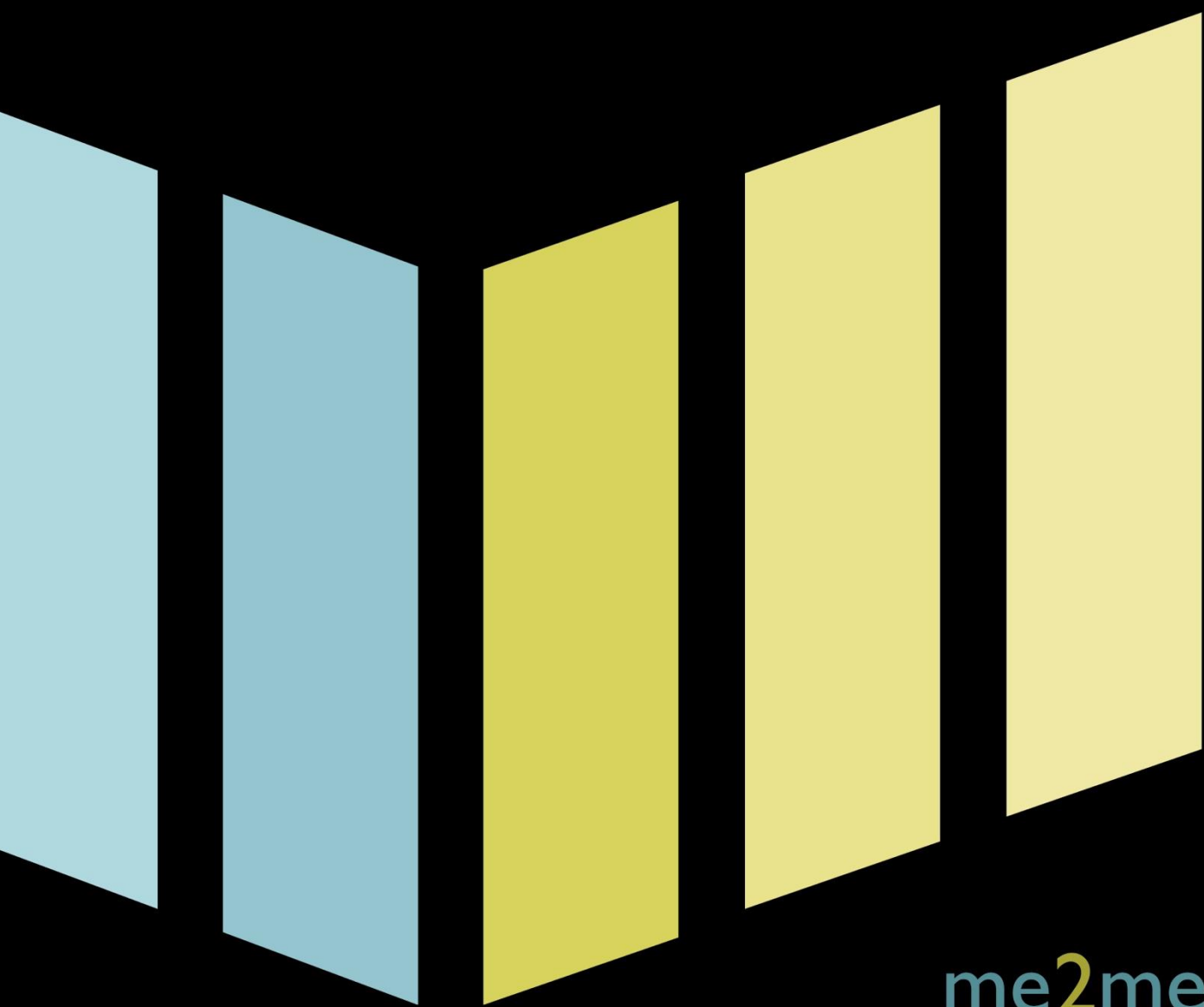


Úvodní příručka k poptávkovému učení



Rozvoj poptávkového učení v malém podnikání:

Úvodní příručka

Obsah

Úvod do problému	3-4
Část první: Co je to učení?	5-17
Část druhá: Jak rozvíjet poptávkové učení	18-31
Část třetí: Jak usnadnit učení typu peer to peer	32-42

Úvod do problému

Vlastníci malých firem musí být odborníky v oblasti marketingu, účetnictví, prodeje a lidských zdrojů (když bychom měli jmenovat čtyři dovednosti, které musí mít, aby byli úspěšní). Ovšem podnikání a převzetí tak široké škály rolí z důvodu přežití, může být pro majitele malých podniků obtížné. Navíc by měli získat dovednosti potřebné k tomu, aby jejich podnik mohl růst... i když existují užitečné kurzy dovedností, které jsou v současné době nabízeny státem a dalšími subjekty, stojí za to prozkoumat, do jaké míry by byly pro vlastníky malých firem vhodnější kurzy zaměřené na specifické dovednosti a menší svým rozsahem. (APPG pro Micro-Business, 2011, str. 8)

Proč?

Malé podniky jsou klíčovou částí evropské ekonomiky. Představují 93 procent podnikatelské populace a významně přispívají k vytváření pracovních míst a bohatství v členských státech. Podílejí se téměř 30 % na zaměstnanosti a 20 % na obchodním obratu v Evropské unii.

Když se na to zaměříme, stále více se ukazuje, že vlastníci-manažeři malých firem čelí při řízení a rozvoji podnikání celé řadě problémů a příležitostí. O problémech souvisejících s přístupem k financím, vstupem na trhy a příznivým podnikatelským prostředím se toho hodně píše. Méně se však zaměřuje na přístup k dovednostem a učení, ačkoli nedávný výzkum prováděný Enterprise Research Center v roce 2019 zdůraznil rostoucí význam přístupu k dovednostem jako klíčový problém, který má dopad na řízení a rozvoj malých firem.

Rada pro dokonalost v oblasti řízení a vedení v roce 2002 byla jedna z prvních, která podala zprávu zdůrazňující, že existuje potřeba odlišného přístupu k podpoře učení a rozvoje dovedností v malých firmách. Uvedli, že existuje nesoulad mezi potřebami vzdělávání a dovednostmi majitelů-manažerů a typem nabídky, pokud jde o dostupnost, přístupnost a vhodnost. Vyzvali odborníky v oblasti vzdělávání a odborné přípravy, aby se propojili se světem vlastníků-manažerů a podpořili tak rozvoj poptávkového učení a poskytování dovedností. Ještě stále však chybí podpora řízení a vedení malých podniků, která by byla šitá na zakázku nebo reagovala na poptávku, zejména pokud jde o podporu zaměřenou na specifické dovednosti podané v malých celcích, což odráží realitu toho, jaké to je řídit malou firmu.

Co?

Tato Úvodní příručka se snaží tuto mezeru vyřešit tím, že poskytuje pohled na různé aspekty tvorby poptávkových programů učení a dovedností v podnikání, což mohou vlastníci-manažeři malých firem využít k podpoře rozvoje svých podniků.

Úvodní příručka obsahuje doplnění dalších učebních zdrojů, které byly vyvinuty pro majitele a manažery malých firem jako část projektu ME2ME. K těmto položkám lze získat přístup na adrese <https://me2meproject.eu/en/resources/>

Jak?

Úvodní příručka:

- Poskytne přehled o tom, co víme o tvorbě poptávkového učení pro malé podnikání
- Popíše soubor učebních aktivit, které mohou být použity pro malé podnikání k podpoře podnikatelského vzdělávání a dovedností rozvíjených v malém podnikání
- Načrtne příklady vzdělávacích programů založených na poptávce, které měly vliv na rozvoj malého podnikání.

Každá část má čtyři sekce:

- Krátký přehled toho, co víme
- Soubor učebních aktivit
- Příklad poptávkového učení
- Užitečné odkazy a zdroje

Pro koho?

Tato Úvodní příručka je primárně určena pro majitele-manažery malých podniků se zájmem o podnikové vzdělávání a rozvoj dovedností a pro spolupráci s jinými malými podniky na podporu jejich rozvoje (např. prostřednictvím koučování, mentoringu, školení). Bude to zajímavé zejména pro ty majitele-manažery, kteří v současné době sdílejí své zkušenosti s ostatními (např. prostřednictvím případové studie o vzdělávacích programech pro podnikání a školících programech) a pro ty, kteří mají zájem dozvědět se více o tom, jak vytvářet studijní zdroje pro jiné podniky.

Kromě toho bude Úvodní příručka sloužit odborníkům v oblasti odborného vzdělávání a přípravy (OVP), kteří pracují s malými firmami a mají zájem dozvědět se více o tom, jak podporovat učení založené na poptávce.

Tato příručka byla vytvořena organizací SFEDI ve spolupráci s INNEO a Univerzitou Pitesti jako součást projektu ME2ME. Pro další informace o této Úvodní příručce prosím kontaktujte Leigh Sear (leigh.sear@sfedi.co.uk) nebo navštivte webové stránky projektu ME2ME (<https://me2meproject.eu/en/about/project-information/>).

Část první: Co je to učení?

„Během posledních 10–15 let se učení stalo klíčovým tématem nejen pro profesionály a studenty v oblasti psychologie, pedagogiky a vzdělávání, ale také v politických a ekonomických kontextech. Jedním z důvodů je to, že úroveň vzdělání a dovedností národů, společností a jednotlivců je považována za klíčový parametr konkurence na současném globalizovaném trhu a ve znalostní společnosti.“ (Illeris, 2009, str.1)

Celkový cíl a učební výstupy

Tato první část Úvodní příručky bude rozvíjet porozumění tomu, co je myšleno učením a strategiemi výuky.

Klíčové učební výstupy pro tuto první část jsou:

- Definovat, co je myšleno učením
- Definovat, co je myšleno pedagogikou
- Poznat rozdíl mezi pedagogikou, andragogikou a heutagogikou
- Definovat, co je myšleno učebními styly
- Zhodnotit možnosti a úskalí různých učebních stylů
- Poznat různé teorie učení.

Co víme

Je důležité začít tím, že se podíváme na to, co máme na mysli učením, styly učení a strategiemi učení a výuky.

Učení

Učení je předmětem hlavního zaměření výzkumu v celé řadě oborů od psychologie a neurovědy až po podnikání, management a informatiku. V důsledku toho existuje celá řada definic a, vzhledem k této rozmanitosti zájmu, obecný nedostatek shody ohledně toho, co představuje učení.

Dostupné definice mohou být seskupeny do tří kategorií: Jsou to:

- Učení jako zpracování informací ze zkušenosti - Tyto definice naznačují, že učení je proces změny, který vyplývá ze zpracování informací získaných ze zkušenosti
- Učení jako změna v chování - Tyto definice se zaměřují na učení jako změnu v chování člověka po zkušenosti
- Učení jako změny v mechanismech chování - tyto definice se zaměřují na učení jako změny v mentálních modelech nebo kognitivní reprezentace událostí v důsledku zkušenosti.

U těchto různých skupin definic existují různé výhody a nevýhody. Například pokud jde o učení jako změnu chování, hlavní výhodou je, že umožňuje pozorování učení, protože se zaměřuje na změny v tom, co lidé dělají po dané zkušenosti. Nenapomáhá to však v pochopení, proč k učení dochází,

zejména pokud jde o pochopení toho, jak velká část dané změny chování vyplývá z učení ve srovnání s jinými faktory (jako jsou změny motivace nebo fyziologické změny).

Různorodost definic vytváří dva důsledky při tvorbě obchodních a podnikových vzdělávacích programů. Zaprvé, je důležité promyslet, co pro vás učení znamená. Je to důležité z toho důvodu, neboť to bude formovat aspekty vašeho přístupu k práci s ostatními při podpoře podnikového učení a rozvoje dovedností. Za druhé, jak uvidíme níže, poskytuje to příležitost k diskusi se studenty o tom, co pro ně učení znamená, kdy dochází ke změnám v podnikání a jak k těmto změnám dochází.

Teorie učení

Stejně jako u definic učení, existuje řada konkurenčních teorií o tom, jak se jednotlivci učí. Jednou z nejčastěji používaných teorií je cyklus učení vyvinutý Davidem Kolbem. Hovoří o tom, že se učíme pomocí našich životních zkušeností. V souvislosti s provozováním malého podnikání by to mohly být každodenní zkušenosti (např. při jednání se zákazníky nebo dodavateli) nebo strategičtější rozhodnutí (např. vytváření a testování nabídky s novou hodnotou nebo rozvoj nového trhu).

