



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Tandem training CZ.1.07/3.2.11/02.0042

Manuál reflektující zkušenosti a shrnující příležitosti a výhody stínování

Zpracoval realizační tým pod vedením Martina Dobeše

30. 6. 2014

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR.

Obsah:

Pro koho je určen tento manuál?

Co bylo cílem projektu?

Jak vypadá stínování v praxi?

Proč stínování v dalším vzdělávání aneb jak vznikl námět na projekt?

Za málo peněz hodně muziky aneb proč by k nám měli špičkoví zahraniční vzdělavatelé vůbec jezdit?

Jak projekt probíhal aneb jak si postavit vlastní tandemový program?

1. Přípravná fáze

- Zapojené vzdělávací instituce: *ILS English*
LD Associates

2. Fáze stanovení cílů pro stínování

3. Fáze realizace

4. Fáze evaluace, sdílení zkušeností

Přínosy a výhody stínování, doporučení pro další využití této metody

Přínos projektu

Metodická doporučení

Pro koho je určen tento manuál?

Manuál je určen všem lektorům a manažerům dalšího vzdělávání (dále jen lektoři a manažeři), kteří by mohli mít zájem o stínování zahraničním partnerem anebo si jen najít zahraničního partnera pro různé formy spolupráce v oblasti výuky. Především je určen pro ty, kdo by měli zájem vytvořit pro stínování svých vzdělávacích institucí vlastní program a rámec, ať již s podporou evropských fondů či z vlastních prostředků. Jde o zatím v ČR nevyužívanou, ojedinělou metodu zlepšování kvality vzdělávání, která představuje novou příležitost pro každého chytrého vzdělavatele.

Co bylo cílem projektu?

Hlavním cílem projektu bylo zlepšit kvalitu dalšího vzdělávání poskytovaného vzdělávacími institucemi ve Středočeském kraji, a to prostřednictvím stínování lektorů a manažerů přímo v procesu vzdělávání a řízení instituce, kdy jejich lektoři a manažeři dalšího vzdělávání pracovali v tandemu se špičkovými britskými lektory a manažery.

Programem prošly celkem 4 vzdělávací instituce ve Středočeském kraji. Dvě z nich jsou instituce zaměřující se na výuku jazyků a další dvě nabízejí širší spektrum vzdělávacích kurzů a firemního vzdělávání. U obou dvojic byly proto zvoleny poněkud odlišné přístupy stínování.

. Dílčí cíle projektu:

- zlepšení kvality vzdělávání poskytovaného vzdělávacími institucemi v oblasti jazykového vzdělávání (výuka angličtiny) a výuky odborných předmětů v anglickém jazyce,
- zlepšení celkové úrovně řízení vzdělávání a řízení vzdělávacích institucí,

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR.

- vznik partnerství mezi českými a zahraničními vzdělávacími institucemi.

Jak vypadá stínování v praxi?

V průběhu stínování působili v české vzdělávací instituci vždy dva zahraniční odborníci, lektor a manažer, kteří po dobu deseti dnů stínovali své české protějšky, a to přímo v praxi, při běžné práci. Čeští lektori ze Středočeského kraje měli možnost působit v tandemu s britskými lektory a učit české účastníky jazykových kurzů společně. Součástí procesu byly lektorské či manažerské workshopy. Stínování lektorů bylo zaměřeno především na:

- komunikaci s klientem,
- rozbor výuky a výukových metod,
- analýzu metodickým postupů,
- zpětnou vazbu,
- implementaci nových poznatků do výuky.

Manažer dalšího vzdělávání pak byl stínován britským kolegou, který s ním probíral nejvhodnější metody práce v oblasti řízení vzdělávací instituce, řízení lidských zdrojů, leadership apod. a poskytoval mu zpětnou vazbu.

