040, 2050...? Takové otázky provokují a zvednou (ne)snadnost přemýšlení o dlouhodobých perspektivách.

Obr. Ve scénářích jde mimo jiné o to, co považujeme za nejisté a co považujeme za předurčené/dané.



Zdroj: adaptováno podle van der Heijdena (1996)

Michael Porter (1985) definoval scénáře jako „určité, vnitřně logicky skloubené pohledy na to, jak by se mohla vyvinout budoucnost. Nejsou to předpovědi, ale jeden z možných budoucích výsledků“.

Bývalá britská firma ICL (v roce 2002 fúzovala s firmou Fujitsu) definovala plánování scénářů jako „část strategického plánování, která náleží k nástrojům a technologiím pro řízení neurčitosti v budoucnu“.

Plánování scénářů budoucnosti je stále relativně mladá disciplína. V literatuře najdete kolem dvaceti různých definic scénářů budoucnosti a zhruba deset různých přístupů k procesu utváření scénářů. Není to ovšem tak, že by scénáře budoucnosti byly roztříštěnou disciplínou.

„Pragmaticky“ scénáře definoval Wilson (2000): „Scénáře jsou nástrojem řízení, který se používá ke zlepšení kvality rozhodování a pomáhá výkonným pracovníkům činit lepší a odolnější strategická rozhodnutí.“

Účelem tvorby scénářů není (před)určovat či věštit budoucnost, ale zviditelnit a zlepšit způsob chápání klíčové dynamiky, která budoucnost utváří. Promítají se do toho naše mentální modely vnímání a porozumění současného i budoucího světa. Jde o uvědomění si, jak mohou různé (hybné) síly utvářet budoucnost, pravděpodobně mnoha různými směry. To, co se děje ve scénářích vnějšího světa, je v podstatné míře mimo naši kontrolu.

Úžitek vytváření (plánování) scénářů tkví v možnosti předjímat různé „varianty“ budoucnosti a připravit se (nebo se začít připravovat) na rozmanité alternativy. Jestliže se pak budoucnost začne ve směru určitého scénáře naplňovat, a organizace zachytí signály, které ve scénářích identifikovala, zvýší se její schopnost lépe na dění a budoucnost reagovat. V praxi se scénáře mohou podobat např. historikám, které jsou sestavovány okolo pečlivě vykonstruovaných „zápletek“.

Tyto scénáře pro vzdělávání přicházejí s technologickým rozvojem (digitalizace, automatizace, průmysl 4.0, umělá inteligence, virtuální realita...), demografickým a migračním vývojem, propojováním vědeckých a průmyslových odvětví, změnami a dopady v životním prostředí (klíma, omezené zdroje...). Všudypřítomné jsou politické a ekonomické hrozby.

Úspěšné „zacházení“ s nejistou budoucností vy-

žaduje vhléd (proniknutí do podstaty), intuici a tvořivost. Od předpovědi se tvorba scénářů liší, neboť předpověď (forecasting) extrapoluje současné trendy do budoucnosti. Zkušenosti však ukazují, že se takové přímé projekce většinou ne-realizují.

Žít pouze v naději a doufání není na druhé straně také zrovna to, co by nás zbavovalo stresu. Scénáře budoucnosti jsou jedním z nástrojů, které naznačují cestu.

Metodiku postupu tvorby scénářů budoucnosti přinese článek v příštím čísle.

Literatura:

- CHERMACK, Thomas, J. *Scenario Planning in Organizations. How to Create, Use and Assess Scenarios.* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2011. 272 s. ISBN 978-1-60509-413-7.
- KAPLAN, S. Robert, NORTON, P. David. *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action.* Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 s. ISBN 0-87584-651-3.
- SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku.* Praha: C.H.Beck, 2015. 426 s. ISBN 978-80-7400-572-5.
- Van der HEIJDEN, Kees. *Scenarios: the Art of Strategic Conversation.* Chichester: John Wiley & Sons, 1996. 305 s. ISBN 0-471-96639-8.
- WILSON, Ian. *From scenario thinking to strategic action. Technological Forecasting and Social Change*, 2000, 65(1), 23–29.



Libor Friedel
konzultant, kouč a lektor

Víte, že...

... v projektu POVEZ II (Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců) zbývá aktuálně cca 620 milionů korun na vzdělávání pracovníků?

Alokace III. výzvy: **1 500 000 000 Kč**

Přijem žádostí: **aktivní**

0 10 20 30 40 50 60 70

Tisíc odstínů etikety – vizitky II.

V minulém čísle jsme si vysvětlili význam vizitek a zabývali se také jejich historií. Nyní je na čase říci si něco o praktickém využití, druzích a náležitostech vizitek. Funkce vizitky je hlavně informační, může být také reklamní.

V podstatě se můžeme setkat s pěti základními druhy vizitek. Jsou to vizitky soukromé, kde se uvádí jméno, příjmení a kontakt na osobu (např. adresa, mobil či obojí). Nejčastěji se setkáváme s vizitkami profesními (služebními) a ty můžeme rozlišit na osobní firemní, které obsahují: jméno, příjmení, titul, funkci, společnost, kontakty a na konferenční firemní, kde je uvedena pouze společnost, kterou jednotlivec zastupuje a kontakty na ni.

Podle toho, zda společnost úzce spolupracuje se zahraničním partnerem, mohou být vizitky profesní vytištěné v jazyce domácím a na druhé straně v jazyce jednacím. Rovněž mohou být vytištěny pouze v jazyce domácím a zvláště v jazyce jednacím. Při překladu dávejte dobrý pozor na překlad titulu a firemní funkce, které nejsou všude stejné. Jména se nepřekládají, pouze na maďarských vizitkách se píše nejprve příjmení a poté teprve jméno.

Ojedinelé jsou vizitky manželské, které se u nás nepoužívají, ale můžete se s nimi setkat v anglosaských zemích, zemích Latinské Ameriky a ve Francii. (U nás by vypadaly např. jako Jana a Milan Horákoví.) A v neposlední řadě jsou to vizitky kombinované, kde jsou uvedeny kontakty na danou osobu jak soukromé, tak profesní a můžeme se s nimi setkat např. u OSVČ.

Vrcholem mezi vizitkami jsou vizitky diplomatické, které jsou také nejnáročnější a nejnákladnější.

Zpravidla bývají ryté na ručně vyrobeném papíře psané černě na bílé vizitce. Uvádí se pouze jméno, příjmení (bez titulů – vysokoškolské vzdělání se předpokládá), označení úřadu a funkce diplomata.

Využití vizitek může být mnohostranné. Každý si představí dva obchodní partnery, kteří si na jednání vzájemně předají vizitky za účelem bližšího seznámení. Ale vizitky můžeme využít také když jdeme někoho navštívit (původně se vizitce říkalo navštívenka), jako signál naší přítomnosti, také k evidenci, mohou se přikládat k dárku, v ojedinělých případech mohou sloužit k předání určitého sdělení. To má však přesná pravidla: píše se pouze pomocí zkratky písmen z francouzštiny, tužkou v levém dolním rohu přední strany vizitky. Např. k novému roku P.F., ke kondolenci P.C., či poděkování P.R. Jiným způsobem je zakázáno na vizitku psát (je to nevkusné, nezdvorné a v některých zemích vyloženě urážlivé).