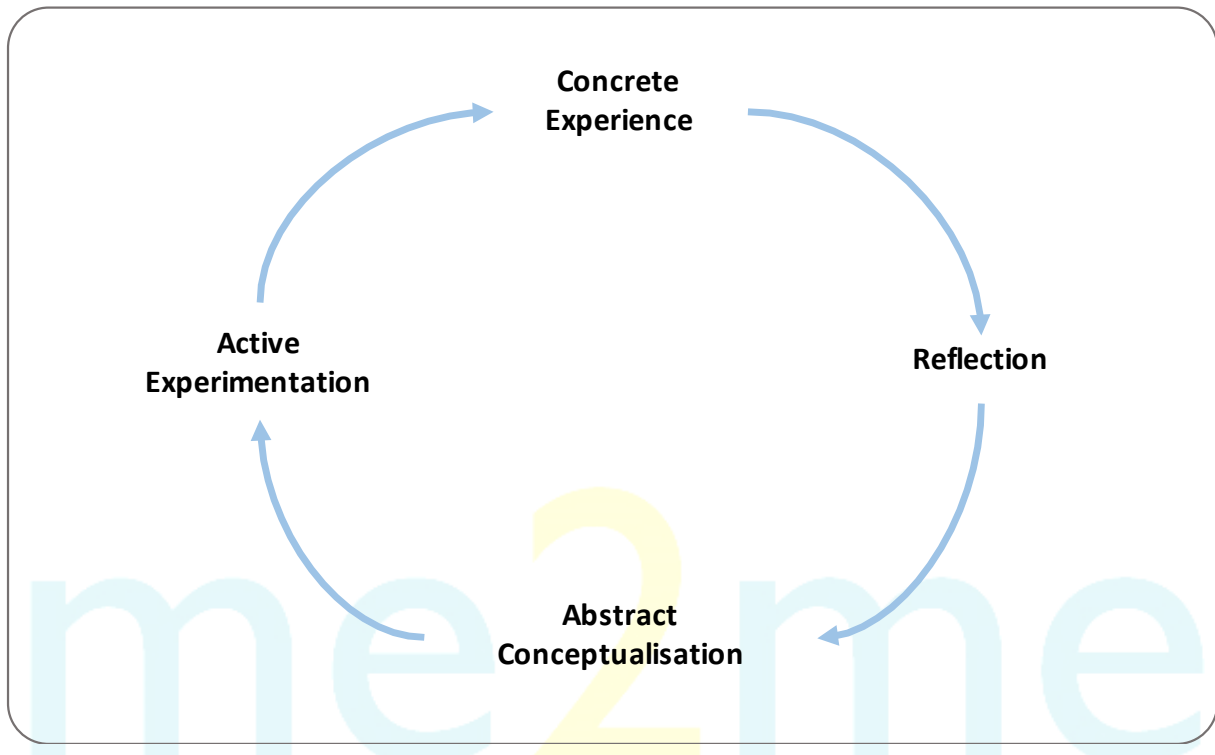
Kolb tvrdí, že učení probíhá podle vzoru nebo cyklu sestávajícího ze čtyř fází (viz obrázek 1.1). První fáze zahrnuje **zkušenost**, to je provádění něčeho. Druhá fáze zahrnuje pozorování a úsudky o zkušenosti (tj. **reflexe**). To vede ke třetí etapě, která zahrnuje vyvození závěrů, tj. učení se ze zkušenosti (tj. **abstraktní konceptualizace**). Nakonec dochází k **aktivnímu experimentování**, během něhož jsou plánovány změny a nové akce. Kolb říká, že do cyklu lze vstoupit v kterémkoli bodě, ale pro úspěšné učení je důležité postupně projít všechny fáze.

Jako každá jiná teorie, má i tato své silné a slabé stránky. Co se týče silných stránek je tato teorie užitečná v identifikaci, o které aspekty učení jde:

- Soukromé nebo interní (Fáze 1 a 2) a veřejné nebo externí (Fáze 3 a 4)
- Získané přemýšlením (Fáze 2) nebo používáním (Fáze 4)
- Získané prostřednictvím přímé zkušenosti nebo představ (Fáze 1) a poznáním nebo porozuměním (Fáze 3).

Jiní však kritizovali teorii navrženou Kolbem kvůli nedostatku empirických důkazů použitých v jejím vývoji, použitý jazyk může být v praxi obtížné pochopit a učení je odděleno od sociálního nebo kulturního kontextu, ve kterém se odehrává.

Obrázek 1.1: Kolbův učební cyklus



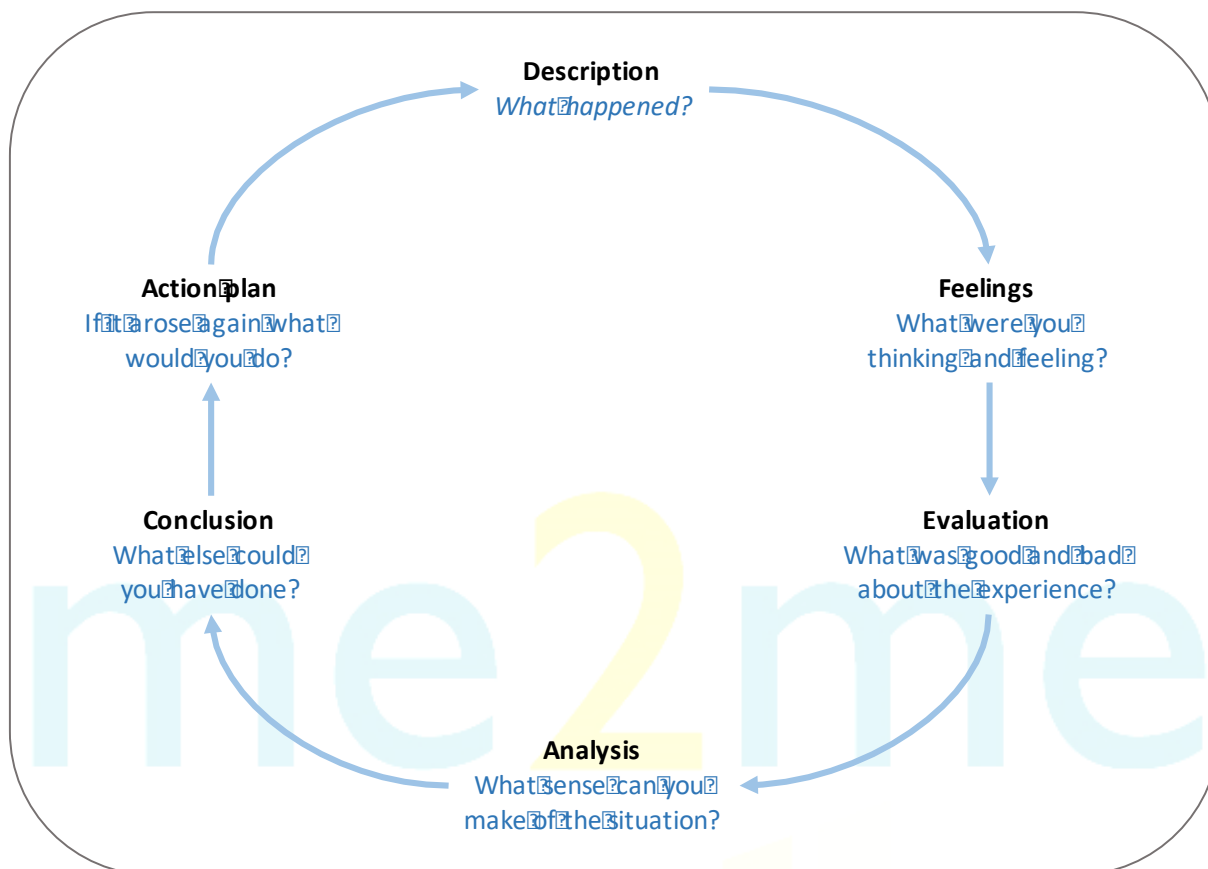
V reakci na tato omezení profesor Graham Gibbs navrhl reflektivní cyklus učení. Gibbs přidal fázi, kde žák musí brát v úvahu pocity (viz obrázek 1.2). Tato fáze byla přidána, protože:

Pro učení nestačí mít jen zkušenost. Bez reflexe k této zkušenosti může být rychle zapomenut nebo ztracen její vzdělávací potenciál. Z pocitů a myšlenek vyplývajících z této reflexe lze vytvořit generalizace nebo koncepty, a právě generalizace umožňují efektivní řešení nových situací (Gibbs 1988).

V Gibbsově reflektivním cyklu se jedná o těchto šest fází:

- Popis zkušenosti
- Pocity a myšlenky ze zkušenosti
- Vyhodnocení zkušeností z hlediska toho, co fungovalo dobře a co fungovalo méně dobře
- Analýza pro pochopení situace
- Závěr o tom, co jste se naučili a co jste mohli udělat jinak
- Akční plán pro řešení podobných situací v budoucnosti nebo pro obecné změny, které by se vám mohly hodit.

Obrázek 1.2: Gibbsův reflektivní učební cyklus



Tabulka 1.1 uvádí řadu vodítek nebo otázek, které lze použít při aplikaci Gibbsova reflexního cyklu. Tato vodítka zdůrazňují, že fáze 1 až 3 se týkají toho, co se stalo během zkušenosti, zatímco fáze 4 až 6 se zaměřují na to, jak zlepšit zkušenosti a výsledky v budoucnosti.

Vzhledem k tomu, že se odkazuje na klíčové procesy v rámci samotného aktu reflexe, odráží Gibbsův cyklus klíčový posun od Kolba. Například ve fázi 2 daného modelu může být introspekce pro některé náročná, protože vyžaduje otevřenou a upřímnou revizi sebe sama. Reflexe zážitku může vyvolat pocity, na které by chtěl žák raději zapomenout. Gibbsův cyklus učení jako takový poskytuje rámec pro přezkoumání zkušeností a vzhledem ke své cyklické povaze se dobře hodí k opakovaným zkušenostem, které někomu umožňují učit se a plánovat na základě věcí, které fungovaly dobře nebo méně dobře.

Tabulka 1.1: Gibbsův reflektivní cyklus: Jak aplikovat model

Fáze		Otázky
1	Popis	Co, kde a kdy? Kdo to udělal / řekl, co jste udělali/ slyšeli / přečetli / viděli? V jakém pořadí se věci staly? Jaké byly okolnosti? Za co jste byli zodpovědní?
2	Pocity	Jaká byla vaše počáteční reakce a co vám to říká? Změnily se vaše pocity? Co jste si mysleli?
3	Hodnocení	Co vás potěšilo, zajímalo nebo bylo důležité? Z čeho jste byli nešťastní? Jaké potíže tam byly? Kdo / co nebylo užitečné? Proč? Co potřebuje zlepšit?
4	Analýza	Porovnejte teorii a praxi. Jaké podobnosti nebo rozdíly existují mezi touto zkušeností a jinými zkušenostmi? Přemýšlejte o tom, co se ve skutečnosti stalo. Pro jaká rozhodnutí jste se rozhodli a jaký účinek to mělo?
5	Závěr	Co jste se naučili do budoucna? Co jste ještě mohli udělat?
6	Akce	Pokud se opět stane podobná situace, co uděláte?

Obě teorie Kolbovu i Gibbsovu lze využít k tomu, abyste pomohli majitelům - manažerům pochopit situace v jejich podnikání, a to jak na provozní, tak na strategické úrovni. Teorie mohou být použity k tomu, aby studentům pomohly porozumět tomu, co udělali dobře a co by mohli v budoucnu udělat lépe. Například tabulka 1.1 nastíní řadu otázek, které může student řešit při práci na základě zkušeností z podnikání. Mohlo by to souviset s provozními zkušenostmi se zaměstnanci, zákazníky nebo dodavateli nebo strategičtějšími zkušenostmi při uvádění nového produktu, uvádění nového vybavení nebo stroje na trh nebo při prodeji na nový trh. Kromě toho jsou užitečnými nástroji pro mentoring i koučování, kde vlastníci-manažeři mohou chtít pracovat na svých „slepých místech“ a jak tato slepá místa formují to, jak se učí a jak se chovají.

Učební styly

Je důležité pochopit, jak se lidé učí při navrhování programů učení a dovedností. A to z toho důvodu, že Kolb naznačuje, že někteří lidé budou preferovat určitou fázi učebního cyklu nebo v něm využijí svou silnou stránku. Někteří jednotlivci jsou dobří v kritické reflexi, pokud jde o pochopení jejich vlastních zkušeností a toho, co fungovalo dobře a méně dobře. Další jedinci budou preferovat učení se prostřednictvím experimentování.

Honey and Mumford (1986) identifikovali čtyři různé styly nebo preference, které lidé používají při učení. Tvrdili, že většina lidí má tendenci následovat pouze jeden nebo dva styly a že různé vzdělávací aktivity mohou být lépe přizpůsobeny individuálním stylům (viz níže). Tyto čtyři styly jsou:

- **Aktivist** – Aktivisté jsou lidé, kteří se učí činností. Rádi se zapojují do nových zkušeností a „vyzkoušejí cokoli“. Mají sklon nejprve jednat a poté si projít důsledky akce v pozdější fázi
- **Pozorovatel** – Pozorovatelé se učí pozorováním a přemýšlením o tom, co se stalo během zážitku nebo po něm. Před vypracováním stanoviska rádi zvažují různé perspektivy. Tráví čas posloucháním a pozorováním a bývají opatrní a uvážliví.
- **Teoretik** – Teoretici dávají přednost pochopení teorie před akcí. Při učení rádi používají modely, koncepty a důkazy. Rádi analyzují a syntetizují a budou se cítit nepříjemně při subjektivních úsudcích ostatních
- **Pragmatik** – Pragmatici se liší od aktivistů, protože zatímco tito rádi věci zkoušejí, jejich akce je založena na určitém zvážení požadované akce. Proto pragmatikové upřednostňují informované „provádění“.

Výzkum pedagogů ukázal, že tím, že si více uvědomíte svůj styl učení nebo preference, můžete podpořit efektivnější učení. Existují však i jiní, kteří tvrdí, že neexistuje jediná metoda učení a že to, co funguje, závisí na úkolu, sociálním kontextu a osobnosti žáka.

Učební preference

Jak jsme výše uvedli, jedna skupina definic učení se zaměřuje na zpracování informací. Tyto definice naznačují, že lidé zpracovávají informace a učí se různými způsoby. Například zatímco někteří lidé se mohou při zpracování textových informací efektivně učit, jiní dávají přednost informacím prezentovaným vizuálně, ve formě videoblogů nebo zvukových nahrávek.

Model výukových stylů VAK byl vyvinut ve 20. letech 20. století, aby klasifikoval nejčastější způsoby, kterými se lidé učí. Tento model naznačuje, že lidé preferují učení jedním ze tří způsobů: zrakovým, sluchovým nebo kinestetickým. Toto bylo upraveno Neilem Flemingem, který zahrnul ještě čtení / psaní:

- **Vizuální** - Lidé, kteří dávají přednost tomuto typu učení, by raději viděli informace prezentované spíše vizuálně než písemně. Grafické zobrazení, jako jsou grafy, diagramy, ilustrace, prospekty a videa jsou užitečným nástrojem pro výuku vizuálních studentů
- **Auditivní/aurální** – Lidé, kteří dávají přednost tomuto typu učení, se nejlépe učí tím, že informace uslyší. Hodně jim dávají přednášky a dobře si pamatují věci, o kterých se mluví
- **Čteci** - Studenti preferující čtení a psaní upřednostňují přijímání informací zobrazovaných jako slova. Učební materiály, které jsou primárně založené na textu, jsou těmito studenty silně preferovány
- **Kinestetický** – Praktická zkušenost je důležitá pro kinestetické studenty. Dobře reagují na interakci s ostatními.