Vzhledem k situaci v oblasti dalšího vzdělávání, kdy se v posledních letech vzdělávací instituce potýkají s poklesem zájmu o vzdělávání jak ze strany korporátních, tak i ostatních klientů, (což je způsobeno aktuální ekonomickou situací), bylo stínování manažerů zaměřeno rovněž na využití marketingových nástrojů k získání nových klientů.

Proč stínování v dalším vzdělávání aneb jak vznikl námět na projekt?

Myšlenka na projekt vznikla v roce 2009 jako reakce na potřebu zachytit dynamický vývoj, kterým se ubírají lektorské a manažerské profese v zahraničí. Myšlenka projektu byla vnímána jako příležitost pro české lektory a manažery dalšího vzdělávání „ochutnat“ to nejlepší, co může nabídnout zahraniční špička v oboru. Konstrukce celého konceptu vznikla spoluprací jednoho z pracovníků projektu s britskou organizací UK Trade And Investment při velvyslanectví Spojeného království v Praze a ve Vídni. Ve Vídni měl vedoucí autorského týmu tohoto manuálu možnost seznámit se s metodami práce špičkových britských vzdělavatelů na veletrhu britských vzdělávacích institucí pro Střední a Východní Evropu. Byla navázána spolupráce, která byla plodná především v tom, že myšlenka projektu vzbudila zájem mezi mnoha britskými lektory a manažery vzdělávání.

Za málo peněz hodně muziky aneb proč by k nám měli špičkoví zahraniční vzdělavatelé vůbec jezdit?

Ano, zahraniční lektori jsou drazí. Jejich obvyklá odměna v rodné zemi je osminásobkem toho, co si vydělá průměrný český lektor či manažer vzdělávání. Proč by k nám britští lektori a manažery vlastně měli jezdit?

Protože takto koncipovaný projekt pro ně představuje něco nového, nepoznaného. Protože mohou dostat příležitost seznámit se podmínkami fungování jiného trhu. Protože u nás mohou najít partnera. Protože mohou poznat jinou „mentalitu vzdělávání“.

Jak projekt probíhal aneb jak si postavit vlastní tandemový program?

1. Přípravná fáze: požadavky na transfer inovativních metod a výběr zahraničních partnerů

Úvodní činnosti projektu byly soustředěny na výběr metod a technik, jejichž přenos projekt zajistil. Ptali jsme se zapojených vzdělávacích institucí, jaké konkrétní požadavky budou mít směrem k britskému partnerovi s ohledem na své zaměření a způsob výuky. Zájem byl především o obchodní angličtinu, využití různých výukových materiálů a programů a metody práce s účastníky kurzů. V manažerské oblasti šlo o komunikaci s klienty, řízení lidských zdrojů, práce s lektory (teaching of teachers), marketing vzdělávací nabídky, nabídku nových produktů apod.

Metodické doporučení

Nečekejte, že vzdělávací instituce budou hned vědět, co chtějí. Na začátku jde spíše o zjištění hrubých obrysů budoucí spolupráce. Vlastní nastavení konkrétních cílů proběhne až v úvodu vlastního stínování samotnými pracovníky zahraničního partnera. Jde vlastně o jakýsi druh koučinku, kdy zahraniční lektor/kouč klade vhodné dotazy, staví si obrázek o partnerské instituci, a pak společně stanoví konkrétní cíle a postupy.

Zjištěné požadavky byly využity pro nastavení kritérií pro zadávací dokumentaci pro výběr zahraničních dodavatelů stínování. Předvýběr dodavatelů byl náročným úkolem a souvisela s ním řada analytických prací, včetně zjišťování systému certifikací ve Velké Británii, úrovně a srovnávání lektorských dovedností, ratingu vzdělávacích zařízení, problematiky „teaching of teachers“ a přenositelnosti jednotlivých vzdělávacích a manažerských technik, které byly identifikovány zapojenými vzdělávacími institucemi ze Středočeského kraje jako potřebné. V průběhu této fáze se ukázalo, že jak administrativní, tak vzdělávací postupy v ČR jsou značně odlišné od postupů ve Velké Británii, proto bylo třeba zahraničním institucím poskytnout řadu vysvětlení a upřesnění.