Také předání vizitky má svá určitá pravidla. Vždy předává vizitku první osoba společensky vyšší. Osoba společensky nižší si vizitku nevynucuje. Je-li nám vizitka nabídnuta, musíme ji přijmout a automaticky předáme svoji. U nás se předává pravou rukou (druhá ruka nesmí být v kapse), v Asii je akt předání formálnější a vizitka se předává oběma rukama. Je rovněž vhodné vzhled vizitky pochválit.

Vizitka musí být čistá a nezničená. Nenosí se v kapse ani v peněžence, ale v k tomu určeném pouzdru (vizitkovník). V kanceláři si potom vizitky založíte do vizitkáře. Dnes si již běžně můžete koupit eurodesky formátu A4, které jsou uzpůsobené záložkami ve velikosti vizitek na jejich založení, a sepnout je přehledně do šanonu. Na zadní stranu k vizitce v průsvitných deskách můžete doplnit lísteček, kde bude pro připomenutí uvedeno, co jste od konkrétní osoby požadovali nebo co ona požadovala od vás.



Magda Neuwirthová
lektorka a VŠ učitelka

Od 11. 10. 2019 je účinné nové znění Podmínek pro zájemce o vstup do projektu.

Alokované prostředky: **880 703 270 Kč**

80

90

100 %

Konference Strategie 2030+ ve vzdělávání dospělých

Jaké poselství zanechává uplynulých 30 let ve vzdělávání dospělých? Kam směřuje jeho budoucnost? Co a jak učít dospělé, aby uspěli v měnícím se světě? Inspirujte se!

V rámci 25. ročníku Týdnů vzdělávání dospělých v ČR bychom se rádi podělili o praktické zkušenosti, ukázali přístupy domácí i zahraniční. Zároveň se zaměříme na konkrétní, aplikovatelné nástroje či aktivity, podporující celospolečenský, ekonomický i občanský zájem vzdělávání dospělých. Konference bude definovat doporučení pro národní strategii 2030+ ve vzdělávání dospělých.

S kým se setkáte?



Paulína Tabery, vedoucí Centra pro výzkum veřejného mínění, Sociologický ústav AV ČR. Na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy vystudovala 2 obory - Veřejnou a sociální politiku a Mediální studia. Jako socioložka se zaměřuje na proces formování a změny veřejného mínění, interpersonální a mediální komunikaci a veřejné mínění a politickou komunikaci.



Iveta Valachová, vedoucí Oddělení strategie a analýz, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Od r. 2012 se zabývá tvorbou a implementací vzdělávací politiky na národní úrovni a naplňování Strategie vzdělávací politiky ČR.



Martin Sycha pracuje pro Ministerstvo práce a sociálních věcí, odbor koncepcí a strategií trhu práce. Věnuje se zejména problematice dopadů procesů digitalizace na trh práce, implementaci Strategie digitální gramotnosti České republiky a problematice dalšího vzdělávání.



Uwe Gartenschläger byl v červnu 2019 zvolen předsedou Evropské asociace pro vzdělávání dospělých (EAEA). Během posledních 25 let působil jako regionální ředitel DVV International (Institutu Německé asociace pro vzdělávání dospělých) v Rusku, Uzbekistánu a Laosu. Realizoval projekty v oblasti vzdělávání dospělých pro rozvoj v Africe, Asii, Latinské Americe i v Evropě.



Jan Toman je zakladatel Střediska počítačových služeb AF. Od 1994 Microsoft ČR manažer pro oblast školství a vzdělávání v ČR a SR, později pro státní správu, iniciátor stáží a „stínování manažerů“ pro studenty českých vysokých škol, nositel programu Microsoft Academic Hire v ČR. Tvůrce Memoranda o strategické spolupráci MŠMT ČR a společnosti Microsoft, iniciátor programu Internet do škol. Zabývá se vlivem moderních technologií všech druhů na lidskou společnost a její další vývoj.



Roman Giebisch, vedoucí oddělení vzdělávání Národní knihovny ČR, předseda Svazu knihovníků a informačních pracovníků ČR (SKIP), propagátor knihovnictví a knihovnického řemesla. Vystudoval pedagogiku na Univerzitě Palackého v Olomouci.



Stanislav Miler, zakladatel Akademie soběstačnosti. Autem poháněným použitým rostlinným olejem navštívil mnoho zemí, kde dokumentoval život lidí a vlivy současné civilizace na životní prostředí. Své zkušenosti z cest rád sdílí prostřednictvím přednášek a prezentací.

Milan Tvrđík, ředitel odboru a zástupce ředitele sekce, Generální finanční ředitelství, Odbor vymáhání, Sekce právní. Odbor vymáhání metodicky řídí a koordinuje ve Finanční správě ČR správu a vymáhání nedoplatků a je kontaktním místem pro oblast mezinárodní pomoci ve vymáhání.



Michal Šerák působí na katedře andragogiky a personálního řízení Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze. Zajímá se o historické kontexty vzdělávání dospělých a andragogiky, zájmové vzdělávání, gerontagogiku a politiku dalšího vzdělávání. Je členem řady profesních asociací a odborných skupin, autor monografie Zájmové vzdělávání dospělých.

Michaela Kostelníková pracuje pro Age manager s.r.o. Je absolventkou Masarykovy Univerzity Brno, obor Sociologie, sociální antropologie, lektorkou dalšího vzdělávání, projektovou manažerkou, spolupracovnicí výzkumného ústavu Finnish Institute of Occupational Health - Työterveyslaitos.



Michal Klíma, manažer, podnikatel, vydavatel, novinář, předseda správní rady Nadačního fondu obětem holocaustu. V roce 1989 spoluzakládal vydavatelství Lidové noviny, byl postupně jeho ředitelem a předsedou představenstva. Od roku 1998 řídil vydavatelství Economia, později se stal generálním ředitelem slovenského vydavatelství Spoločnosť 7 Plus. V roce 2013 založil první české vydavatelství tabletových časopisů Tablet Media, které mj. vydávalo mnohokrát oceněný týdeník Dotyk. Od 2015 byl předsedou představenstva a generálním ředitelem vydavatelství VLTAVA LABE MEDIA a.s. Je také viceprezident a člen představenstva Světové asociace novin.

Pavel Vošalík, diplomat, bývalý nám. ministra zahraničí. V letech 1997-2001 byl velvyslancem České republiky pro Jihoafrickou republiku a okolní země, poté se stal náměstkem ministra zahraničí a v této funkci se podílel na dojednání Smlouvy mezi Českou republikou a Vatikánem. V letech 2004-2008 zastával úřad českého velvyslance v Kanadě, během jeho úřadu Kanada zrušila vízovou povinnost pro české občany. V roce 2008 -2018 byl velvyslancem České republiky u Svatého stolce.