Jak prozkoumáme níže v části 2, ačkoli existuje neshoda v tom, zda sladění strategií učení a výuky se styly učení má nějaký význam, užitečné je podporovat studenty v porozumění jejich vlastním preferencím učení. Například, pokud student ví, že vizuální učení mu vyhovuje nejvíc, použití vizuálních studijních strategií ve spojení s jinými metodami učení mu může pomoci lépe si zapamatovat informace z programu vzdělávání a dovednosti pro podnikání - nebo pro něho bude učení alespoň příjemnější.

Tabulka 1.2: Učební preference: Vodítka pro zapojení žáka

	Učební preference		
	Vizuální	Auditivní	Kinestetické
Vodítka	<ul style="list-style-type: none"> • Dokážu si představit, co máš na mysli • Udělal jsem si obrázek • A tvůj pohled je jaký? 	<ul style="list-style-type: none"> • Slyším, co říkáš • To mi připomíná zážitek, když ... • To zní dobře 	<ul style="list-style-type: none"> • Mám z toho dobrý pocit • Sedí ti to? • Pojdme to vyzkoušet
Metody	<ul style="list-style-type: none"> • Použití diagramů, grafů, obrázků a videí 	<ul style="list-style-type: none"> • Zdůraznění klíčových slov, použití příběhů a anekdot, použití hostujících mluvčích 	<ul style="list-style-type: none"> • Poskytnutí praktické zkušenosti žákům a vytváření příležitostí k výměně zkušeností s ostatními v malých skupinách

Přestože literatura u používání stylů učení VAK / VARK naznačuje, že lidé mají jednu preferenci, je důležité vzít v úvahu, že lidé mohou mít kombinaci různých stylů učení a preferencí. To znamená, že k zapojení různých typů studentů v rámci skupiny může být nutné použít kombinaci různých strategií a metod učení.

Učební přístupy a strategie

Závěrečná část této sekce shrnuje, jaké metody lze použít k rozvoji učení u ostatních. Stejně jako u definic učení se jedná o další oblast charakterizovanou složitou terminologií (např. existuje mnoho „ologií“) a neshodami.

Metodu a praxi výuky a učení lze definovat jako pedagogiku. Zahrnuje to styl výuky, zpětnou vazbu, hodnocení a teorii výuky (Jones, 2019). Když slyšíte o pedagogice výuky, je popsán způsob, jakým učitelé a školitelé doručují obsah skupině studentů.

Existují tři běžně identifikované pedagogiky:

- Behaviorismus - v centru učení je zde učitel. Znalosti jsou poskytovány v učebních osnovách, kde je každý předmět vyučován nespojitě, oproti učení založeném na tématech (např. vývoj prognózy peněžních toků na rozdíl od správy financí v malém podniku). Relace využívající tento pedagogický přístup jsou vedeny učitelem / školitelem a budou zahrnovat kombinaci přednášek,

názorných ukázek a učení na dálku. Relace jsou podloženy jasnou strukturou a metody jsou studentovi viditelné

- **Konstruktivismus** - zde se studenti učí prostřednictvím zkušeností a reflexí. Tento přístup často zahrnuje práci na projektech a učení založené na dotazech. Je podpořen předpokladem, že žáci jsou otevření a připraveni se učit, a úlohou učitele / školitele je vytvářet aktivity, které usnadní jejich učení. Ve srovnání s behaviorismem bude výuka zahrnovat méně přímý vstup od učitele / školitele a více individuální studijní zkušenosti od žáka.
- **Sociální konstruktivismus** - Jedná se o kombinaci dvou výše uvedených přístupů - vedeného učitelem / školitelem a zaměřeného na žáka. Tento přístup vychází z předpokladu, že učení probíhá pouze v sociálním kontextu a že učení je proces spolupráce mezi učitelem / školitelem a studentem. Znamená to, že tento přístup vyžaduje menší velikost skupin, s instrukcemi učitele / školitele a pokládáním otázek jednotlivcům nebo v rámci malých skupin studentů jako způsob identifikace učení.

Pedagogika je často spojována se zapojením mladších nebo vědomostně méně zkušených studentů. Předpokládá se, že žák nemá žádné nebo jen velmi omezené předchozí porozumění a znalosti a že znalosti jsou získány jak od učitele / školitele, tak ze zkušeností z výuky (např. prostřednictvím otázek s učitelem / školitelem).

S rostoucím využíváním technologií a měnícími se zkušenostmi studentů v dalším a vyšším vzdělávání však byla účinnost těchto tradičních pedagogických přístupů zpochybněna. V reakci na toto si můžete všimnout odkazů na andragogiku a heutagogiku, zejména v rámci vzdělávání podniků a podnikatelů a vzdělávání vedoucích pracovníků.

Andragogika se týká strategií učení a výuky, kde žák rozvíjí určitý stupeň kontroly nad prostředím učení a obsahem. Učitel / školitel umožňuje úroveň samostatně řízeného učení, kde má žák větší kontrolu nad procesem učení. Žák se zaměřuje na obsah - je to proto, že student již může mít znalosti získané z jiných zkušeností, ale chce hlouběji porozumět tématu. Například vlastník-manažer malé firmy, který každodenně řídí lidi, ale chce se dozvědět více o konkrétních procesech řízení lidí (např. jak je účinně motivovat). Žák tedy bude mít základní znalosti o tématu a hledá učitele / školitele, aby vedl porozumění tématu novým nebo pokročilým způsobem (např. prostřednictvím projektové práce).

Heutagogika se týká strategií učení a výuky, které se zaměřují na samostatné a nezávislé učení. Jako taková má sklon zpochybnovat tradičnější pedagogické přístupy. Heutagogické přístupy jsou založeny na tom, že žáci mají znalosti o předmětu, ale chtějí prozkoumat další specifické aspekty předmětu, které jsou pro ně zajímavým způsobem poutavé. Důraz je proto kladen na volbu a preferenci žáka a zapojení se do předmětu novými a odlišnými způsoby (např. naučit se, jak začít podnikat jinak než napsáním obchodního plánu nebo pomocí online simulačního nástroje).

Student je zodpovědný za své vlastní autonomní vzdělávací procesy. To lze usnadnit několika způsoby. Student může být nejprve seznámen s různými možnostmi učitelem / školitelem, vybere si svou vlastní možnost a poté mu bude poskytnut prostor pro řízení jeho vlastní cesty.

Zadruhé, student má možnost sám si zvolit vlastní studijní cestu a vytvořit si studijní smlouvu s učitelem / školitelem za účelem stanovení hranic studijní zkušenosti. Role učitele / školitele v rámci heuragických přístupů je ve znamení průvodce (např. když student ztrácí touhu nebo motivaci k učení) a pokládání reflektivních otázek jako způsobu podpory a vedení studentovy cesty.

Při tvorbě a realizaci programu učení a dovedností se u heuragických přístupů více zaměřuje na proces než na obsah. Učitel / školitel může například studentům poskytnout materiály ke kritické reflexi (např. Gibbsův učební cyklus popsany výše) namísto materiálů k tématu (např. zahájení podnikání, vývoj nového produktu nebo vývoj nového trhu) a kopii hlavní literatury na rozdíl od seznamu literatury. To má podporovat žáka v kreativním myšlení (např. použití divergentních a konvergentních technik myšlení) a v realizaci různých výstupů a řešení vztahujících se k předmětu.

Klíčové rozdíly mezi pedagogikou, andragogikou a heuragikou jsou shrnuty v tabulce 1.3.

Tabulka 1.3: Pedagogika, andragogika a heuragika – vodítka pro vytváření a realizaci programu

	Pedagogika	Andragogika	Heuragika
Učení	Instruktořem řízené učení	Sebeřízené učení	Vlastní učení
Zaměření	Znalost	Obsah	Proces
Zmocnění a řízení	Řízeno učitelem/školitelem	Koordinováno učitelem/školitelem-žákem	Řízeno žákem
Učení	Jednocyklové učení (tj. cíle a pravidla)	Dvocyklové učení (tj. modifikace)	Spirálové učení (tj. transformační)
Učební schéma	Lineární/modulární Vzdělávání "o"	Cyklické učení Úsilí "pro"	Cyklické učení Úsilí "prostřednictvím"
Rozvoj	Rozvoj znalostí	Rozvoj kompetencí	Rozvoj kompetencí

Shrnutí

Tato část Úvodní příručky položila základy pro další dvě části tím, že přezkoumala definice učení, uvedla koncept stylů učení a preferencí a nastínila různé strategie učení a výuky.

Tři klíčová témata této části jsou:

- Neexistuje jediná definice učení
- Lidé se učí různými způsoby, které jsou ovlivněny nejen předchozími zkušenostmi, ale také společenským kontextem a prostředím učení
- Existují různé strategie učení a výuky, které se liší z hlediska vedení učitelem/školitelem nebo žákem.

Učební aktivity

Aktivita 1: Učební styly a preference

	Popis
Trvání	30 minut
Nástin aktivity	<ul style="list-style-type: none">• Dejte studentům odkaz na dotazník o učebních stylech nebo jeho kopii, například Honey a Mumford nebo VARK• Sdělte pokyny k vyplnění dotazníku a poskytněte studentům dostatek času na jeho vyplnění. Pomozte studentům při výpočtu skóre a vyhodnocení výsledků• Jakmile žáci vyplní dotazník, podpořte diskusi o čtyřech otázkách: (i) co jim potvrdily výsledky dotazníku? (ii) jaké bylo jedno překvapení? (iii) jaká je klíčová oblast rozvoje v souvislosti s provozováním a řízením malé firmy? a (iv) jak se budou zabývat těmito oblastmi rozvoje?• Tato diskuse může být podpořena v rámci individuální / malé skupiny tím, že studentům poskytnete tabulku obsahující otázky nebo proběhne skupinová diskuse, kde podpoříte diskusi s celou skupinou dle daných otázek.
Zdroje a nástroje	<ul style="list-style-type: none">• Kopie dotazníku (fyzická kopie nebo odkaz na online dotazník)• Flipchart a psací potřeby• Přístup k výpočtovým zařízením
Materiály k výuce a užitečné odkazy	Učební styly Honey a Mumford https://www.talentlens.co.uk/wp-content/uploads/sites/5/learning-styles-questionnaire-40-item-print.pdf VARK učební preference – http://vark-learn.com/ Učební styly v podnikání - https://daveschoenbeck.com/managers-guide-learning-styles-business/ Kompendium pedagogik pro výuku podnikání - https://ncee.org.uk/wp-content/uploads/2018/01/Compendium-of-Pedagogies.pdf

Aktivita 2: Kritická reflexe učení

	Popis
Trvání	45 až 60 minut
Nástin aktivity	<ul style="list-style-type: none">• Požádejte studenty, aby identifikovali nedávnou zkušenost ve svém podnikání, která byla více či méně úspěšná, více než se plánovalo• Poskytněte studentům nástin Kolbova cyklu učení a Gibbsova reflexivního učení a požádejte studenty, aby použili jeden z těchto rámců k pochopení jejich profesního obchodního problému.

	<ul style="list-style-type: none"> • Jakmile studenti aplikují rámec na svou profesní praxi, rozdělte skupinu do menších podskupin a požádejte každou skupinu, aby přemýšlela o způsobech, jak mohou zlepšit svou praxi pomocí rámce a jak se zlepšená praxe odráží v etických nebo zodpovědných obchodních praktikách • Požádejte každou podskupinu o zpětnou vazbu ke klíčovým výstupům z diskuse
Zdroje a nástroje	<ul style="list-style-type: none"> • Přehled Kolbova a Gibbsova učebního modelu • Flipchartový papír a psací potřeby • Přístup k počítačovým zařízením
Materiály k výuce a odkazy	<p>Přehled Kolbova učebního cyklu - https://www.verywellmind.com/experiential-learning-2795154</p> <p>Přehled učebních stylů Honeyho a Mumforda - https://www.youtube.com/watch?v=izMEy-UiRKM</p> <p>Reflexe v obchodní praxi - https://www.cipd.co.uk/Images/reflective-practice-guide_tcm18-12524.pdf</p>

me2me



Případové studie

Název	Kompendium pedagogik pro výuku podnikání
Organizace	Národní středisko pro podnikání ve vzdělávání (NCEE) (UK)
Datum/Trvání	2014
Přehled	Toto kompendium, které vyvinula NCEE na podporu realizace svého programu International Entrepreneurship Educators Program (IEEP), poskytuje praktický základ pro ty pedagogy a školitele, kteří mají zájem porozumět tomu, „jak učit“ podnikání. V návaznosti na pedagogické přístupy a pedagogiku z celé řady oborů, poskytuje kompedium přehled více než 40 příkladů použití v podnikovém a podnikatelském vzdělávání a dává návod, jak je začlenit do výuky a školení.
Relevance	Kompedium poskytuje vynikající přehled různých strategiích učení a výuky a praktické rady a pokyny k používání těchto strategií učení a výuky
Další informace	https://ncee.org.uk/wp-content/uploads/2018/01/Compendium-of-Pedagogies.pdf

Název	The EEE Teaching Toolkit
Organizace	MCI Management Centre Innsbruck (AT)
Datum/Trvání	2016-2018
Přehled	Výukový nástroj Embedded Entrepreneurship Education (EEE) je kompendium pro pedagogy na vysokých školách se zájmem o podporu podnikatelských kompetencí. Skládá se z 23 výukových modulů praktického vzdělávání v oblasti podnikání, které lze použít k obohacení stávajících kurzů integrací jednotlivých modulů, nebo k vytvoření úplných akademických kurzů kombinací sady různých modulů. Sada EEE Teaching Toolkit se snaží: začlenit a usnadnit podnikatelskou výuku a učení na vysokých školách; poskytovat poradenství pedagogům, školitelům a tvůrcům učebních plánů; pomáhat pedagogům a školitelům s nepodnikatelským zázemím v pochopení přidané hodnoty podnikatelského vzdělávání; a zapojit zúčastněné strany, jako jsou podnikatelé a vlastníci-manažeři, do praktických kurzů podnikání
Relevance	Tento balíček nástrojů obsahuje soubor různých výukových modulů, které lze použít k podpoře rozvoje podnikových a podnikatelských dovedností, a také k reflexi toho, jak mohou být podnikatelé a malé podniky zapojeni do podnikového a podnikatelského vzdělávání.
Další informace	https://eee-project.eu/

Užitečné reference a zdroje

Pokud by vás zajímaly definice učení, teorie učení a strategie učení a výuky hlouběji, mohou být užitečné následující odkazy a zdroje.