Vytipované zahraniční společnosti:

Inlingua Cheltenham
Dudley Colleague
Channell Crossings
ILS English
LD Associates

Na základě výběrového řízení a s ohledem na kritéria stanovená v zadávací dokumentaci byly nakonec vybrány ILS English, specialista na výuku anglického jazyka jako cizího jazyka, a LD Associates, mezinárodně uznávaná vzdělávací instituce v oblasti rozvoje lidských zdrojů.

Obě vzdělávací instituce splnily všechny podmínky a ve finále nabídly ještě mnohem více.

Zapojené britské vzdělávací instituce:

ILS English, Nottingham

<http://www.ilsenglish.com/>

ILS English je renomovaná vzdělávací instituce, nabízející různé druhy kurzů angličtiny po celém světě a zároveň poradenství v oblasti jazykové výuky. Lektoři ILS mají obrovské zkušenosti s výukou jazyků po celém světě včetně Středního východu, Spojených států, střední a východní Evropy včetně České republiky a dalších zemí. Působí například jako jazykoví poradci při rekonstrukci v Libyi či v Iráku.

ILS má hlavní výukové centrum v Nottinghamu, kde organizuje výuku pro studenty ze všech zemí, ale funguje také mimo území Spojeného království. Organizuje letní výukové kempy a výměnné jazykové pobyty. V zahraničí jejich lektoři provádí výuku zaměřenou i na specializované oblasti, např. technickou angličtinu, vojenství, ropný průmysl apod.

ILS je certifikovaným členem sítě škol Britské rady.



Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR.

LD Associates, Batley

<http://www.trainingteambuildingandcoaching.co.uk/>

LD Associates je vzdělávací instituce, která funguje od r. 1988. Má rozsáhlé mezinárodní zkušenosti s koučováním, výcvikem trenérů, poradenstvím v oblasti vedení lidí, rozvojem lidských zdrojů a zvyšování výkonu lidí. Zakladatel a hybná síla firmy, Laurie Denton, měl za svůj pracovní život možnost pracovat se špičkovými manažery a vedoucími pracovníky velkých mezinárodních korporací po světě včetně České republiky (např. Zentiva, a.s.).



2. Fáze stanovení cílů pro stínování

Ze zkušeností kolegů z již realizovaných tandemových projektů jsme věděli, že nelze spoléhat na improvizaci. Aby výsledky stínování byly skutečně hmatatelné a aby vzdělávací instituce ze Středočeského kraje mohly využít jeho efekty maximálně, je třeba ihned od počátku velmi precizně nastavit očekávání a cíle stínování.

Proto se v úvodu projektu konal iniciační workshop, kde proběhly rozhovory face-to-face mezi britskými partnery a českými vzdělávacími institucemi. Britští lektori a manažeři byli připraveni na koučování svých protějšků a společně s nimi dále precizovali představy o tom, čeho chtějí jednotliví čeští účastníci v rámci projektu dosáhnout, kam se chtějí posunout. Britové zároveň měli možnost prohlédnout si výuková centra svých partnerů a seznámit se s jednotlivými lektory a manažery. Díky tomu mohla být následná fáze realizace stínování daleko efektivnější.

3. Fáze realizace

Stínování českých lektorů a manažerů probíhalo po dobu 10 dnů v Mladé Boleslavi, Nymburce a Želevčicích, ve čtyřech zapojených vzdělávacích institucích ze Středočeského kraje. Jednalo se o dva týdenní bloky (I. a II. etapa), kdy britští lektori a manažeři stínovali své české protějšky v zapojených českých institucích. Důležitým aspektem procesu stínování byl každodenní kontakt českých lektorů a manažerů s britskými experty i mimo pracovní proces, kdy byla britskými lektory a manažery poskytována zpětná vazba, jejímž cílem bylo mimo jiné vyhodnotit, zda jsou nastavené cíle plněny či nikoli.