Petr Jan Vinš, generální sekretář Ekumenické rady církví, český teolog, starokatolický kněz, judaista a překladatel. Vystudoval teologii a religionistiku na Husitské teologické fakultě Univerzity Karlovy a starozákonní bibliotiku na Univerzitě ve švýcarském Bernu a krátce též v Tel-Avivu.

Tibetský láma Sonam Tsering je reinkarnací významného učitele Jamyang Loter Wangpo a současně držitelem linie tradice Ngor buddhistické školy Sakya, která je jednou z pěti hlavních škol tibetského buddhismu. Jako reinkarnace byl rozpoznán v pěti letech a poté absolvoval 14 let buddhistického vzdělání v klášteře tradice Ngor v Dehradúnu. Sám učil od 15 let. V ČR žije Sonam od roku 2002, je prvním Tibeťanem, který zde získal trvalý pobyt. Je místopředsedou Tibetan Association of the Czech Republic.



21. 11. 2019 od 10:00 hod
Národní knihovna ČR, Klementinum 190, Praha 1
Program a přihlášky: www.aivd.cz
Pro členy AIVD ČR zdarma

Význam autentického leadershipu v současném pracovním světě

Současné pracovní prostředí klade na manažery i řadové zaměstnance vysoké nároky na komunikaci, pružnost a schopnost adaptovat se na změny. Efektivita fungování týmu se v tomto ohledu odvíjí od kompetencí manažera, jenž musí jít svým podřízeným příkladem, aby jim pomohl se pomocí pravidelné a kvalitní zpětné vazby rozvíjet. Pokud má však zaměstnanec (a zejména milenál) tuto zpětnou vazbu přijmout a integrovat, musí cítit ze svého nadřízeného nejen autoritu, ale také autenticitu.

Všichni lidé máme jakýsi vnitřní zabudovaný „detektor“, kterým neustále podvědomě vyhodnocujeme, zda lze komunikaci, chování a jednání ostatních považovat za autentické, důvěryhodné a hodné následování. Tento „radar“ není něčím novým, patrně ho máme odjakživa, jen je možné jej v našich zeměpisných šířkách a stále více humanizujícím se pracovním prostředí častěji používat. A přesně to zaměstnanci také dělají.

Poptávka po autentickém leadershipu ovšem není jen zdola, jeho důležitost si čím dál tím víc uvědomují i majitelé firem, ředitelé a personalisté. Jedním z důvodů je pravděpodobně poměrně zásadní proměna či dokonce rozpad tradiční hierarchizace organizací. Ta se postupně uvolňuje a není již tak velkým zdrojem stability a soudržnosti jako v minulosti. Dalším důvodem jsou zvyšující se nároky a potřeby zaměstnanců. Samotné finanční ohodnocení a nadstandardní benefity dnes již jako primární motivace přestávají stačit a rozhodně nezaručí, že budou zaměstnanci ve firmě spokojeni a zůstanou jí věrní.

Organizace se proto v otázkách její stability a motivace zaměstnanců musejí více než kdy předtím spoléhat na kvalitní lídry. Co v tomto směru někdy nedokázali zabezpečit ani sebelépe nastavené firemní procesy nebo finanční ohodnocení, často dovede dobrý šéf, kterého jeho podřízení vnímají jako

autentického lídra. Pro moderní společnosti se tak autenticita stává důležitou hodnotou, která se vrací v podobě loajality, pospolitosti a celkového rozvoje. Odpovídá zároveň na stále se zvyšující potřebu pracujících nacházet v zaměstnání hlubší smysl.

Výrazně autoritářské styly managementu si organizace v novodobém a západním pracovním světě už zkrátka ani nemohou dovolit. Nikdo by pro ně totiž nechtěl dlouhodobě pracovat. Zaměstnanci na svých šéfech sice nadále oceňují kompetentnost a sebejistotu, zároveň ale vyžadují i transparentní komunikaci, důstojné zacházení a nepředstíraný zájem o vlastní osobu. Takový styl autentického řízení a komunikace totiž vytváří důvěru, která se klíčovým způsobem promítá jak do vztahů mezi lidmi na pracovišti, tak do hospodářské úspěšnosti firmy.

Pokud naopak podřízení svým nadřízeným nedůvěřují, organizace na to budou zpravidla doplácet nadměrnou fluktuací, nízkým nasazením zaměstnanců, naschvály, nechutí spolupracovat, neochotou a neschopností navrhnout změny či inovace. Autenticita lídra se projevuje zejména v komunikaci. Takový člověk působí opravdově, kongruentně, ve shodě sám se sebou. Ukazuje se takový, jaký ve skutečnosti je. Zbavuje se fasád a jedná bez přetvářek. Nehraje si na to, že je chytřejší ani chápavější, než je. Neskrývá své emoce. Jeho jednání je srozumitelné, transparentní a v souladu s jeho vnitřními pocity.

Pro autentické vůdcovství není důležité jen důvěryhodně působit, ale důvěru zároveň projevovat i vůči ostatním, zejména podřízeným. Lídři totiž někdy zapomínají, že vnější motivace funguje pouze tehdy, pokud se dostávají úspěchy. Pokud se zrovna nedaří, drží tým pohromadě a ženou jej dopředu právě projevy upřímné důvěry a mezilidské vztahy. Je proto v zájmu všech atmosféru důvěry pomocí autenticity neustále budovat.

Neméně důležitými charakteristikami autentického lídra jsou také určitá osobní vřelost a emoční nasazení. Zatímco ve zdravotnictví či službách, například u lékařů, psychologů, zdravotních sester či dokonce číšníků a letušek, je to bráno za žádoucí až samozřejmé, u práce manažerů na to teprve přicházíme. Emoční nasazení není pouze žádoucí, ve skutečnosti se jedná o podmínku dobrého šefování. Pečování o mezilidské vztahy je totiž podstatou pracovní náplně lídra. Právě skrze vztahy lze vybudovat týmovou kulturu podporující zpětnou vazbu a pochopit odlišnosti jednotlivých pracovníků, abychom je dokázali motivovat, předešli nudě, vyhoření a dosáhli kýžených výsledků.

A to nejlepší nakonec. Pokud si lídr vlastní autenticitou vyslouží důvěru a respekt svých podřízených, začne svým příkladem nevyhnutelně ovlivňovat i jejich přístup a jednání. Autentičtí lídři proto dokáží u svých lidí pozvednout angažovanost, kvalitu komunikace, nasazení, motivaci, výkonnost a dokonce i pocit spokojenosti.

Pomocné zdroje:

SCOTT, Kim Malone. *Radikální otevřenost: jak být silným lídrem a přitom neztrácet lidskost*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2018. 336 s.

STÝBLO, Jiří. *Leadership v organizaci*. 2. aktualizované vydání. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s., 2018. 152 s.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. 319 s.



Sebastian James
psycholog a lektor

Pro členy AIVD ČR
20% sleva
na veškeré tištěné tituly
vydavatelství GRADA
bez časového omezení!