Gibb, A. and Price, A. (2014) *A Compendium of Pedagogies for Teaching Entrepreneurship*, National Centre for Entrepreneurship in Education, Coventry.

Gibbs, G. (1988) *Learning by Doing: A Guide to Teaching and Learning Methods*, Oxford Further Education Unit, Oxford.

Honey, P. (2006) *The Learning Styles Questionnaire*, Peter Honey Publications, Maidenhead.

Illeris, K. (ed.) (2009) *Contemporary Theories of Learning: Learning Theorists ... In Their Own Words*, Routledge, London.

Jones, C. (2019) A Signature Pedagogy for Entrepreneurship Education, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26, 2, pp. 243-254.

Jones, B. and Iredale, N. (2010) Enterprise Education as Pedagogy, *Education and Training*, 52, 1, pp. 7-19.

Kolb, D.A. (1984) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

The Open University (2019) *Innovating Pedagogy 2019*, The Open University, Milton Keynes (accessible at <https://iet.open.ac.uk/file/innovating-pedagogy-2019.pdf>)

Část druhá: Jak rozvíjet poptávkové učení a dovednosti

Skutečnou výzvou je připojit se k podnikatelům v jejich světě - stimulovat poptávku, pomoci identifikovat priority pro učení a předat podnikateli vlastnictví jejich vlastních studijních příležitostí. Je důležité, aby podnikatelé byli odpovědní za vlastní volby a rozhodnutí - výchozím bodem musí být, aby si podnikatel vybral partnera, kterému důvěřuje a který mu pomůže určit priority a výzvy (Council for Excellence in Management and Leadership, 2002, str. 1)

Celkový cíl a učební výstupy

Tato druhá část Úvodní příručky bude rozvíjet porozumění tomu, jak plánovat, vytvářet a poskytovat podnikové vzdělávání a rozvoj dovedností u majitelů-manažerů malých firem.

Specifické učební výstupy pro tuto část jsou:

- Posoudit potřebu poptávkového učení pro malé firmy
- Identifikovat, jak vytvořit vhodné učební strategie poptávkového učení
- Posoudit důležitost spoluvytváření učebních materiálů a zdrojů poptávkového učení
- Definovat, co je myšleno konstruktivním sladěním ve vytváření výukových materiálů a zdrojů založených na poptávce
- Identifikovat přístupy k hodnocení zkušeností studentů s podnikatelským vzděláváním a rozvojem dovedností.

Co víme

Během posledních 10 let došlo v Evropě k rychlému růstu podnikatelského a podnikového vzdělávání na různých úrovních vzdělávání. K tomuto růstu existuje řada faktorů, včetně:

- Zvyšování povědomí o podnikání jako možnosti zapojení do trhu práce
- Zvyšování úrovně začínajících podnikatelských aktivit podporou lidí na cestě k samostatné výdělečné činnosti
- Změna představ o tom, co představuje zaměstnatelnost (např. rostoucí povědomí o osobních podnikatelských dovednostech jako dovednostech zaměstnatelnosti)
- Požadavky zaměstnavatelů, aby absolventi škol získali dovednosti odpovídající světu práce.

Na většině vysokých škol a vzdělávacích institucích dalšího vzdělávání je nyní k dispozici řada nabídek, které mají studentům pomoci při realizaci jejich obchodního a podnikatelského potenciálu. Tyto nabídky jsou zakotveny v učebních plánech (např. stupně podnikání), nebo jsou ve formě mimoškolních aktivit (např. obchodní soutěže, hackathony) a jako vzdělávání vedoucích pracovníků (např. programy managementu a vedení pro majitele malých podniků).

V rámci této rozmanitosti poskytování služeb lze identifikovat dva odlišné přístupy - studium obchodu a podnikání (**učení „o“**) a učení, jak podnikat (**učení „pro“**). První z nich je zaměřen na posílení porozumění obchodu a podnikání prostřednictvím reflexe znalostí a teorie, zatímco druhý je o rozvoji myšlení a schopností, které jsou nezbytné pro podnikání.

Každý z těchto dvou přístupů je spojen s různými pedagogickými, vyučovacími a učebními aktivitami a strategiemi hodnocení (QAA, 2018). Například kurzy "o" mají tendenci čerpat z tradičních pedagogik, které se zaměřují na prohlubování znalostí o obchodu a podnikání jako předmětu, pomocí přednášek, recenzí čtení, seminářů a workshopů (viz část 1). Učení je hodnoceno prostřednictvím zkoušek, písemných úkolů a prezentací. Oproti tomu kurzy „pro“ využívají pro výuku více experimentální a usnadňující pedagogiky, které usilují o rozvoj schopností a dovedností žáka. Často zahrnují učení v praxi i ve třídě. Tabulka 2.1 shrnuje klíčové aspekty obou těchto přístupů k podnikatelskému vzdělávání.

Tabulka 2.1: Obchodní a podnikatelské vzdělávání – Učení o a učení pro

	Podnikatelské vzdělávání „o“	Podnikatelské vzdělávání „pro“
Pedagogika pro výuku	Didaktická	Napomáhající
Vedeno učitelem nebo studentem	Vedeno učitelem	Vedeno studentem
Výukové metody	Přednášky Soubor textů Semináře	Workshopy Případové studie Hostující mluvčí Skupinové projekty
Učební metody a metody hodnocení	Zkoušky Individuální písemná zadání Prezentace studentů	Skupinové obchodní plány Prezentace studentů Reflektivní vyjádření Vzájemné hodnocení
Obsah vzdělávání	Založený na třídě	Založený na praxi

Při stručné revizi obchodního a podnikatelského vzdělávání v celé EU bylo zjištěno, že většina poskytovaného vzdělávání se týká spíše „učení o“ než „učení pro“. Komentátoři jako Gibb (2007) a Jones (2019) poznamenávají, že zaměření se na učení „o“ spíše než na učení „pro“, vedlo k nedostatku inovativních postupů v obchodním a podnikatelském vzdělávání, zejména pokud jde o začlenění zkušeností podnikatelů do rozvoje vzdělávacích zdrojů a poskytování obchodních a podnikatelských vzdělávacích zkušeností prostřednictvím výuky a hodnocení.

To vedlo k volání po poptávkovém obchodním a podnikatelském vzdělávání pro malé firmy. Co to ale znamená? Nejjednodušším způsobem lze vzdělávání a učení založené na poptávce definovat jako „*programy, které reagují na poptávku (tj. potřeby podniku), na rozdíl od snahy o plánování nabídky (tj. potřeby poskytovatele nebo financujícího subjektu)*“. Konkrétnější definici poskytuje Wong a kol. (2007), který říká, že poptávkové učení zahrnuje poskytování takových zdrojů, které studenti potřebují, v době, kdy je potřebují, a prostřednictvím plynulého procesu od úvodního zaškolení až po hodnocení učení.

Na základě dostupných definic by klíčové charakteristiky poptávkově orientovaného obchodního a podnikatelského vzdělávání pro malé podniky obsahovaly:

- Je založeno na poznatcích a reakcích ze světa života majitele a manažera malé firmy
- Je vytvářeno společně malými firmami a poskytovateli OVP tak, aby při poskytování a rozvoji vzdělávání a učení existovaly společné cíle.
- Existuje konstruktivní soulad mezi cíli, způsoby poskytování a metodami hodnocení
- Lze ho využívat flexibilně (např. použití zdrojů malého učebního formátu)
- Hodnocení učení přináší použitelné poznatky jak pro firmu, tak pro poskytovatele.

Tyto charakteristiky lze použít k vyhodnocení stávajících programů učení a dovedností, které byste mohli chtít použít, a vytvořit tak rámec pro návrh a tvorbu nových programů nebo zdrojů. Ve zbývajících částech této sekce si tyto charakteristiky projdeme a bude nastíněn soubor vzdělávacích aktivit, které by mohly být použity u vlastníků-manažerů malých firem.

Poznání světa malých firem

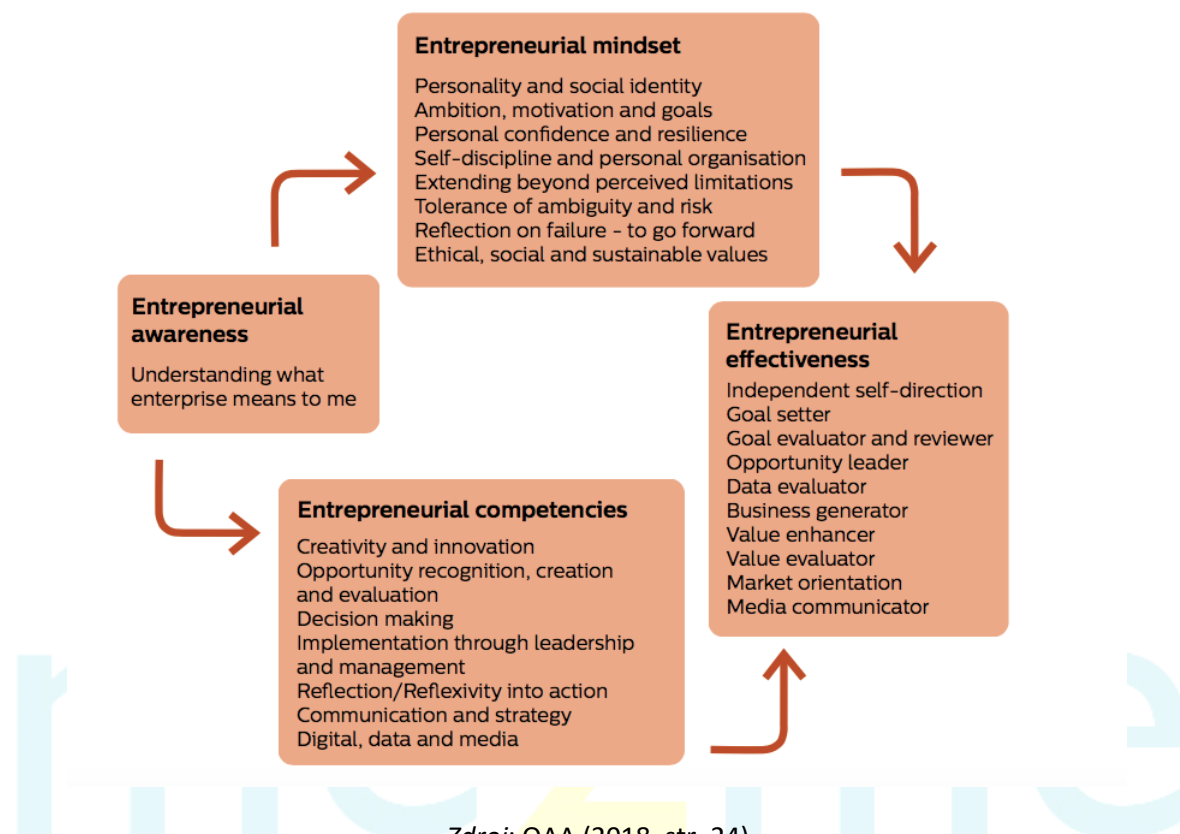
Výchozím bodem rozvoje poptávkově orientovaného obchodního a podnikatelského vzdělávání je poznání světa malých firem a z toho vyplývajících potřeb a požadavků. Existuje řada výzkumných zpráv, které se rozsáhle promítly do výzev a příležitostí, kterým čelí malé firmy a z toho vyplývajících potřeb v oblasti učení a dovedností (viz například APPG pro mikropodniky, 2011).

Je užitečné tyto potřeby seskupit do několika skupin. Vhodný rámec pro tento účel poskytuje Agentura pro zajišťování kvality (2018). Jak ukazuje obrázek 2.1, tento rámec identifikuje čtyři fáze jako části podnikatelské cesty:

- Podnikatelské povědomí
- Podnikatelské myšlení
- Podnikatelské kompetence
- Podnikatelská efektivita.

Jakým způsobem je použití takového rámce užitečné pro podniky jako jsou „pedagogové“ a poskytovatelé OVP při zavádění inovativních postupů do zkušeností s rozvojem učení a dovedností? Za prvé, rámec poskytuje soubor záchytných bodů, na základě kterých lze strukturovat obsah, zejména pokud jde o jasně viditelné propojení mezi různými částmi podnikatelské cesty. Za druhé, rámec identifikuje způsoby, jak rozvíjet porozumění a dovednosti kolem každého prvku cesty.

Obrázek 2.1: Podnikatelská cesta



Podnikatelské myšlení

Tato část cesty se zaměřuje na pochopení toho, co si žák spojuje s podnikáním a tím, co to je být podnikavý z pohledu toho, co je nutné k účasti na podnikatelském učení a činnostech. Studenti by měli být povzbuzováni k tomu, aby si rozvíjeli kritické sebevědomí o svých podnikatelských kvalitách, aby mohli identifikovat silné stránky a oblasti pro rozvoj. Ve svých schopnostech sebereflexe se však budou lišit, takže je důležité, aby existovalo prostředí, ve kterém se mohou zamýšlet nad svými podnikatelskými atributy, chováním a dovednostmi a diskutovat o výsledcích s ostatními.