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR.

Při procesu stínování byly využity i další metody, jako jsou koučink nebo mentoring.

4. Fáze evaluace, sdílení zkušeností

Evaluace probíhala pro celou dobu projektu. Úvodní evaluační aktivity směřovaly k prověření certifikačních systémů řízení kvality ve Velké Británii. V projektu, jako je Tandem training Středočeský kraj, má kvalita zahraničního partnera zásadní význam pro realizaci celého projektu. Proto byla věnována mimořádná pozornost nastavení kritérií pro ověření kvality uchazečů (pro přípravu podmínek výběrového řízení). Současně byly upřesněny požadavky na zahraničního dodavatele týkající se prokazování právního statutu. S orientací v oblasti řízení kvality dalšího vzdělávání ve Velké Británii pomohla česká pobočka organizace Trade And Investment.

Řešitelský tým před začátkem projektu kontaktoval i organizaci Business English Association, což je profesní organizace zastřešující britské jazykové školy, které se zabývají specificky výukou obchodní angličtiny.

Vlastní evaluace ve fázi realizace stínování a průběžné hodnocení spolupráce lektorů a manažerů probíhala jak formou osobních návštěv evaluátora projektu a formou telefonických konzultací, tak formou interních brainstormingových sezení.

Přínosy a výhody stínování, doporučení pro další využití této metody

Technika stínování českých manažerů a lektorů dalšího vzdělávání se v rámci projektu Tandem training Středočeský kraj výrazně osvědčila. Lektoři a manažeři dalšího vzdělávání ze zapojených institucí ze Středočeského kraje záhy pochopili, že se nejedná o pouhé školení, nýbrž o vysoce efektivní metodu s maximálním ohledem na kvalitu. Stínování ocenili vysokou profesionalitu britských lektorů a manažerů. Jako výhodu uváděli skutečnost, že s partnerem z „cizího prostředí“ lépe a otevřeněji projednají své problémy a nedostatky, cítí se v bezpečí (informace neuniknou, panuje zde naprostá otevřenost a důvěra). Stínování přispívá k jejich zlepšení a osobnímu rozvoji lépe než účast na běžném školení soft skills.

Co je stínování?

Stínování je metoda založená na pozorování práce, v našem případě lektora nebo manažera vzdělávací instituce, přímo v „přirozeném“ prostředí při jeho běžné práci. Zjednodušeně můžeme říci, že se jedná se o metodu, kdy se jeden člověk po určitou dobu stane „stínem“ druhého při jeho každodenní práci. Většinou se tato metoda používá jako tzv. „job shadowing“, kdy např. student nebo absolvent absolvuje stáž ve firmě, kdy stínuje pracovníka na konkrétní pozici. To mu umožní nejen udělat si přesnou představu o práci na dané pozici, ale přímo si vyzkoušet, co taková práce obnáší. Zároveň tato metoda přispívá ke vzájemnému obohacení, tedy nejen jednosměrnému. V ČR se tato metoda osvědčila v segmentu tzv. manažerského stínování, organizovanému Business Leaders Forem. Studenti českých VŠ se díky tomuto programu mohli dostat přímo k práci špičkového manažera. Při výuce cizího jazyka se tato metoda zatím běžně neužívá.

Co je koučování?

Koučování (též koučing nebo koučink) je metoda poradenství a školení, pro niž je charakteristické, že trenér (kouč) nedává pevné rady a doporučení, ale hledá řešení společně s klientem. Termín pochází z anglického slovesa coach (trénovat, vést).

Koučové vystupují jako spolupracovníci, průvodci, důvěrníci, partneři. Pracují s jedinci tak, že je pomocí otázek navigují k různým úhlům pohledu na věc, dodávají podporu a povzbuzení. Kouč klientovi neradí a neovlivňuje ho svým postojem. Koučink umožňuje jedinci poznat své vlastní zdroje, které může využít k nalezení řešení a dosažení dílčích profesních nebo životních cílů. U kouče je důležitá jeho osobní zralost.