Vnitřní svět vítězů

Čím se nejlepší liší od průměrných

Marian Jelínek
208 stran, 349,- Kč



Aby člověk uspěl v jakékoliv oblasti, musí mít v rovnováze všechny složky svého vnitřního světa: talent, vůli, dovednosti a lásku k tomu, co dělá. A musí také umět tento „hnací motor“ neustále krmit, pohánět a zvyšovat jeho výkon. To mají a dokážou jen ti nejlepší!

Scénáře pro strategické rozhodování a řízení

Jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi

Jiří Fotr, Ivan Souček
240 stran, 349,-



Publikace uznávaných autorů, která je jedinou na toto téma na našem trhu, srozumitelně a se zaměřením na praxi představuje metody tvorby scénářů, postup získávání a zpracování informací pro tuto tvorbu a aplikace scénářů ve strategickém rozhodování a plánování. Kromě přínosů kniha prezentuje bariéry a kritický pohled na scénáře. Výklad doplňuje řada příkladů aplikací scénářů především ze zahraničí, a to v byznysu, veřejné i státní správě a na státní i globální úrovni.

Komunikace se živým člověkem

Nedávno jsem si s jednou lektorkou soft skills krátce povídala o její práci. Má jí stále dost. „Pořád mě překvapuje, jak velký a vcelku trvalý zájem je o kurzy základní komunikace“, sdělila mi paní lektorka. „Měla jsem za to, že po těch letech různých kurzů všichni snad už komunikovat umějí“, dodala.

Cestou domů jsem o její poznámce trochu přemýšlela. Ano, asi by všichni už měli umět komunikovat. Jenže je tu malý zádrhel.

Také je poznáváte? Říká se jim *generace Z*. Současná generace pracovníků mezi dvaceti a třiceti, většina z nich téměř od malička „srostlá“ s mobilními sítěmi. Mobilní telefon po většinu dne před očima, stále online. Komunikace přes sociální sítě a často i s lidmi, které naživo neviděli. Komunikace rychlá, formou krátkých sdělení, zkratk a smajlíků. Místo setkání nebo telefonického hovoru raději využijí SMS nebo chat, je to rychlejší. Pokud se partner v komunikaci znelíbí, tak jej zablokují nebo odeberou z přátel. Jak jednoduché.

A pak přijde nástup do zaměstnání. Stále je ještě dost pracovních míst, kde většinu pracovního dne zabere komunikace s živým člověkem, což je samozřejmě o dost složitější než smajlík na displeji mobilu. Novým pracovníkům přicházejí první úkoly: projednat důležitou záležitost s klientem, který nechce věc řešit „na dálku“, ale chce se setkat osobně. Je potřeba se zúčastnit obchodního jednání, na kterém bývá důležitá vhodná volba slov a komunikačního scénáře v souladu s neverbální komunikací. Kolega z vedlejší kanceláře potřebuje probrat nějakou záležitost, vyšperkovaný mail mu nestačí a prostě se zastaví osobně. Navíc kolega třeba není dvakrát sympatický, ale jaksi nejde odebrat z přátel nebo zablokovat.



Najednou se stává, že lidé, kteří trávili většinu času na sociálních sítích, jsou v reálné komunikaci bezradní a poměrně nejistí. Mají potíže s očním kontaktem, nedokážou dobře číst neverbální signály partnera v komunikaci. Osobní nebo telefonické jednání je unavuje a stresuje. Někdy svoji nejistotu v jednání maskují agresivitou a přehnanou snahou o dominanci.

Není divu, že jednání pak nedopadnou podle představ zaměstnavatele a nastává hledání možností, jak pomoci novému pracovníkovi vylepšit osobní komunikaci. První volbou jsou pak právě různé kurzy verbální i neverbální komunikace. Občasných potíží s mladými zaměstnanci je pochopitelně mnohem více. Dají se však zvládnout. Nekritizujte je za to, jací jsou. Mějte s nimi trpělivost – a připravujte se na *generaci Alfa*.

Ludmila Jelínková
I. VOX a.s.



Globální trendy na pracovním trhu

Probíhající a očekávané změny ve společnosti přinášejí a budou přinášet také zásadní změny ve fungování trhu práce. V důsledku demografického vývoje, pokroku v technologiích a globalizace se do popředí budou stále více dostávat lidské schopnosti a dovednosti, které budou samy o sobě vzácným zdrojem.

Získat kvalifikovaného zaměstnance tak bude už velmi brzy mnohem důležitější než technologie nebo kapitál. Zaměstnavatelé tak budou muset měnit přístup ke svým zaměstnancům a klást větší důraz na jejich rozvoj, motivaci a efektivní organizaci. Ostatně už dnes řada z nich, s ohledem na nedostatek vhodné pracovní síly, tak činí. Tak například v současné době tak striktně nevyžadují úplnou profesní způsobilost, dosaženou úroveň vzdělání, získání konkrétní kvalifikace a praxi v oboru nabízeného pracovního místa. Důležitý je pro ně především zájem nových zaměstnanců o danou pozici, ochota učit se novým věcem, spolehlivost, flexibilita a chuť pracovat.

Změna trhu práce bude mít vliv také na samotné zaměstnance. Lidé s obecnými dovednostmi budou muset zlepšovat své dovednosti podle požadavků zaměstnavatelů. Tak, aby v měnících se podmínkách uspěli. Správné schopnosti, dovednosti a flexibilní přístup se čím dál více stávají nejdůležitějšími faktory pro firmy i společnost. Naopak prohlubující se nerovnosti ve vzdělání a sociální nerovnosti vedou k nerovnoměrnému rozložení šancí.

V tomto ohledu je nutné připravit se a umět reagovat na budoucí trendy na pracovním trhu. Úřad práce České republiky proto intenzivně komunikuje se zaměstnavateli, s obcemi, městy i kraji. Reaguje na demografický vývoj v České republice a současně hledá profese, které budou v nadcházejících letech perspektivní. Například v oblasti sociálních služeb.

Změny ve vazbě na procesy průmyslu 4.0 přinesou změny i v poradenské oblasti. A právě cílené kariérové poradenství veřejných služeb zaměstnanosti je jednou z cest, jak může Úřad práce České republiky na jedné straně pomoci zaměstnavatelům zajistit vhodnou pracovní sílu a na straně druhé kvalitní a důstojnou práci pro co nejvíce klientů.



Kateřina Sadílková
generální ředitelka Úřadu práce ČR

Být členem AIVD ČR se vyplatí!

Členstvím získáte:

- možnost účastnit se zdarma či s výraznou slevou akcí AIVD ČR
- oporu při jednání s institucemi a úřady
- možnost připomínkovat prostřednictvím AIVD ČR zákony či další dokumenty ovlivňující náš obor
- informační servis z oboru vzdělávání dospělých
- možnost vzájemné výměny zkušeností s kolegy z oboru a konzultací společného postupu v obdobných případech
- výhodný pronájem učebny asociace
- další členské výhody viz www.aivd.cz

Členem AIVD ČR se může stát vzdělávací instituce bez rozdílu zřizovatele zabývající se vzděláváním dospělých, která podá přihlášku a je schválena výkonným výborem. Toto platí i pro organizační složky podniků, zabývající se vzděláváním vlastních pracovníků.