Tyto dvě vzdělávací aktivity budou podporovat poskytování vzdělávacích / studijních zkušeností, které jsou jednodušší, zaměřené na studenty a poněkud se liší od běžně používaných postupů, jako jsou psychometrické a osobnostní testy. Studenti přitom používají klíčový koncept nebo rámec pro:

- Revizi svých vlastních zkušeností s provozováním vlastního podnikání (např. chování ostatních, se kterými pracují)
- Reflexi k vlivům na jejich vlastní myšlení a důsledkům pro jejich osobní rozvoj.
- Odkrytí role kognitivních schopností v podnikání.

Podnikatelské kompetence

Tato fáze cesty se týká rozvoje řady podnikatelských a souvisejících praktických, sociálních a koncepčních dovedností, které může student využít k rozvoji příležitostí a k přijetí opatření. Způsob, jakým se tyto kompetence rozvíjejí prostřednictvím vzdělávacích zkušeností, bude ovlivněn učebním kontextem.

Přestože je tato fáze cesty zkoumána jako součást nabídky obchodního a podnikatelského vzdělávání ve Velké Británii, často se jedná o:

- Zahájení podnikání na rozdíl od práce pro někoho jiného jako zaměstnanec
- Funkční kompetence potřebné pro zahájení podnikání, jako jsou finance, marketing a personalistika, na rozdíl od osobních podnikatelských kompetencí (např. přidávání hodnoty, navrhování nových způsobů práce, vytváření sítí s ostatními za účelem získání zdrojů a podpory, přesvědčování a vyjednávání s ostatními)

Proto existuje prostor pro inovativní postupy, které se týkají podnikatelských kompetencí s prací v organizaci a zaměřením se spíše na rozvoj podnikatelských než obchodních kompetencí. Například plátno obchodního modelu vyvinuté Osterwalderem a Pigneurem (2010) může být použito mnoha způsoby, aby pomohlo studentům rozvíjet schopnosti potřebné ke sdělování hodnoty ostatním, a to jak na osobní, tak na obchodní úrovni.

Použití takové případové studie je užitečné, protože zdůrazňuje rozdíl mezi podnikatelskými a racionálnějšími modely rozhodování, pokud jde o důraz kladený na akci. Poskytuje také příležitost představit práci Sarasvathy v souvislosti s **realizací**. Sarasvathy (2007) navrhuje, aby podnikatelé a vlastníci-manažeři nahlíželi na události na základě své motivace nebo svých prostředků, přičemž obchodní cíle se vynoří v průběhu času jako reakce na interní kognitivní dispozice a osoby, s nimiž komunikují. Vzhledem k tomuto je užitečný koncept pomáhat při rozbalování podnikatelských schopností inovativním způsobem. Sarasvathy (2007) poznamenává, že potenciální podnikatelé jsou primárně učeni vysoce strukturovanému, funkčnímu, lineárnímu a racionálnímu modelu rozvoje a řízení podniku. Podnikatelské zkušenosti se však často poněkud liší, pokud jde o:

- Schopnost poradit si a nemít problém s nejistotou
- Schopnost být flexibilní a adaptabilní na nepředvídatelné zkušenosti
- Schopnost vytváření sítí za účelem získání zdrojů
- Schopnost předvídat budoucnost v obchodní sféře.

Právě tyto aspekty života jsou podkladem pro rozvoj popťávkově orientovaného podnikatelského a podnikového vzdělávání pro malé firmy.

Společné vytváření studijních zkušeností

Ke společnému vytváření obchodních a podnikatelských vzdělávacích zkušeností existují poněkud omezené podkladové údaje. Přestože existuje shoda o hodnotě spolupráce s podnikateli a malými podniky a otázkách, které mohou bránit nebo usnadnit spoluvytváření, existuje méně explicitních

zpráv o procesu, kterým lze společně vytvářet vzdělávací zkušenosti a související výzvy a příležitosti pro pedagogy, podnikatele a malé firmy, zejména z hlediska profesního rozvoje.

Pokud jde o povahu a rozsah spolupráce s podnikateli a malými podniky, údaje z auditů podnikového a podnikatelského vzdělávání, a to jak ve Velké Británii, tak v Evropě, zdůrazňují, že externí zúčastněné strany, jako jsou podniky a podnikatelé, mají tendenci se zapojovat několika omezenými způsoby (viz například Entrepreneurship 360, 2014). Patří sem:

- Hostující řečníci, jako součást přednášky, kde se podělí o své zkušenosti a příběhy o zahájení a / nebo o růstu jejich podnikání
- Porotci nebo panelisté v soutěžích podnikatelského plánu, kteří pomáhají studentům přemýšlet o životaschopnosti jejich podnikatelských nápadů a přechodu z nápadu na akci
- Mentoři studentů a absolventů, kteří zahájili vlastní podnikání.

Řada zpráv však zjistila, že existuje prostor pro větší zapojení podniků a podnikatelů do rozvoje a poskytování podnikatelského a podnikového vzdělávání. Například v roce 2015 zpráva Agentury pro zajišťování kvality (QAA) nastínila potřebu podniků, aby se více účastnily vysokoškolského vzdělávání, konkrétně vytváření a poskytování studijních plánů. Takové výzvy k většímu zapojení podniků do společného vytváření vzdělávacích zkušeností odrážejí vnímanou hodnotu nejen pro studenty, ale také pro pedagogy a podniky. Spoluvytváření poskytuje studentům nejen příležitost získat informace z různých perspektiv, ale také porozumět znalostem a dovednostem, které budou vyžadovány při rozvoji a řízení podniku. Pro pedagoga představuje spoluvytváření příležitost k rozvoji nových vztahů a přístupu k novým sítím a také k reflexi jejich vlastních praktik a způsobů, které mohou být pro firmu užitečné. Pro podnikatele nebo majitele-manažera malé firmy představuje spoluvytváření příležitost spojit se s odborníky v oblasti OVP a porozumět významu teorií, konceptů a rámců pro pochopení jejich zkušeností a také se spojit se studenty, kteří mohou generovat nápady pro posun podnikání vpřed.

Ve studii Evropské komise však bylo uvedeno, že existuje řada oblastí, které je „potřeba znát“, pokud jde o zahrnutí zkušeností podniků při rozvoji a poskytování podnikatelského a podnikového vzdělávání a sladění odborných pojmů mezi vzdělávatelem, podnikatelem a vlastníkem-manažerem malých firem (Evropská komise, 2013).

Mezi tyto „potřeby znát“ patří to, co se myslí spoluvytvářením a jaké jsou klíčové činnosti nebo kroky, které se podílejí na spoluvytváření vzdělávací zkušenosti. Co se týče definic spoluvytváření je užitečným výchozím bodem Gouillart a Hallett (2015), kteří zkoumali spoluvytváření jako nástroj při rozvoji vládní politiky. Společnou tvorbu definovali jako „několik zúčastněných stran, které se scházejí, aby vytvořily nové postupy, které tradičně vyplývají z byrokratického procesu shora dolů“. V rámci podnikání a vzdělávání lze spoluvytváření definovat jako aktivní, kreativní, pedagogický a podnikatelský proces založený na vzájemné spolupráci mezi akademiky, zástupci podniků a podnikateli. Myšlenka spoluvytváření znamená aktivně zapojit podnikatele do navrhování a rozvoje pedagogických nabídek, aby bylo umožněno prolnutí akademické teorie a podnikatelské praxe a vhledu.

Klíčové fáze v procesu tvorby podnikového a podnikatelského vzdělávání budou zahrnovat:

- **Identifikování potřeby pro spolupráci** – Potřeba, aby pedagogové společně vytvářeli materiály a zdroje se studenty, se může objevit reaktivně nebo takticky (např. v reakci na zpětnou vazbu od studentů) nebo aktivně (např. prostřednictvím diskusí mezi pedagogem a studenty při mapování potřeby nového kurzu)
- **Zapojení** – V tomto bodě žák a vychovatel přezkoumávají výsledky, kterých má být dosaženo, diskutují o odpovědnosti a určují hranice, které mohou překážet nebo usnadňovat proces společného vytváření vzdělávací zkušenosti. Tato fáze je důležitá, protože právě zde se promítá povaha partnerství mezi vychovatelem a žákem a odhodlání ke sdílení.
- **Vytváření a poskytování vzdělávacího programu a zdrojů** – Specifičnost této fáze bude ovlivněna potřebou a zapojením fází a specifickým kontextem
- **Recenze a reflexe** – Tato fáze zahrnuje vyzvednutí toho, co fungovalo a co fungovalo méně dobře a co formovalo výstupy pro žáka a pedagoga. Může to zahrnovat reflexi o specifičnosti vzniklé potřeby společného vytváření učebních osnov.

Tabulka 2.2 upozorňuje na výzvy a příležitosti spojené se spoluvytvářením podnikového a podnikatelského vzdělávání. Přestože existuje řada výzev a příležitostí, lze je seskupit do řady svazků souvisejících s jednotlivcem, institucionálním kontextem a prostředím.

Tabulka 2.2: Spoluvytváření podnikového a podnikatelského vzdělávání: Příležitosti a výzvy

	Příležitosti	Výzvy
Pedagog	<ul style="list-style-type: none"> • Alternativní/odlišné perspektivy • Networking a rozvoj vztahů • Lepší výuková a třídní zkušenost • Motivování a zapojení studenti 	<ul style="list-style-type: none"> • Vnímání hodnoty pedagoga • Zvládnutí očekávání studentů • Čas potřebný ke zvládnutí vztahů – reflexe v modelech pracovní zátěže • Riziko a nejistota ohledně výstupů
Poskytovatel	<ul style="list-style-type: none"> • Spolupráce s malými podniky a podnikatelskými organizacemi • Případové studie k demonstraci dopadu • Způsob, jak zvýšit spokojenost studentů 	<ul style="list-style-type: none"> • „Záruka“ kvality - např. učení z činností • Procesy a postupy, které podporují spolupráci s externími zúčastněnými stranami • Označování externích zúčastněných stran
Externí zúčastněné strany (podnikatelé a vlastníci-manažeři podniků)	<ul style="list-style-type: none"> • Přístup k rámcům pro pomoc při pochopení vlastních zkušeností • „Posunout budoucnost vpřed“ - použití ke kritice teorie a konceptu • Přístup k dalším zdrojům v rámci instituce 	<ul style="list-style-type: none"> • Důvěra ve vlastní schopnosti a dovednosti při navrhování a tvorbě osnov • Porozumění výukovým a hodnotícím strategiím • Vyvážení konkurenčních požadavků

Důležitost konstruktivní provázanosti

Při navrhování a rozvoji podnikových a podnikatelských vzdělávacích programů je důležité, aby existoval vztah nebo provázanost mezi požadovanými výsledky učení, vyučovacími a vzdělávacími činnostmi a metodami hodnocení.

Na obecné úrovni je konstruktivní provázanost přístupem založeným na výsledcích pro navrhování, propagaci a hodnocení hlubokého učení (Hussey and Smith, 2003). Je podloženo předpokladem, že učení je sociálně konstruováno, v tomto smyslu je konstruováno studentem jako výsledek zapojení do vzdělávacích aktivit, diskuse a sdílení učení s ostatními. Role pedagoga nebo školitele v tomto procesu je vytvořit prostředí pro učení, které podporuje učení a kde jsou veškeré použité hodnotící činnosti vhodné k dosažení uvedených výstupů učení.

V posledních pěti letech se pojem učební výstup stal ústředním prvkem rozvoje obsahu vzdělávání v dalším a vyšším vzdělávání. I když Brown (2007) naznačuje, že důraz na výstupy učení může vést spíše k řízení znalostí než jejich zvládnutí a stupni shody v obsahu učení, může to podpořit přehlednost při tvorbě kurzů a soudržnost mezi strategiemi výuky a hodnocení.

Ve skutečnosti Shuell (1986, s. 429) poznamenává, že „*Pokud se mají studenti naučit požadované výstupy přiměřeně účinným způsobem, pak je základním úkolem učitele přimět studenty, aby se zapojili do vzdělávacích aktivit, které pravděpodobně povedou k jejich dosažení*“. Na jedné straně by jen velmi málo učitelů a facilitátorů nesouhlasilo s takovým tvrzením, protože je to naprosto přirozené. Na druhé straně existují určité výzvy k dosažení konstruktivního sladění, zejména v oboru, jako je podnikání, kde je obtížné oddělit rozvoj porozumění a znalostí (tj. učení o podnikání) od rozvoje schopností a dovedností (tj. výuka pro podnikání).

Hodnocení učení

Literatury vztahující se ke strategiím hodnocení v podnikatelském a podnikovém vzdělávání přibývá, takže stejně jako u jiných částí této Úvodní příručky, může být o hodnocení učení vypracován samostatný dokument.

V rámci podnikatelského a podnikového vzdělávání je důležité zdůraznit, že hodnocení učení může být **neformální** (např. pedagog nebo školitel se při učení se studenty posadí a požádá je, aby identifikovali přínosy učení z prostudovaných studijních zdrojů, jaké byly vyvinuty prostřednictvím projektu ME2ME) nebo **formální** (např. student, který splní zadání stanovené pedagogem nebo školitelem nebo skupinou vrstevníků). Bez ohledu na stupeň formality je důležité, aby hodnocení provedeno bylo. Jak si řekneme v části 3, jedná se o důležitý krok v tom, že student je schopen šířit toto učení dál. V souvislosti s rozvojem poptávkového učení pro malé firmy, umožní hodnocení vlastníku-manažerovi přemýšlet o tom, jak může využít učení při řízení podnikání a jeho rozvoji.

Mezi klíčové aspekty při vývoji přístupů nebo strategií hodnocení patří:

- Existuje rozdíl mezi formativním a sumativním hodnocením. První je **hodnocení pro učení**, zatímco druhé je **hodnocení učení**. **Formativní** hodnocení je průběžná činnost, která poskytuje učiteli nebo školiteli příležitost poskytnout zpětnou vazbu o profitech z učení a případných mezerách, které mohou existovat ve znalostech a dovednostech žáka. Zpětná vazba může být písemná nebo ústní a může být poskytována na základě individuálního nebo vzájemného přístupu. Ve srovnání s tím **sumativní** hodnocení shrnuje to, čeho žák dosáhl na konci časového období, ve vztahu k učebním cílům a / nebo použitým relevantním standardům. Hodnocení: (i) ukáže, čeho bylo dosaženo na základě znalostí vůči hodnotícím kritériím (např. známka nebo úspěšnost / neúspěšnost) a (ii) poskytne zpětnou vazbu na podporu úrovně dosažení.
- Je důležité, aby existovala provázanost mezi výstupy učení, strategiemi učení, zdroji a metodami hodnocení (viz výše uvedená část o konstruktivní provázanosti). Například učení se o obchodování a podnikání se obvykle hodnotí pomocí analytických textů, jako jsou eseje a pomocí aktivit na udržení znalostí (např. zkoušky). Učení „pro obchodování a podnikání“ vyžaduje praktické činnosti, při nichž studenti prokazují svůj vývoj (např. prezentace nebo video). Učení „prostřednictvím“ obchodování a podnikání je primárně reflexivní proces, kdy se student zapojuje do podnikatelských aktivit a mapuje své vlastní učení a (podporovaný) postup.
- Hodnocení, které poměruje známé výstupy se liší od hodnocení, které rozvíjí nové vnímání a nové příležitosti, zejména pokud se nacházejí v neustále se měnících kontextech a prostředích. To vyžaduje procesně orientované hodnocení, které mapuje demonstrované fáze učení.
- Neúspěch formovat pokrok a zvýšit odolnost. Když si student dokáže uvědomit, že události nešly podle plánu, prostřednictvím reflexe může formovat pozitivní hodnocení
- Týmová práce je nezbytnou součástí podnikového vzdělávání a školení a vzájemné hodnocení lze použít k informování o hodnocení (např. prostřednictvím příspěvků auditů, které objasňují a podporují to, jak přispěli jednotliví členové týmu).
- Externí zúčastněné strany a absolventi jsou užitečnými zdroji inspirace pro hodnocení, zejména pokud jde o identifikaci způsobů, jak lze různé formy učení použít při rozvoji a řízení podniku.

Shrnutí

Tato část Úvodní příručky objasnila, co máme na mysli pod pojmem poptávkové učení, a probrala řadu otázek souvisejících s rozvojem poptávkového podnikatelského a podnikového vzdělávání pro malé podniky.

Tři klíčová témata této části jsou:

- Poptávkové učení je o poskytování takových učebních zdrojů studentům, které potřebují a v době, kdy je potřebují
- Existují příležitosti k zavedení inovací v rozvoji a poskytování podnikatelského a podnikového vzdělávání pro malé podniky
- Je důležité, aby podniky aktivně vyvíjely a dodávaly studijní zdroje a materiály.

Učební aktivity

Aktivita 1: Podnikatelské myšlení – Hodnocení semafor

	Popis
Trvání	30 minut
Nástin aktivity	<ul style="list-style-type: none">• Poskytněte studentům kopii rámce podnikatelských dovedností vyvinutou profesorem Allanem Gibbem• Požádejte žáky, aby se sami zhodnotili podle seznamu atributů, chování a dovedností v rámci metody hodnocení zvané semafor• Hodnotit lze dva aspekty: (i) úroveň „důvěry“ a (ii) relevance. Pokud jde o úroveň „důvěry“, jedná se o identifikaci silných stránek (tj. zelená), oblastí rozvoje (tj. oranžová) a slabých stránek (tj. červená). Pokud jde o relevanci, vyžaduje to, aby studenti posoudili relevanci atributů, chování a dovedností pro různé organizační kontexty (např. jejich současné pracovní prostředí), studenti mohou identifikovat, zda je to relevantní, v současné době nerelevantní, ale může být v budoucnu, nebo není relevantní.• Atributy, chování a dovednosti, které byly identifikovány jako oranžové nebo červené a jako relevantní pro kontext, lze poté zmapovat na individuálním nebo skupinovém základě, aby pomohly při identifikaci praktických strategií pro řešení oblastí rozvoje a slabých stránek.• Podpořte diskusi o aktivitách, které mohou být provedeny
Zdroje a nástroje	<ul style="list-style-type: none">• Gibbův rámec podnikatelských dovedností• Samolepící papírky• Barevné psací potřeby
Materiál k výuce a odkazy	Gibbův podnikatelský dovednostní rámec – viz http://www.enorssi.fi/hankkeet/yrittajiyyskasvatus/pdf/Gibb.pdf (strany 3 a 4) Gibb, A. (1993) Enterprise Culture and Education: Understanding Enterprise Education and Its Links with Small Business, Entrepreneurship and Wider Educational Goals, <i>International Small Business Journal</i> , 11, 3, 11-34 nebo EntreComp Framework - http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/lfna27939enn.pdf

Aktivita 2: Myšlenková koláž

	Popis
Trvání	60 až 90 minut
Nástin aktivity	<ul style="list-style-type: none">• Studenti jsou požádáni, aby si vytvořili koláž z obrázků z novin, časopisů a jiných tištěných médií, které představují různé atributy, chování a dovednosti uvedené v podnikatelském rámci profesora Allana Gibba• Klíčem k této činnosti je poskytnout studentům prostor, aby byli co nejvíce kreativní. Při popisu úkolu je proto důležité poskytovat spíše méně než více instrukcí. Studenti by například mohli být požádáni, aby shromáždili co nejvíce časopisů, novin a tištěných materiálů týden před úkolem, s uvedením, že je budou potřebovat k vytvoření koláže.

	<ul style="list-style-type: none"> • Ve třídě jsou studenti požádáni, aby identifikovali obrázky a vytvořili koláž, která představuje různé atributy, chování a dovednosti uvedené v Gibbově podnikatelském rámci • Každý žák by měl mít příležitost představit hotovou koláž ostatním ve skupině a vysvětlit, co obrázky znamenají
Zdroje a nástroje	<ul style="list-style-type: none"> • Gibbův podnikatelský dovednostní rámec • Flipchartový papír • Barevné psací potřeby • Časopisy, novinové články, další tištěný materiál (např. brožurky) • Lepidlo, nůžky, lepicí papírky
Materiál k výuce a odkazy	<p>Gibbův podnikatelský dovednostní rámec –viz http://www.enorssi.fi/hankkeet/yrittajyyskasvatus/pdf/Gibb.pdf (strany 3 a 4)</p> <p>Gibb, A. (1993) Enterprise Culture and Education: Understanding Enterprise Education and Its Links with Small Business, Entrepreneurship and Wider Educational Goals, <i>International Small Business Journal</i>, 11, 3, 11-34 nebo</p> <p>EntreComp Framework - http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/lfn27939enn.pdf</p>

Aktivita 3: Sdělení hodnoty ostatním

	Popis
Trvání	45 až 60 minut
Nástin aktivity	<ul style="list-style-type: none"> • Tato aktivita vyžaduje po studentech, aby pátrali po tom, jak může být hodnota sdělena ostatním. Jedná se o klíčovou schopnost, pokud jde o schopnost shrnout obchodní nabídku stručným a koherentním způsobem a / nebo sdělit osobní silné stránky a hodnoty ostatním. • Poskytněte studentům nástin složité podnikatelské myšlenky (např. něco, co se týká používání nanotechnologií nebo přírodních/biologických věd), a poté jim poskytněte prostor pro provádění soustředěného výzkumu na vědeckém podkladu / technologii. Účelem výzkumu je umožnit studentům shrnout a prezentovat podnikatelský nápad ve větě, která nepoužívá žádný žargon • Klíčová v tomto cvičení je schopnost studenta přizpůsobit větu potřebám potenciálních zákazníků, zejména pokud jde o problém nebo výzvu, které potenciální zákazník čelí. Přitom reflektují přidanou hodnotu podnikatelského nápadu. Na plátně obchodního modelu je toto označeno jako návrh hodnoty • Jakmile je tento návrh hodnoty vytvořen, studenti se zabývají tím, jak lze tuto větu sdělit potenciálním skupinám zákazníků, zejména klíčovými sítím a vztahům, které by mohly být použity.
Zdroje a nástroje	<ul style="list-style-type: none"> • Výpočtová zařízení • Papír na bílé tabuli • Barevné psací potřeby

	<ul style="list-style-type: none"> • Kopie plátna hodnotové nabídky
Materiály k výuce a odkazy	<p>Business Model Canvas - https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas</p> <p>Value Proposition Canvas - https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas</p> <p>Strong value propositions - https://www.wordstream.com/blog/ws/2016/04/27/value-proposition-examples</p> <p>Umění komunikace v byznysu - https://www.educba.com/10-effective-business-communication-techniques/ a http://thebarefootspirit.com/the-hierarchy-of-communication-methods/</p>

Aktivita 4: Řízení “známých” a “neznámých”

	Popis
Trvání	30 až 45 minut
Nástin aktivity	<ul style="list-style-type: none"> • Poskytněte studentům simulovanou nebo skutečnou případovou studii o vývoji nového produktu nebo služby malou firmou nebo podnikem, kde existuje řada „známých“ (např. týkajících se trendů na trhu, počtu a velikosti zákaznických segmentů) a „neznámých“ ohledně klíčových aspektů procesu vývoje • Případová studie by měla nastínit problém nebo příležitost, které je třeba řešit při vývoji nového produktu nebo služby • Rozdělte skupinu do podskupin a poskytněte jim čas, aby se dohodli, co budou dělat, pokud jde o další kroky v procesu vývoje, protože mají neúplné informace. • Požádejte každou skupinu, aby předložila shrnutí toho, co by udělala a proč si zvolila tuto aktivitu
Zdroje a nástroje	Kopie simulované nebo skutečné případové studie Proforma, kterou lze použít k shrnutí známých a neznámých
Materiály k výuce a odkazy	<p>Managing knowns and unknowns - Atherton, A. (2003) The Uncertainty of Knowing: An Analysis of the Nature of Knowledge in a Small Business, Human Relations, 56, 11, str. 1379-1398</p> <p>Knowns and Unknowns - https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/financial-glossary-u/unknown-unknowns/</p>

Případové studie

Název	Skillnets Training Networks Programme (STNP)
Organizace	Skillnet Ireland (IE)
Datum/Trvání	1999 až doteď
Přehled	Podniky vedený program Skillnets Training Networks Program (STNP) v Irsku je navržen tak, aby strategicky mobilizoval a podporoval skupiny malých podniků za účelem splnění jejich společných požadavků na školení. Schéma: i) mobilizuje podniky prostřednictvím networkingových technik; ii) poskytuje financování sítím; a (iii) propaguje podniky vedenou perspektivu, pokud jde o to, jak rozvíjet, uznávat a certifikovat učení a kvalifikace. V rámci sítí mohou podniky rozhodovat a přizpůsobit školení svým specifickým potřebám. Skillnets nespécifikuje typ ani rozsah školení – jeho úlohou je podpora sítí pomocí zdrojů a odborných znalostí. Přístup založený na dovednostech byl shledán částečně vhodným pro menší podniky, kterým často chybí čas, odborné znalosti a peníze na rozvoj odborné přípravy přizpůsobené jejich konkrétním potřebám a přímo související s jejich velikostí a průmyslovým odvětvím. V současné době existuje v Irsku přes 60 vzdělávacích sítí v celé řadě odvětví a / nebo regionů.
Relevance	Program STNP je dobrým příkladem toho, jak lze vládní financování využít k usnadnění rozvoje učení a dovedností založených na poptávce.
Další informace	https://www.skillnetireland.ie/our-networks/ http://ibecsfa.newsweaver.ie/ibecsfa/1cttspp56ui

Název	Break in the Desk
Organizace	Materahub (IT)
Datum/Trvání	2016-2018
Přehled	Cílem projektu „Break-in the Desk“ financovaného prostřednictvím programu Erasmus Plus je pomoci umělcům, kreativcům a kulturním praktikům rozvíjet jejich podnikatelské dovednosti. Umělci se učí, jak plánovat a provádět „průlomovou akci“ nebo „uměleckou intervenci“ v malých a středních podnicích nebo veřejných správách s cílem přinést těmto organizacím inovace. Partneři použili EntreComp k mapování kompetencí umělců a k posouzení zlepšení jejich dovedností získaných prostřednictvím neformálních vzdělávacích aktivit projektu. Rámec EntreComp byl také používán jako nástroj sebehodnocení pro umělce, aby zjistili, zda mají dovednosti, které budou potřebovat pro break-in akci nebo zda je třeba je rozvíjet. Na konci každé akce break-in jsou umělci požádáni, aby se znovu sami vyhodnotili, aby zjistili, zda si v důsledku své práce na rozvoji break-in akcí vybudovali podnikatelské schopnosti. Projekt byl vypracován v rámci partnerství 10 organizací napříč 8 členskými státy.

Relevance	Způsob, jakým mohou malé firmy využít celoevropský rámec kompetencí k identifikaci svých vlastních potřeb učení a rozvoje dovedností a informování o vývoji programů učení a dovedností
Další informace	http://breakinthedesk.eu/

Užitečné reference a zdroje

Pokud máte zájem prozkoumat, jak dále rozvíjet učení založené na poptávce pro manažery v malých firmách, budou užitečné následující reference a zdroje.

Brown, S. (2007) A Critique of Generic Learning Outcomes, *Journal of Learning Design*, 2, 2, str. 22-30.

Council for Excellence in Management and Leadership (2002) *Joining Entrepreneurs in Their World: Improving Entrepreneurship, Management, and Leadership in UK SMEs*, Council for Excellence in Management and Leadership, London.

Gibb, A.A. (2007) Entrepreneurship: Unique Solutions for Unique Environments - Is It Possible to Achieve this with the Existing Paradigm, *International Journal of Entrepreneurship Education*, 5, str. 93-142.

Gouillart, F. and Hallett, T. (2015) Co-Creation in Government, *Stanford Social Innovation Review*, Spring 2015.