Co je mentoring?

Mentoring je proces spolupráce dvou lidí prostřednictvím něhož se méně zkušeným lidem (tzv. mentees) dostává podpory a rad, které jim mají umožnit nastartovat kariéru a uspět v pracovním životě nebo ve studiu. Jedná se o velice efektivní nástroj podpory a rozvoje lidského potenciálu. U mentees je pak důležitá chuť poznávat nové věci a přijímat rady

Přínos projektu

Projekt přispěl ke zlepšení dovedností lektorů a manažerů Středočeského kraje zejména ve třech oblastech:

1. Pedagogické a didaktické dovednosti

Lektoři všech participujících vzdělávacích institucí pracovali společně s britskými lektory na koncepci vzdělávacích programů pro své klienty. Řešily se otázky vhodného komunikačního jazyka, který by měl být zvolen směrem ke klientovi. Specialisté z Velké Británie jsou pověstní přísně proklientskou volbou komunikačních prostředků, tak aby se kýžená „message“ vždy dostala ke klientovi. Lektorské tandemy a týmy se zabývaly vlastní tvorbou vzdělávacích programů. Při evaluaci projektu se ukázalo, jak odlišná je metodika českého a britského lektora v přípravě a koncepci výukové hodiny. Protože výuka angličtiny ve Velké Británii probíhá v mezinárodním prostředí a každý student je z jiného státu, výukovým jazykem je vždy angličtina. V ČR je využití rodného jazyka při výuce bohužel zatím velmi častým jevem, takže se účastníci jazykových kurzů často bojí promluvit. Díky efektivním komunikačním postupům je možné a dokonce výhodnější učit cizí jazyk bez použití mateřského jazyka. Účastníci kurzů, přestože zpočátku dělají chyby, se učí nepanikařit a ztratí strach komunikovat, což je pro české prostředí příznačné.

Britští lektori dále mimo jiné českým lektorům doporučili využívat při výuce metodu PPP, což znamená presentation, practice, production, a to především při výuce nové gramatiky. Napomůže lepšímu zapamatování si jevu, zlepšit schopnost klientů uplatnit daný jev v praxi a zábavnou formou je namotivuje k dalším lekcím. Další možností při zefektivnění výuky, která není českými lektory

dostatečně využívána, je „FLIPPED CLASSROOM“. Podstata spočívá v domácí přípravě na dané téma, které je následně upřesněno, probráno na hodině, případně se s materiálem dále pracuje ve skupině, v rámci diskuse apod. Stínující lektori rovněž doporučili maximální využití audiovizuální a další techniky, které čeští lektori nevyžívají v takové míře, v jaké by bylo při výuce cizího jazyka zapotřebí.

2. Manažerské dovednosti

Cílem v této oblasti bylo vytipovat slabá místa v řízení vzdělávací instituce a formou stínování a koučinku tyto oblasti zlepšit. Koučink byl velmi důležitou součástí této práce, zejména s ohledem na to, že řešení jednotlivých problémů bylo ryze individuální. Britský kouč/manažer se snažil, aby řešení problému nevymyslel on sám, nýbrž jeho český partner. Častými tématy k řešení byl business model, marketing vzdělávací nabídky a celkově komunikační techniky.

3. Jazykové dovednosti

Bylo samozřejmostí, že všichni zúčastnění zvládají angličtinu na velmi dobré úrovni, což platilo zejména u dvou jazykových institucí. I přesto byl kontakt s rodilými mluvčími, specialisty na didaktiku, obohacující a přispěl k vyššímu sebevědomí, co se týče aktivní znalosti angličtiny. To platí zejména u manažerů, u nichž angličtina na špičkové úrovni nemusí být vždy samozřejmostí. Jedná se o pozitivní vedlejší efekt projektu.