Více informací a přihláška ke stažení:

www.aivd.cz

**Staňte se členem
AIVD ČR
a získejte náskok
před konkurencí!**

Kariérové poradenství na Úřadu práce ČR

Kariérové poradenství jako služba lidem různého věku, vzdělání, s rozličnými pracovními zkušenostmi i potenciálem není žádnou novinkou. Už v době první průmyslové revoluce, v jejímž důsledku měnili lidé profese z důvodu zavádění nových výrobních zařízení, se začalo uplatňovat kariérové poradenství. V České republice má tento obor dlouholetou tradici a jeho význam vzrůstá zejména ve spojení s trendem celoživotního učení, které je předpokladem uplatnitelnosti na trhu práce.

Informační a poradenská střediska pro volbu a změnu povolání

Kariérové poradenství se objevuje napříč celou společností. Věnují se mu učitelé, výchovni a kariéroví poradci na základních a středních školách, kteří spolupracují s pedagogicko-psychologickými poradnami, při vysokých školách vznikají poradenská střediska pro budoucí absolventy a pozadu nezůstávají ani neziskové a soukromé organizace nabízející kariérové poradenství v rámci komplexních služeb. Kariérové poradenství jako standardní službu poskytuje také Úřad práce České republiky (dále jen „ÚP ČR“).

Informační a poradenská střediska pro volbu a změnu povolání (dále jen „IPS“) na kontaktních pracovištích ÚP ČR nabízejí služby v rámci celé České republiky. V každém ze čtrnácti krajů je možné vyhledat služby poradců IPS, kteří pomáhají klientům v různých životních situacích – od volby středoškolského oboru, změny povolání v průběhu života až po návrat na pracovní trh po mateřské, resp. rodičovské dovolené nebo při dlouhodobé nezaměstnanosti.

Služby kariérového poradenství mají dlouholetou tradici. Publikace „Analýza činnosti informačních a poradenských středisek úřadů práce“ (Národní vzdělávací fond, 2011, s. 23 - 24) uvádí, že první pilotní střediska IPS vznikla v rámci dvou projektů PHARE „Occupational Counselling and Career Guidance“ v letech 1993 - 1995. Oficiálně byla poradenská střediska zřízena v roce 1993 metodickým pokynem Ministerstva práce a sociálních věcí

a v současné době realizuje nejen individuální, ale také skupinové poradenství kolem devadesáti IPS. Nejnovější projekt „Podpora informačních a poradenských středisek Úřadu práce ČR (PIPS)“, který je financován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky, se navíc zaměřuje také na navýšení kapacity služeb, efektivní vzdělávání poradců a modernizaci technického i materiálního vybavení středisek.

Nabídka služeb je skutečně široká. V rámci skupinového poradenství realizují poradci IPS pro žáky základních škol besedy k výběru studijního či učebního oboru na střední škole. Besedy mají nejen informační charakter, ale jejich součástí je také společná diskuze, zajímavé skupinové úkoly, poznávání světa práce nebo testování profesních zájmů. Smyslem této aktivity je také prevence nezaměstnanosti cestou výběru vhodného studijního či učebního oboru s ohledem na silné stránky žáků, jejich zájem o volnočasové aktivity nebo osobnostní předpoklady. Besed se účastní i studenti středních škol, kteří se připravují na vstup na trh práce nebo řeší možnosti dalšího vzdělávání. Pro nezaměstnané klienty poradci pravidelně realizují poradenské činnosti tematicky zaměřené na orientaci na trhu práce, prezentaci před zaměstnavateli, tvorbu osobního portfolia nebo rozvíjení komunikačních dovedností.

Kromě jednorázových aktivit mohou klienti ÚP ČR navštěvovat také poradenské programy dlouhodobého charakteru, které se věnují uchazečům o zaměstnání se specifickými potřebami. Jedná se například o rodiče vracející se na trh práce, klienty dlouhodobě nezaměstnané, osoby se zdravotním postižením nebo klienty ve věku 55+. Tyto programy jsou přizpůsobené na míru dané skupině a poradci v nich mají roli lektorů. Účastníci se tak například dozvědí, jak je v dnešní době možné vyhledávat zaměstnání, vyzkoušejí si, jak pracovat se strukturovaným životopisem a s inzeráty na volná pracovní místa nebo jak identifikovat vlastní kompetence ve vztahu k budoucímu zaměstnání. V neposlední řadě se poradci věnují také individuálnímu poradenství, které je zaměřené na potřeby jednotlivců – ať už uchazečů o zaměstnání nebo široké veřejnosti.

Metodika práce kariérových poradců na Úřadu práce ČR

Pro sjednocení celorepublikové nabídky poradenských činností postupují poradci podle vnitřních řídicích aktů Generálního ředitelství ÚP ČR, které upravují realizaci poradenských činností. Vnitřní řídicí akty kromě jiného stanovují optimální počet účastníků, četnost setkání, hodinovou dotaci, základní tematické moduly nebo pravidla dodržování docházky. Poradci pracují s klienty také na základě vyhlášky č. 518/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, a která v páté části vymezuje charakteristiku poradenských činností a formy poradenství. Konkrétně § 22 odst. 3 této vyhlášky č. 518/2004 Sb. stanovuje, že „při zařazování fyzické osoby do jednotlivých forem poradenství se vychází zejména z jejího zdravotního stavu, dosavadních pracovních a životních zkušeností, dosažené kvalifikace a stupně vzdělání a z možností jejího umístění na trhu práce“.

Některé z poradenských činností patří svým charakterem do oblastí dalšího vzdělávání dospělých, a tak se poradci v roli lektorů zaměřují také na identifikaci a odstraňování bariér vzdělávání dospělých, jako jsou například obavy z neúspěchu při pohovoru nebo nedostatek sebedisciplíny při vyhledávání volných pracovních míst. Při realizaci skupinového a individuálního poradenství určitého kategoriím dospělých klientů tedy vycházejí poradci – lektoři z androdidaktických specifik této kategorie. Protože poradci pracují s klienty také v rámci skupinových aktivit, používají při své práci různorodé nástroje a techniky, které podporují skupinovou dynamiku.

V řadě poradenských činností se dále používají také dotazníky životní spokojenosti, sebehodnocení komunikačních dovedností nebo testy zjišťující kariérové kompetence. V průběhu poradenských programů se účastníci zapojují i do aktivit, které jsou zaměřené na postřeh, paměť nebo logické uvažování. Při individuálním poradenství se pak používá metoda tzv. poradenského rozhovoru, který je pro práci poradců stěžejní, a mezi jehož hlavní zásady patří například stanovení cíle setkání, dodržování Etického kodexu nebo aktivní naslouchání. A přestože každý z klientů mnohdy vyžaduje odlišný přístup a úroveň podpory, při své práci poradci

vždy dodržují jednu z důležitých zásad – tedy že každý klient přebírá za své jednání odpovědnost.

Kariérové poradenství jako součást celoživotního učení

Dnes už víme, že s tím, co se naučíme na střední nebo vysoké škole, si do konce života nevystačíme, protože i v důsledku stále rychlejšího technologického pokroku se u některých profesí proměňuje pracovní náplň, zaměstnanci jsou ve firmách přeškolení, někteří dobrovolně odcházejí. Uplatnitelnost na trhu práce je tak přímo závislá právě na iniciativě každého z nás získávat nové dovednosti a znalosti během všech fází života. Důležitost kariérového poradenství například u starších osob zdůrazňuje Strategie politiky zaměstnanosti do roku 2020 (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2014, str. 24): „Cílem podpory starších osob na trhu práce by měla být zejména prevence a udržení zaměstnanosti. A to jak prevence ztráty zaměstnání a vzniku nezaměstnanosti, tak prevence odchodu do předčasné ekonomické neaktivity. Základním nástrojem této prevence by mělo být vhodné kariérové poradenství po celou dobu profesního života jedince.“

Použité zdroje:

- ZUZANA, Freibergová a kol. *Analýza činnosti informačních a poradenských středisek úřadů práce* [online]. In: Praha: Národní vzdělávací fond, 2013, s. 23-24 [cit. 2019-08-11]. ISBN 978-80-86728-57-5. Dostupné z: <http://www.nvf.cz/cms/assets/docs/dfd11e07ab4c96fae7d2be75c3dcc05e/523-0/ips-analyza-ips-vysledky-vyzkumu.pdf>
- *Strategie politiky zaměstnanosti do roku 2020* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2014, s. 24 [cit. 2019-08-10]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/strateg_zam_2020/strategiepz2020.pdf
- Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů
- Vyhláška č. 518/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

Markéta Fraibišová
krajský metodik projektu PIPS
Krajská pobočka ÚP ČR
pro hl. m. Prahu



Co nového se chystá v Evropě? Společný rámec pro mikrokredity!



Pokud patříte k věrným a pozorným čtenářům Andragogiky v praxi, možná si vzpomenete, že před časem jsme již publikovali krátký článek pro seznámení s fenoménem mikrokreditů.

Mikrokredity jsme si definovali jako osvědčení/certifikáty, které získávají účastníci kurzů, které jsou určitou zkrácenou/upravenou verzí běžných kurzů, předmětů či studijních oborů. Některé z těchto kurzů jsou realizovány online, některé probíhají v prezenční formě. Pro získání mikrokreditů je obvykle potřeba splnit určitý počet úkolů, zúčastnit se seminářů, prezentovat vlastní portfolio dokladující práci na konkrétním projektu, úspěšně projít testy, zúčastnit se konference či prezentovat veřejně svoje znalosti a dovednosti apod. Mikrokredity lze získat např. na webových portálech openbadges.org, educase.edu, edX.org, generalasseb.ly, davincicoders.com, udacity.com. Najdeme je pod různými anglickými výrazy jako *micro-credentials*, *micro-certifications*, *mini-degrees*, *nano-degrees*, *badges* apod.).

Účelem je především získat další možnost, jak prokázat, že studující získal specifické dovednosti. V České republice jsou zatím známější jen digitální odznaky díky portálu veriod.cz.

V rámci evropského vysokoškolského prostoru a konkrétně v masivních otevřených kurzech (MOOC) nyní dostávají mikrokredity specifickou podobu. V roce 2017 vzniklo The European MOOC Consortium jako platforma pro spolupráci pěti nejvýznamnějších poskytovatelů masivních otevřených online kurzů v Ev-

ropě (FutureLearn, France Université Numérique - GIP FUN-MOOC, OpenupEd, Miriada X, EduOpen). Jedním z cílů spolupráce těchto partnerů je přispět k rozvoji uznatelnosti studia v MOOC kurzech. Právě mikrokredity se staly jedním z hlavních témat k diskusi partnerů a byl připraven tzv. Common Micro-credential Framework (CMF) – Společný rámec pro mikrokredity. Jeho cílem je především zpřehlednit situaci v oblasti mikrokreditů a specifikovat kritéria pro jejich udělování tak, aby mikrokredit měl jasnou hodnotu, se kterou budou moci pracovat vzdělávací instituce, studující i zaměstnavatelé.

Společný rámec mikrokreditů (CMF) využívá Evropský kvalifikační rámec (EQF) a další národní kvalifikační rámce uznávaných univerzit k poskytování vysoce kvalitních kurzů, které udělují akademický kredit. Dle návrhu Evropského MOOC konsorcia budou mikrokredity udělovány ve Společném rámci pro mikrokredity (CMF) splňovat následující specifikace: Celkové vytížení studenta bude 100-150 hodin, včetně revize a dokončení souhrnného hodnocení.

Náročnost studia bude na úrovni 6 nebo 7 v Evropském kvalifikačním rámci nebo na rovnocenných úrovních v uznávaném národním kvalifikačním rámci univerzity.

*Lucie Rohlíková
Západočeská univerzita v Plzni
oddělení Celoživotní a distanční
vzdělávání*



Proč podporovat zájmové vzdělávání velkých i malých?

„Smíme si přijít udělat sochu, i když nemáme žádné dítě s sebou?“

Tuhle otázku mi položil posluchač Českého rozhlasu, když jsem v éteru propagovala Víkend otevřených ateliérů, který už čtvrtým rokem organizujeme v rámci Týdnů vzdělávání dospělých. Podobně se zeptala i paní na vrátnici, když jsem přicházela do studia. Omlouvala se, že by ji to moc zajímalo, ale bez dětí si netroufá...

„Jasně, že můžete, budete vítáni,“ odpověděla jsem oběma. Otázka ale v paměti zahnízdlila. Proč se vlastně ptají? Proč potřebujeme alibi v podobě dítěte „s sebou“, abychom si dovolili veřejně tvořit či dokonce vypadat, že si hrajeme?

Víkend otevřených ateliérů Plzeň tvořivá letos pozval zdarma přes 11 000 návštěvníků na 60 míst, kde se vystavovalo i tvořilo. Představilo se 161 výtvarníků, řada z nich se stala lektory improvizovaných workshopů pro děti i dospělé. Mnozí návštěvníci poprvé v ruce drželi majzlík, rašpli, stěrku či jiné nářadí. Zejména ti mladší se poprvé v životě poprali s hmotou, aby jí vtiskli vlastníma rukama vlastní myšlenku.

„Netušil jsem, že to je tolik práce, a taky, že mne to bude tak bavit,“ sděloval nadšeně asi dvacetiletý mladík, který vyrobil siluetu nedalekého hradu. Tvoření soch z porobetonu je náročná disciplína – na opracování kvádrů do podoby kýženého tvaru padnou hravě tři i čtyři hodiny. Tvoření si někdy užívají společně celé rodiny, od dětí po babičky. Odnést si vlast-

ní sochu znamená zpracovat celý projekt od záměru, zakreslení (a někdy i tvorby modelu), přes odsekání větších kusů materiálu a pečlivější práci na detailech až k povrchovým úpravám. A samozřejmě, výsledkem se tvůrci nezapomenou pochlubit na sociálních sítích. (Do této chvíle se ale mobilu několik hodin nedotkli...) Nežrídka se v průběhu práce na rodinném díle tvůrci tříbí názory, vysvětluje se, vypráví...

Proč uvažovat o zájmovém vzdělávání jako o důležité součásti vzdělávání dospělých? On totiž ten nespécifický rozvoj dovedností či znalostí „jen tak, ze zájmu“ s sebou nese jednu podstatnou věc – motivaci. V době stále citované průmyslové revoluce 4.0 se uvažuje o tom, že člověk za život vystřídá hned několik profesí, a tak může být rozvíjení „zájmových“ oblastí důležité pro motivaci jednotlivce k dalšímu rozvoji, třeba už profesním směrem.

Pokud si dospělý dovolí hrát a tvořit, bez vnějšího tlaku na splnění cíle, snadno se dostává do často citovaného „flow“, kdy i náročná práce se stává hrou a jde snadno od ruky. Zážitek, který se nezapomíná... Je-li ještě umocněn sdílením s dalšími tvůrci, spontánně dochází k jevům, které definují podnikové manuály jako kýžený výsledek na pracovišti – team work, design thinking, participace, zpětnovazební mechanismy, motivace, kooperace, seberegulace, plánování...

Zájmové vzdělávání může být prevencí vyhoření a možná i lékem, když všechna vnější stimulační selže. Nevěříte? Schválně – kdy naposledy jste vytvořili něco hmotného podle vlastního návrhu? Jde o pocity, nikoli o výsledek! Dovolte sami sobě nebýt na chvíli dospělým, vzít barvu, ytong, modelínu, střepy či korálky a popustit uzdu fantazii. Je to úplně jiný pocit než vyprodukovat data...

P.S. Pro zapřísáhlé nekreativce: štípání dřeva taky pomáhá!

Jana Brabcová
jednatelka Grafia, s.r.o.



Jak poznat, že vzdělání potřebuji a jak poznat dobrého vzdělavatele – lektora?

Dobry lektor je alfou a omegou jakéhokoli úspěšného vzdělávacího programu. Ovšem lektori nenosí na čele cejch nebo označení „the best“, a tak si s určováním kvality lektora často musíme poradit sami. Jaká kritéria ale uplatnit?

K zamyšlení už je samotná otázka, kdo dává lektorovi cejch „the best“. Jednoslovná odpověď zní: trh. Trh lektorů celkem přesně vyselektuje osobnosti, které mají čím oslovit. Nicméně přestože obecné doporučení zní: „Učme se od těch nejlepších“, pro praktické předávání zkušeností nemusí být všeobecně známá a uznávaná osobnost nejvhodnější volbou. Co je důležitější, je autenticita vzdělavatele a schopnost převést dovednosti / zkušenosti do uchopitelné formy. Důležité je předávat zkušenosti a dovednosti právě na té (nebo jen o kousek vyšší) úrovni, na jaké je příjemce schopen je „uslyšet“ a díky tomu zpracovat. Často nám tedy při rozvoji lépe pomůže ten, kdo je svým postojem a zkušenostmi blíže naší úrovni než ten, kdo se vymyká a stojí na špičce.

Pokud bychom tedy měli postavit obecný návod na to, jak rozpoznat skutečnou kvalitu lektora, nabízíme zamyšlení nad následujícími kritérii:

1. Autenticita lektora: schopnost lektora předat obsah hodnověrným způsobem.
2. Schopnost zařadit svůj názor do kontextu jiných platných názorů a poskytnout adresnou zpětnou vazbu.
3. Profesionální improvizace, tj. schopnost přizpůsobit koncept publiku, případně schopnost koncept modelovat.
4. Lektorské dovednosti.
5. Praktická zkušenost lektora s obsahem, který prezentuje.

Lektor by měl splňovat především požadavek na kombinaci konceptuálního (teoretického) know-how a dostatečně široké manažerské praxe

podpořené konkrétními výsledky. Dobrého a následováníhodného lektora je možno objevit nasazením následujících kritérií:

- Reference (Důležité je ale uvědomit si, jaký referenční rámec zvolíme za základ. Můžeme upřednostnit jak doporučení kolegů, tak je možné vybrat podle kritérií Iwy League.)
- Přitažlivý osobní manažerský příběh, podložený daty a fakty
- Porozumění problematice ekonomické reality firmy a vztahové dynamiky týmu
- Srozumitelný manažerský styl, který je možno sdílet anebo s ním polemizovat
- Ochota poskytnout zdroje a východiska
- Ochota poskytnout profesní návod a podrobit jej pochybnostem
- Jednotlivé prokazatelné úspěchy/zkušenosti uváděné v úplném a pravdivém kontextu situace
- Schopnost správně pracovat s emočním rozměrem lidí a situací a ochota to vše sdílet
- Ochota pojmenovat své neúspěchy a „slepé uličky“, sdílet je a nabízet východiska
- Aplikační flexibilita, schopnost odpovídat na otázky a vidět věci z mnoha úhlů pohledů
- Schopnost poskytovat inspiraci v příbězích ve srozumitelné narativní podobě
- Didakticky a metodicky uchopený postup výkladu tématu
- Adekvátní matice ověřovacích kritérií při měření výstupu vzdělání ve srozumitelné a užitečné formě
- Ochota poskytovat konzultace
- Průměrné komunikační a prezentační schopnosti
- V ideálním případě: humor a schopnost sebereflexe

*Petr Otáhal
předseda představenstva
vzdělávacího
a poradenského institutu
Petr Otáhal, a. s.*



Co by se měli dospělí učit v nejbližších 10 letech, aby uspěli v měnícím se světě? Případně proč?

Průmyslová 4.0 revoluce vstoupila do Čech na počátku 90. let vskutku revolučně, tedy bez přípravy nejen technické, ale zejména intelektuální a morální. Nutnost vyrovnat se informační společnosti v západní Evropě a rozvinutém světě vyvolal boom informačních technologií a dovedností, s nimi spojených. Je zřejmé, že v tomto prostředí se nejlépe orientovala nejmladší generace, pro niž se počítačová gramotnost stala samozřejmostí. Poněkud složitější byla situace těch, kteří kariéru odstartovali o něco dříve a které pouze nutnost přiměla nové technologie přijmout a začít používat. Pokud tedy nedojde k nějakému zásadnímu společenskému zlomu, budou se muset dospělí učit to, co mladší vymyslí, objeví a začnou používat. A nepůjde jen o to informace co nejrychleji shromáždit a nějak strukturovat, ale především jejich prostřednictvím objevit konkurenční výhodu. Jinak řečeno, to, co se dříve přisuzovalo „podnikatelskému čichu“, leží dnes v datech a schopnosti je správně interpretovat.

Jsem přesvědčen, že dospělí v příštích deseti (a možná daleko více) letech budou muset respektovat, že měřítkem úspěšnosti je úspěch sám, nikoli soubor podpůrných činností a předpokladů (např. ukončené vysokoškolské studium, dlouholetá praxe, stabilní zaměstnanecký poměr, atd.) Ukazuje se, že -náctiletí vynálezci, programátoři, manažeři jdou za úspěchem přímo, aniž by se probírali a zatěžovali balastem, který jejich předchůdci dokázali nakupit. Konečně jsem přesvědčen, že se lidé budou muset naučit zase spolu mluvit. Že lidská řeč a emoce, kterou přináší, nemůže nahradit e-mailová korespondence ani seberychlejší sociální síť. Ale mohu se mýlit.



*Jiří Růžek
bývalý ředitel BIS*

V době mého mládí, kdy tu řádili komunisti a jejich pohůnci, bych na obdobnou otázku odpověděl zcela lapidárně, že aby jeden uspěl, musí být servilní, poddajný, oportunní, bezohledný a pak snad, bude-li mít štěstí, bude úspěšný.

Musím však předem konstatovat, že já sám vlastně nevím, co je to uspět v měnícím se světě, který se v některých oblastech mění tak rychle, že desetiletá lhůta adaptace do toho měnícího se světa se zdá být vlastně irelevantní, neboť mnohdy nejsme sto sledovat technologické změny, které nás čím dál víc předstihují a než se stačíme zorientovat, je tu opět něco zcela nového. Nikdy jsem ve svém životě neuvažoval o nějakém osobním úspěšném, ať v nehybném čase totality, či dnes. Pro mne není úspěchem, že dosáhnu nějakého postavení, že se budu mít dle „racionální“ představy blahobytně, neboť i to může být pro většinu lidí úspěchem, ani že se přizpůsobím hodnotám, které mění se doba – společnost přináší. Upřímně přiznávám, že neumím doporučit dospělým, co by se měli učit v nejbližších deseti letech. Já osobně se nic nového učit nehodlám a nepotřebuji, neboť jsem ve věku (74 let), že do deseti let se vši pravděpodobnosti opustím svou hmotnou podobu a proměním se v popel, atomy, etc. a takže... Proto se necítím být povoláný doporučovat druhým, co by se měli učit, aby uspěli v tomto měnícím se světě. Mohu jen za sebe, na základě svého dosavadního života konstatovat, že ač bez akademického vzdělání, bez dokladované profese, bez protekce, jsem prožil bohatý a zajímavý život a že jsem uspěl jako člověk, jako lidská bytost tím, že jsem bez odměny pomáhal od svých školních let druhým a činím tak doposud.



*John Bok
dlouholetý disident a bojovník
proti nespravedlnosti,
předseda Spolku na podporu
nezávislé justice v ČR Šalamoun*

Z VÝKONNÉHO VÝBORU

Výkonná ředitelka R. Nováčková seznámila členy VV se stavem členské základny a hospodaření asociace. Členové výkonného výboru dále schválili téma letošního 25. ročníku Týdnů vzdělávání dospělých, které proběhnou pod mottem Strategie 2030+ ve vzdělávání dospělých. Členové výkonného výboru současně odsouhlasili termín konání závěrečné konference 21. 11. 2019. V průběhu září bylo také známo místo konání – budova Klementina Národní knihovny ČR.

Výkonný výbor se na jednáních v průběhu 3. čtvrtletí 2019 věnoval také pravidelným tématům hospodaření a stavu členské základny.

Na základě úhrady členských poplatků bylo ke 30. září ukončeno členství šesti členům. Mezi nové členy byly v průběhu uplynulých tří měsíců schváleny společnosti: Jabok – Vyšší odborná škola sociálně pedagogická a teologická, Institut zdraví zvířat s.r.o., AMBULANCE 24 s.r.o. Asociace zastupuje tedy aktuálně **129 členů**.



Romana Nováčková
výkonná ředitelka AIVD ČR

Líbí se vám Andragogika v praxi? Objednejte ji pro sebe nebo své spolupracovníky!

Mějte přehled o světě vzdělávání dospělých!

Máte zájem o další čísla?

Přejete si dostávat časopis přímo do vaší kanceláře nebo domova?

Vyplňte prosím objednávkový formulář na www.aivd.cz/cz/publikace a získáte i starší čísla (do vyčerpání zásob).

Roční předplatné: 4 čísla roku 2019 za 300 Kč vč. poštovného

K předplatnému získáváte zdarma navíc elektronickou verzi ročníku 2018.



Andragogika v praxi®

ročník 6, číslo 22, rok 2019

Odborný čtvrtletník pro vzdělávání a rozvoj dospělých

Vydává asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, z. s.

ISSN 2336-5145

Andragogika v praxi je ochrannou známkou Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. Redakční rada pod vedením Mgr. Jany Brabcové: PhDr. Bohumír Fiala, RNDr. Robert Gamba, Mgr. Lucie Rohlíková, Ludmila Navrátilová, Mgr. Ludmila Jelínková, Mgr. Martina Karásková, Mgr. Petr Adamec, Ing. Leopold Podmolík, Bc. Romana Nováčková

Inzerce: aivd@aivd.cz, tel.: +420 734 605 219

Objednávky předplatného i zaslání jednotlivých čísel: kancelar@aivd.cz

Cena: 75 Kč (pro členy AIVD ČR zdarma)

Uzávěrka dalšího čísla: 30. 11. 2019

Příspěvky zasílejte na: reditel@aivd.cz



CHCETE SKVĚLE UČIT A PREZENTOVAT?

Přijďte k nám na kurz

PROFESIONÁLNÍ

LEKTOR

**a učte se od předních odborníků
v oblasti vzdělávání dospělých!**



Ověřený a prakticky orientovaný kurz je zaměřen na rozvoj lektorských dovedností!

Kurz je zároveň přípravou pro prestižní zkoušku z PROFESNÍ KVALIFIKACE LEKTOR DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ podle Národní soustavy kvalifikací. AIVD ČR je autorizovanou osobou MŠMT.

Výuka na Karlově náměstí v Praze.

Přihlášky, termíny a více informací: ww.aivd.cz/akce

Kontaktujte nás: 734 605 605 * aivd@aivd.cz



Výhodný pronájem učebny v centru Prahy

Nabízíme Vám možnost školit v našich asociačních prostorách v samém centru Prahy. Učebna o velikosti 40 m² s přilehlou terasou v 6. patře s výhledem na Karlovo náměstí s kapacitou až 16 (20) osob. Možnost variabilního uspořádání místnosti. V létě Vám školení zpříjemní klimatizace. Cena pronájmu zahrnuje white board, flip-chart, smart TV, prezentér, wifi.

Na vyžádání zajistíme občerstvení a teplé a studené nápoje.

Snadná dostupnost: tramvajové linky 2, 3, 6, 14, 18, 22, 24
stanice metra B Karlovo nám. (před domem)
Central Parking Karlovo nám. 15 (30 Kč/h)

Náš tip: Lze využít i pro víkendové kurzy!
Cena již od 550 Kč/h, pro členy od 300 Kč/h.

Kde nás najdete? Karlovo náměstí 14, Praha 2
Tel.: +420 734 605 219, mail: kancelar@aivd.cz

Konference Strategie 2030+ ve vzdělávání

D O S P Ě L Ý C H



21. 11. 2019 od 10:00 hod
Národní knihovna ČR
Klementinum 190, Praha 1