Hussey, P. and Smith, P. (2003) The Uses of Learning Outcomes, *Teaching in Higher Education*, 8, 3, str. 217 – 228.

Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*, John Wiley and Sons, London.

Quality Assurance Agency for Higher Education (QAA) (2018) *Enterprise and Entrepreneurship Education: Guidance for UK Enterprise Education Providers*, QAA, Cheltenham.

Sarasvathy, S.D. (2007) *What Makes Entrepreneurs Entrepreneurial?* The Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia, VA.

Shuell, T.J. (1986) Cognitive Conceptions of Learning, *Review of Educational Research*, 56, str. 411-436.

Wong, D., Clarke, S., Lodge, N. and Shephard, K. (2007) Demand-led e-learning and the Elusive Total Solution, *British Journal of Technology*, 38, 1, str. 116-132.

Část třetí: Jak usnadnit učení typu peer to peer

*V místnosti poskytnuté místně spravovaným pracovním prostorem se shromáždilo asi 30 kreativců k poskytnutí vzájemné podpory v celé řadě témat souvisejících s marketingem, brandingem, psaním a sociálními médii. V místnosti byly k dispozici spousta odborných znalostí, spousta touhy k objevování a učení se. Nikdo není označen jako poradce – nikdo není označen jako klient. Jen množství lidí ochotných se podělit o to, co ví, a požádat o pomoc s tím, co ne. Vůbec žádné veřejné financování. Lidé jen darovali to, o čem si mysleli, že by to k něčemu bylo. Dary byly použity jako pomoc k zaplacení za pohoštění a pití a odpoledne plné zábavy. Rozvoj podnikání, jak by měl být.
(<http://localenterprise.wordpress.com>)*

Celkový cíl a učební výstupy

Celkovým cílem této závěrečné části Úvodní příručky je rozvinout porozumění tomu, jak efektivně usnadnit vzájemné učení typu peer to peer a výměnu zkušeností mezi vlastníky a manažery malých firem.

Specifické učební výstupy této sekce jsou:

- Pochopit, co je myšleno učením typu peer to peer
- Poznat různé typy učení typu peer to peer
- Definovat aktivní učení
- Posoudit, jak účinně podporovat výměnu zkušeností mezi malými firmami

Co víme

Co je učení typu peer to peer?

Pojem učení typu "peer to peer" zahrnuje řadu různých strategií učení a výuky, které lze ve vzdělávání použít k pomoci studentům. Vzdělávání typu peer to peer se stále častěji používá jako doplněk a / nebo jako alternativa k tradičním výukovým pedagogikám, jako jsou přednášky nebo instruktorem vedená školení (viz část 1).

Podle Scotta a kol. (2016), peer to peer učení je učení od vrstevníků studentů a s nimi. Užitečnost této definice spočívá v tom, že zahrnuje učební vztah mezi lidmi se společným zájmem nebo vztahem (např. lidmi, kteří provozují vlastní firmu) a jinou formou učení. Jak je uvedeno v první části, tradiční pedagogika zahrnuje nerovný vztah mezi učitelem / školitelem a žákem – člověk má znalosti, které jsou předávány někomu, kdo nemá žádné nebo jen omezené znalosti.

Proto můžeme v kontextu malých firem definovat **učení typu peer to peer** jako obousměrnou reciproční vzdělávací aktivitu mezi dvěma (nebo více) vrstevníky, která zahrnuje sdílení znalostí, myšlenek a zkušeností mezi účastníky. Pro tuto Úvodní příručku může být **vrstevník** definován jako vlastník-manažer nebo manažer v rámci malé firmy.

Společným prvkem definic učení typu peer to peer je, že znalosti nejsou sdíleny pedagogem nebo školitelem, ale studentem s ostatními studenty. Důvodem je to, že učení typu peer to peer zahrnuje učení vysvětlením myšlenek ostatním, spoluprací s ostatními, poskytováním a přijímáním zpětné vazby a hodnocením vlastního učení. Při vzájemném učení se účastníci současně učí od ostatních účastníků a přispívají k učení ostatních účastníků sdílením znalostí, myšlenek a zkušeností.

Takové učení je založeno na společných zkušenostech, které umožňují „stejně“ přispění. Je důležité, aby si účastníci byli rovni a měli podobný referenční systém, jako jsou zkušenosti s provozováním vlastního podnikání. Protože neexistuje žádný učitel nebo školitel s „kvalitnějšími“ znalostmi, učení je formální i neformální zároveň. Důležité je, aby vzdělávací prostředí umožňovalo rozvíjení důvěry mezi účastníky.

Klíčové principy

Aby bylo možné využít výhod spojených s učením typu peer to peer, je důležité dodržovat řadu zásad. Tyto zahrnují:

- Vzdělávání typu peer to peer je nejúčinnější, pokud jsou cíle učení jasné a existuje vzájemná struktura vztahů mezi partnery, aby se tyto cíle maximalizovaly.
- Je důležité, aby byli vrstevníci náležitě sladění, ať už jsou to dva lidé v mentorském vztahu nebo pět nebo šest v aktivním učebním svazku. Osobnosti vrstevníků jsou při porovnávání stejně důležité jako jejich předchozí zkušenosti a znalosti. Je důležité, aby si vrstevníci mohli navzájem projevit empatii
- Vzdělávací prostředí musí poskytnout vrstevníkům pravomoc a zmocnění. Například, i když může být přítomen školitel, je důležité, aby zasáhl pouze tehdy, pokud existují důkazy o přerušení vztahu mezi vrstevníky. Role školitele je tedy být zprostředkovatelem procesu na rozdíl od poskytovatele znalostí
- Učení je nejvíce usnadněno, když vrstevníci dělají věci společně a pravidelně uvažují o tom, co se učí
- Vrstevníci se musí navzájem upřímně a zodpovědně angažovat, vzájemně se zapojit v přiměřeném časovém období (např. studijní skupiny aktivního učení na dobu 3 až 6 měsíců) a zapojit se více způsoby (např. mentor, který se věnuje návštěvě místa stejně jako mentorským setkáním)
- Je důležité, aby učení jednotlivých vrstevníků bylo sděleno pedagogovi nebo školiteli jako způsob zajištění trvalé podpory procesu učení. Je také důležité, aby vrstevníci navzájem sdíleli své učení s vhodnými osobami ve svém podnikání a aby existovala nějaká struktura nebo strategie, která tuto komunikaci usnadní.
- Pedagog nebo školitel musí zajistit, aby byl proces vzájemného zapojení přímý (např. není vhodné nadměrné množství papírování, žádostí o podpisy atd.)
- Pro hodnocení výsledků vzájemného učení existuje druh neformálního i formálního procesu. Je důležité, aby hodnocení generovalo poznatky pro vrstevníky i pro školitele nebo vzdělavatele a jejich organizaci.

Proces

Pokud jde o řízení procesu, různé typy vzájemného učení budou zahrnovat různé činnosti. Dostupná literatura však identifikuje řadu klíčových fází v procesu vzájemného učení. Jedná se o:

- Přípravnou komunikaci – Jedná se o soubor činností souvisejících s určováním poptávky po peer to peer aktivitě, zapojením a seskupením vrstevníků, dohodou o výsledcích a případně vyškolením facilitátorů.
- Počáteční událost – V některých případech bude nutné uspořádat úvodní událost, která umožní učitelům nebo školitelům nastínit program, usnadnit představení vrstevníků a stanovit očekávání ohledně rozsahu a povahy vzájemného učení. Tato fáze může zahrnovat určité formy školení jako způsob vytváření sdílených očekávání mezi vrstevníky
- Učení mezi vrstevníky – Tato fáze je okamžikem vzájemného učení. Specifická povaha této fáze bude utvářena podle typu peer to peer učení, které má být provedeno (např. mentoring ve srovnání se sadami aktivního učení). Zde je důležité, aby facilitátor udržoval kontakt s vrstevníky, aby je ujistil, že existují výhody tohoto učení a aby řešil případné vznikající problémy ve vztazích.
- Sensemaking a sensegiving – Tato fáze počítá s vrstevníky, kteří přemýšlejí o přínosech z učení (sensemaking - vytváření významu) a komunikují o učení s ostatními, zejména ve svém podnikání (sense giving - předávání významu). Rozsah formality pro tuto činnost bude ovlivněn nejen cíli programu, ale také typy vrstevníků a výsledky dohodnutými během stavu před zapojením
- Šíření učení – Je důležité, aby vrstevníci komunikovali o učení s ostatními v rámci svého podnikání, jako způsobu šíření a využívání učení získaného z jejich vzájemných zkušeností. K šíření učení existují dva klíčové aspekty. Zaprvé, je důležité, aby pedagog nebo školitel podporoval vrstevníky v dalším sdílení (např. rozvíjením dovedností kritické reflexe). Za druhé, je důležité, aby podnikání tohoto vrstevníka bylo otevřené učení. Stejně jako u sensemakingu a sensegivingu se úroveň formality pro tuto aktivitu bude lišit. Některý program poskytne vrstevníkům struktury, které napomáhají šíření učení (např. prostřednictvím úkolů učení založeného na práci), zatímco v jiných programech toho bude dosaženo neformálně (např. prostřednictvím návštěv na místě).

Formy učení typu peer to peer

Dostupná literatura o učení typu peer to peer zdůrazňuje, že může mít mnoho různých podob. V rámci učení malých firem od jiných malých firem to zahrnuje:

- Mentoring
- Skupiny aktivního učení
- Systémy řízení učení (např. výměna zkušeností a banky nápadů)
- Svépomocné skupiny (např. síť výkonných ředitelů nebo manažerů)
- Studijní skupiny.

Během posledních 10 až 15 let (IoD, 2018) došlo k nárůstu různých forem učení typu peer to peer v rámci podnikového a podnikatelského vzdělávání. Tento růst odráží řadu faktorů včetně:

- Výhod učení typu peer to peer pro šíření správných postupů řízení, znalostí a zkušeností při přístupu k vhodným příležitostem ke vzdělávání
- Role peer to peer učení při podpoře rozvoje manažerských a vůdčích schopností v prostředí podniku
- Příležitosti pro ostatní podniky „dát něco na oplátku“ tím, že se zapojí do programů vzájemného učení
- Příležitosti pro vlády, aby i nadále podporovaly rozvoj školení v oblasti podnikání a vzdělávání tím, že podněcují podniky, aby se vzájemně podporovaly, když jsou rušeny další programy financované z veřejných zdrojů.

Aktivní učení

Jednou z inovativních metod peer to peer učení, která se stále více používá k podpoře učení mezi manažery mikropodniků a malých podniků, je **aktivní učení**. Aktivní učení není nová metoda učení – od konce sedmdesátých let se používá k podpoře manažerského vzdělávání ve větších podnicích. Teprve za posledních pět let se však stále více používá k podpoře výměny zkušeností a učení mezi manažery v malých podnicích.

Nejjednodušeji lze aktivní učení definovat jako „*rozvoj sebe sama vzájemnou podporou rovnocenných*“ (Revans, 1983). V rámci podpory peer to peer učení mezi manažery malých podniků lze aktivní učení definovat jako proces, kdy se účastníci učí o řešené problematice, učí se o sobě a učí se o procesu učení s ostatními.

Aktivní učení se opírá o tři klíčové zásady:

- Účastníci jsou dospělí studenti, kteří jsou: samostatní; přicházejí se zkušenostmi (např. při řešení problémů, se kterými se potýkají při podnikání); připraveni se učit, když potřebují jednat efektivněji (např. při řízení některých aspektů svého podnikání); a jsou připraveni se sami rozvíjet a také rozvíjet ostatní v podnikání (např. za účelem provedení úkolu, vyřešení problému nebo posunutí obchodu vpřed)
- Učení je sociální proces v tom, že se účastníci učí s ostatními a od ostatních a učení je efektivnější, když se odehrává s ostatními ze skupiny vrstevníků (např. majitelé malých firem spolupracující s ostatními majiteli malých firem)
- Účastníci se chtějí dozvědět, jak ostatní účastníci pracují, a učí se, když jsou motivováni něčeho dosáhnout.

Existují různé formy aktivního učení. Jednou z nejčastěji používaných jsou **aktivní výukové skupiny**. Při práci s vlastníky-manažery malých firem budou aktivní výukové skupiny zahrnovat:

- Malé skupiny 6 až 8 vlastníků-manažerů pracujících společně
- Setkání zajišťuje jedna ze skupin nebo školitel. Role facilitátora je povzbuzovat učení prostřednictvím akce, podporovat kritickou reflexi a shrnout řešení na konci setkání. Role facilitátora není poskytovat znalosti nebo obsah
- Setkání se opírá o učební proces akce, učení a reflexe (viz první část). To znamená, že jeden z členů hovoří o problému, kterému čelí a jiní členové uvažují o jejich vnímání problému, aby se problém rozdělil na jeho dílčí části, což umožní účastníkům najít řešení. Jako součást tohoto procesu členové uvažují o tom, jak procesy a postupy fungují jinde, aby podpořili potenciální nápady a aktivity. Výsledkem je, že sociální interakce přináší členům skupiny užitek ve formě alternativních pohledů na svůj problém a učení probíhá prostřednictvím procesu výzvy a zkušeností ve skupině.
- Členové pak podniknou kroky mezi setkáním skupin aktivního učení. Na následujícím setkání členové přemýšlejí o výsledcích kroků a zvažují jakékoliv nové poznatky týkající se problému.

Při navrhování aktivních výukových skupin, je třeba zvážit následující klíčové otázky:

- Velikost skupiny – Je důležité, aby skupina nebyla příliš velká, aby všichni členové měli možnost přispívat a sdílet vnímání a zkušenosti
- Prostředí – Aby byli účastníci efektivní, musí se cítit pohodlně při sdílení různých typů zkušeností a informací s ostatními. Mohlo by to zahrnovat citlivé obchodní informace, osobní výzvy (např. důvěru ve vlastní schopnosti podnikat) nebo obchodní výzvy. To vyžaduje vysokou míru důvěry v ostatní členy skupiny. Proto je důležité, aby fyzické i sociální prostředí poskytovalo „bezpečné“ prostředí pro aktivitu, učení a reflexi. Pokud jde o prvně jmenované, mohlo by to znamenat uspořádání jednotlivých setkání v prostorách podniku. Pokud jde o poslední jmenované, může být užitečné poskytnout členům nějakou formu kodexu chování nebo podpořit skupinu při vypracování jejich vlastních pravidel zapojení
- Zkušenosti facilitátora – Aktivní výukové skupiny budou fungovat, pokud se jim dostane patřičné podpory, takže facilitátor může potřebovat podporu při rozvoji svých dovedností facilitátora
- Aktivní výukové skupiny mohou být časově i zdrojově náročné – je důležité, aby si členové byli vědomi následků ohledně času a zdrojů v souvislosti s příslušenstvím ve skupině a zavázali se k danému procesu.

Stručně řečeno, při podpoře učení a rozvoje dovedností v malých firmách patří mezi hlavní přínosy aktivního učení:

- Účastníci sdílejí zkušenosti s ostatními, o kterých si myslí, že jsou „důvěryhodní“
- „Učební plán“ vychází z vlastních témat účastníků
- Problémy a příležitosti lze řešit, jakmile se objeví, takže v přístupu k učení existuje flexibilita.

Shrnutí

Tato závěrečná část Úvodní příručky vysvětlila, co máme na mysli pod pojmem učení typu peer to peer a jaké jsou různé formy peer to peer učení, které lze zprostředkovat na podporu vlastníků-manažerů malých firem při vzájemném učení.

Tři klíčová témata této části jsou:

- Vzdělávání typu peer to peer zahrnuje dva nebo více majitelů-manažerů, kteří si vyměňují zkušenosti, nápady a informace za účelem řešení výzev, problémů a příležitostí, jimž čelí rozvoj a řízení podniku.
- Vzdělávání typu peer to peer může mít několik podob, od skupin aktivního učení po mentoring. Proto může zahrnovat dva nebo více vlastníků-manažerů jako vrstevníky
- Úlohou pedagoga nebo školitele je usnadnit proces na rozdíl od doručování obsahu.

me2me



Učební aktivity

Učební aktivita 1: Aktivní výukové skupiny

	Popis
Trvání	45 až 60 minut
Nástin aktivity	<ul style="list-style-type: none">• Představte koncept aktivního učení a toho, jak jej lze použít k řešení aktuálních a budoucích problémů v podniku• Zeptejte se skupiny, zda se v ní nachází někdo, kdo má nějaký konkrétní problém, se kterým se potýká a který se týká specifického podnikového procesu (např. řízení lidí) nebo tématu, jako například:<ul style="list-style-type: none">• Nápad, že chtějí na pracovišti udělat něco jinak a setkává se to s odporem• Pracovník, kterého řídí, nebo kolega, který je vůči změnám rezistentní• Socio kulturní změna, díky níž se cítí nejistě a nepohodlně ohledně chování v podnikání• Jakmile skupina identifikuje konkrétní problém, se kterým by chtěla pracovat, je dalším krokem použití techniky aktivního učení• Od samého počátku je důležité, aby školitel naladil prostředí tak, aby se jednotlivec, který s problémem přichází, necítil při otázkách nepříjemně. Prostor musí být přátelské a vhodné k přezkoumávání. Skupina pak položí jedinci řadu otázek začínajících Jak? nebo Proč? na které bude jedinec reagovat.• Na konci sezení bude jedinec schopen přemýšlet o tom, co se během procesu naučil, a skupina se také může podělit o své myšlenky.• Školitel se rovněž podělí o svá pozorování procesu a shrne přínosy učení
Zdroje a nástroje	Školící místnost s prostorem pro výuku, kde se sedí v kruhu
Materiály k výuce a odkazy	Přehled k aktivnímu učení např. https://www.intrac.org/wp-content/uploads/2016/09/Action-Learning-Sets-An-INTRAC-guide-1.pdf

Aktivita 2: Banka pro výměnu zkušeností

	Popis
Trvání	60 minut
Nástin aktivity	Poskytněte studentům kontrolní seznam výměny zkušeností. Kontrolní seznam by měl zahrnovat klíčové zkušenosti spojené s rozvojem a správou malých podniků, seskupené do kategorií (mohou to být obchodní procesy nebo klíčová témata).

	Poskytněte studentům prostor k vyplnění kontrolního seznamu, aby identifikovali, v čem mají zkušenosti a ve které oblasti mají „potřebuji se dozvědět“. Studenti by měli shrnout klíčové oblasti zkušeností a „potřebuji se dozvědět“ do poznámek na samolepicích lístečcích. Ty je pak potřeba umístit někde, kde si je skupina může přečíst. Spojte studenty tak, aby vrstevníci s potřebou vědět byli s těmi, kteří mají zkušenosti, které mohou řešit potřebu vědět. Poskytněte dvojicím čas na výměnu zkušeností a rozvoj přínosů z učení. Zprostředkujte skupinovou diskusi o přínosech z učení a požádejte studenty, aby shrnuli činnosti na akčních kartách
Zdroje a nástroje	Kontrolní seznam výměny zkušeností Školící místnost s prostorem pro skupiny Samolepicí lístečky Akční karty
Materiály k výuce a odkazy	Zpráva o růstu - https://www.humbergrowthhub.org/wp-content/uploads/2015/08/mindset_of_high_growth_report.pdf SFEDI Obchodní a podnikové národní pracovní standardy - http://ioee.uk/national-enterprise-standards/

Případové studie

Název	The Captured Programme
Organizace	Newcastle University Business School (UK)
Datum/Trvání	2016 - dosud
Přehled	V roce 2015 byla Newcastle University Business School úspěšná při získávání finančních prostředků z britského Futures programu spravovaného Britskou komisí pro zaměstnanost a dovednosti (UKCES), aby prozkoumala způsoby, jak mohou ukotvené instituce, jako jsou univerzity, obchodní školy a velké firmy, podporovat rozvoj malých podniků. Financování bylo použito na vývoj a realizaci programu Captured program, který je otevřen pro podniky se sídlem na severovýchodě Anglie s méně než 20 zaměstnanci. Program Captured funguje na principu, že zkušení podnikatelé, kteří absolvovali školení v oblasti managementu a leadershipu v jiných organizacích, mohou být cenným zdrojem pro malé podniky a že obchodní škola může svou roli „kotvy“ využít k náboru velkých regionálních zaměstnavatelů, kteří mohou potenciálně splnit ukotvující roli tím, že podporují malé firmy a poskytují vhodný mechanismus. U malých podniků učební zkušenost vyžaduje: zprostředkované workshopy o strategiích rozvoje podnikání; příležitosti pro vzájemné učení s ostatními účastníky malých podniků; a mentoring s manažerem velké firmy. K dnešnímu dni existují čtyři Captured programy a spolupracovalo se s více než 120 mikropodniky a malými podniky a řadou velkých organizací v severovýchodním regionu, včetně společností Siemens, Sage, GSK a Lloyds Bank.

Relevance	Jedná se o inovativní příklad podpory managementu a rozvoje leadershipu v malých podnicích prostřednictvím učení typu peer to peer. Program zdůrazňuje, jak mohou různé formy vzájemného učení poskytovat hodnotu jak pro malé podniky, tak pro velké firemní manažery.
Další informace	https://blogs.ncl.ac.uk/captured/ https://netimesmagazine.co.uk/news/newcastle-university-programme-offers-huge-boost-to-local-small-businesses/

Název	The Leaders of Change
Organizace	The AdMERITUM Foundation (PL)
Datum/Trvání	2016-2018
Přehled	Tento projekt, financovaný prostřednictvím programu Erasmus Plus, podpořil rozvoj mentorských dovedností mezi 40 jednotlivci (leadři změny), aby spolupracovali s místními komunitami na rozvoji podnikání v oblasti malých a středních podniků. Cílovou skupinou byli dospělí, kteří hledali nové pracovní příležitosti, změnili zaměstnání nebo kteří přišli o zaměstnání, jakož i malí a drobní podnikatelé, kteří hledali způsob rozvoje svých podniků. Z této cílové skupiny bylo v každé partnerské zemi (Polsko, Slovinsko, Portugalsko a Spojené království) přijato 7 až 10 lidí. Tito lidé se chtěli stát „leadry změny“ (tj. leadry podnikání ve svých místních komunitách podnikatelů a / nebo budoucích podnikatelů). V každé zemi si každá partnerská organizace vybrala skupinu mentorů z řad svých pedagogických pracovníků (pedagogové a školitelé malých podniků a podnikání) a ti uspořádali setkání s leadry formou seminářů. Leadři změn s pomocí mentorů z partnerských organizací vytvořili mentorský klub malých podnikatelů ve svých místních komunitách. Výsledky projektu byly shrnuty v knize „Leadři změn - Program mentoringu pro leadry v podnikání v místních komunitách“.
Relevance	Dobrý příklad k zamyšlení nad tím, jak lze prostřednictvím mentoringu podporovat učení typu peer to peer
Další informace	https://ec.europa.eu/epale/en/blog/leaders-change-mentoring-program-leaders-entrepreneurship-local-communities

Název	The Swedish Study Circle
Organizace	Různé (malé firmy)
Datum/Trvání	Nelze specifikovat
Přehled	Švédský studijní kruh je malá skupina aktivního učení, obvykle se 6 až 12 lidmi. Klíčovým podpurným principem studijního kruhu je to, že každý účastník má schopnost být moudrý a sdílet zkušenosti, které mohou pomáhat druhým. Ve studijních kruzích se očekává, že se účastníci budou účastnit diskusí s otevřenou myslí, připraveni naslouchat, učit se od druhých a pracovat na své změně. Kromě toho se očekává, že každý účastník bude přispívat svými znalostmi, zkušenostmi a nápady. Pro zprostředkovatele nebo vedoucího studijního kruhu je učení a budování znalostí

	založeno na procesech prostřednictvím průběžného dotazování, testování myšlenek a myšlenek v sociálním a kulturním kontextu.
Relevance	Během posledních pěti let se švédský model studijních kruhů v různých částech Evropské unie stále více používá k podpoře manažerů v podnicích při výměně zkušeností a vzájemném učení.
Další informace	https://webb.folkbildning.net/~tore.persson/tore-english-adult1 https://Částicipedia.net/method/188

Název	Jelly
Organizace	Jelly (Spojené státy)
Datum/Trvání	2006 - dosud
Přehled	Jelly byla založena v roce 2006, když dva pracovníci na volné noze v New Yorku hovořili o hlavní nevýhodě samostatné práce, tj. nedostatku společnosti. Výsledkem bylo, že se rozhodli pozvat skupinu lidí na volné noze, aby si přinesli své notebooky a společně pracovali v jejich apartmánu. Nazvali to Jelly, neboť v té době pojídali želé. Od svého založení v roce 2006 se Jelly rozšířilo do řady dalších zemí. Ačkoli je každá síť Jelly provozována trochu jinak, existují dva hlavní principy. Za prvé, neexistuje žádná struktura, žádná hierarchie a žádná pravidla. To potvrzuje, že majitelé malých firem mohou pracovat spolu navzájem, diskutovat o svých podnikatelských problémech a vzájemně se podporovat při tvorbě řešení problémů a příležitostí. Za druhé, není to místo k prodeji výrobků nebo služeb jiným podnikům v síti.
Relevance	Jelly ukazuje, jak může být učení začleněno do spolupracujícího prostředí a stává se tak součástí každodenní zkušenosti s řízením a rozvojem podniku.
Další informace	https://www.uk-jelly.org.uk/what-is-jelly/ https://www.theguardian.com/small-business-network/2013/may/25/jelly-working-home-meetup-group

Užitečné odkazy a zdroje

Pokud máte zájem prozkoumat další jiné formy vzájemného učení a jeho hodnoty pro učení a rozvoj dovedností v mikropodnicích a malých firmách, budou užitečné následující odkazy a zdroje.

Albright, D. (2018) *What is Peer to Peer Learning?* (dostupné na <https://blog.continu.co/peer-to-peer-learning/>)

CRATE - <https://crateuk.com/about/blog/facilitated-peer-learning-at-work>

Devins, D. and Gold, J. (2000) Cracking the Tough Nuts: Mentoring and Coaching the Managers of Small Firms, *Career Development International*, 5, 4, str. 250-255.

Get Mentoring – <http://getmentoring.org/>

INTRAC (n/d) *Action Learning: A Guide for Small NGOs*, INTRAC, Oxford.

Jones, K., Sambrook, S. A., Pittaway, L., Henley, A. and Norbury, H. (2014) Action Learning: How Learning Transfers from Entrepreneurs to Small Firms, *Action Learning: Research and Practice*, 11, 2, str. 131-166.

Pedler, M. (2008) *Action Learning for Managers*, Gower Publishing, Aldershot.

Revans, R. (1982) *The Origins and Growth of Action Learning*, Chartwell Bratt, Bromley.

Revans, R. (1998) *The ABC of Action Learning*, Lemos and Paine, London.

Whitehurst, F., Richter, P. and Sear, L. (2018) *Stimulating Learning in Micro-business Owners Through Introducing External Perspectives*. Prezentováno na ISBE konferenci, v listopadu v Birminghamu (dostupné na https://eprint.ncl.ac.uk/file_store/production/252073/C178A7FB-43AD-47FE-832D-677172D76442.pdf).

Young Foundation (2017) *Share to Know* (dostupné na <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2017/02/Share-to-Know-summary-guide.pdf>).



Kaunas Science and
Technology Park



innoventionum

SFEDI®GROUP



In association with

S V E B ■
F S E A ■

With the support of

movetia

Austausch und Mobilität
Echanges et mobilité
Scambi e mobilità
Exchange and mobility



Erasmus+

Tento projekt je financován s podporou Evropské komise. Tato publikace a veškerý její obsah odráží pouze názory autora a Komise nenesou odpovědnost za jakékoli použití, které může být vytvořeno z informací v nich obsažených.