Metodická doporučení (nejen pro využití techniky stínování)

Základním klíčovým doporučením, které platí v oblasti dalšího vzdělávání, je nezůstávat na místě a nespokojovat se s tím, co umím. Je nutné sledovat nejnovější trendy, snažit se je aplikovat a využívat ve vzdělávacích a řídicích činnostech, snažit se neustále se vzdělávat. Z praxe je zřejmé, že v Česku je stále zaběhnutý „školský“ „rigidní“ duch ve vzdělávání dospělých – v podstatě se jedná o přístup, který si každý z nás pamatuje z povinné školní docházky, pro který je charakteristická obava z využití nových metod a přístupů. Úkolem lektora je všemožně ujistit klienta v tom, že mu jde o jeho potřeby a jeho cíle a využít všechny dostupné metody výuky.

Dalším důležitým doporučením je zpracování analýzy vzdělávacích potřeb, která vede k nastavení vzdělávacích cílů, a to nejen v oblasti vzdělávání svých klientů, ale také rovněž dalšího vzdělávání svých lektorů.

Zkušenosti nejen ze Středočeského kraje ukazují, že český klient a vzdělávací instituce se většinou spokojí s velmi neurčitým nastavením vzdělávacích cílů. Přitom jasné a detailní nastavení vzdělávacích cílů je výhodné nejen pro klienta, nýbrž i pro samotnou vzdělávací instituci. Umožňuje kontrolu nad celým procesem vzdělávání, měřitelnost jeho efektů, a především zvyšuje hodnotu a užitek vzdělávání. Zcela základní metodou při vzdělávání, nejen jazykovém, by mělo být udělení zpětné vazby a měření efektů, pokud je to možné.

Analýza vzdělávacích potřeb lektorů je významným aspektem pro to, aby lektoři svou práci mohli vykonávat efektivně a v požadovaném výkonu a s požadovaným výsledkem. Je tudíž velmi důležité, aby měl každý lektor všechny potřebné vědomosti a dovednosti.

Neméně významným doporučením je důkladná a precizní příprava na vzdělávání. Tím nemáme na mysli pouze strukturu výukové hodiny, nýbrž především přípravu na osobu klienta – účastníka dalšího vzdělávání. To je v českém prostředí často podceňováno. Britští lektori a manažeři kladli velký důraz na cílenou přípravu výuky, která je klientovi „šitá na míru“. Je důležité, aby výuka byla jak pro účastníka vzdělávání, tak lektora přínosem.

Dalším aspektem výuky, který byl britskými lektory a manažery zdůrazňován, byla zpětná vazba. A to zpětná vazba poskytovaná lektory účastníkům kurzů a zpětná vazba poskytovaná účastníky kurzů lektorovi. Hlavním cílem je poskytnutí výstupu, na jehož základě se může dotčená osoba zdokonalovat, eliminovat chyby a dále zkvalitňovat své silné stránky.

Pro instituce působící v oblasti dalšího vzdělávání cizích jazyků doporučujeme trvale vytvářet podmínky pro kontakt lektorů s „živým“ jazykem. Doporučuje se navázat a udržovat partnerskou spolupráci s institucemi v zahraničí, využívat dostupné zdroje pro financování projektů a stáží – např. programy ESF, NAEP (stáže CEDEFOP).

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Tandem training CZ.1.07/3.2.11/02.0042



Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Tandem training CZ.1.07/3.2.11/02.0042

Použitá literatura, zdroje

1. Z. Palán: Lidské zdroje: výkladový slovník : výchova, vzdělávání, péče, řízení, Academia 2002
2. Martin Dobeš, Ivana Sládková: Proč a jak vzdělávat v malém podniku, Národní ústav pro vzdělávání, 2013
3. Townsend, Tony, MacBeath, John: International Handbook of Leadership for Learning, Springer 2011

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR.