



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Tandem training CZ.1.07/3.2.11/02.0042

Závěrečná zpráva projektu

Tandem training Středočeský kraj

30. 6. 2014

Obsah

1. Úvod
2. Účastníci projektu
3. Průběh projektu
4. Příklady evaluačních záznamů ze supervizí stínování
5. Přidaná hodnota projektu
6. Monitorovací indikátory
7. Příloha: Příklady reportů zahraničních partnerů (z úvodního workshopu 18. – 19. 3. 2013)

1. Úvod

SVI AJAK z.s. realizoval v období 10.2012 – 6.2014 projekt s názvem **Tandem training Středočeský kraj** (reg. č. CZ.1.07/3.2.11/02.0042). Jeho cílem bylo podpořit kvalitu (nejen) v dalším vzdělávání, k čemuž zvolil realizátor atraktivní cestu využití zahraničních kapacit a moderní metody shadowingu lektorů a manažerů vzdělávání.

2. Účastníci projektu

Participující středočeské vzdělávací instituce:

The Philadelphia Academy, s.r.o.
Třída T.G.M. 916, Mladá Boleslav

Hampson CS s.r.o.
Tř. Václava Klementa 601, Mladá Boleslav

API s.r.o. Želevčice
Želevčice 5

Centrum andragogiky, s.r.o.
Škroupova 631, Hradec Králové
pobočka Nymburk, Palackého třída 222

Vybrané vzdělávací instituce, které se rekrutovaly z řad poskytovatelů jazykového vzdělávání (výuka angličtiny, 1,2) a manažerského vzdělávání (s důrazem na procesní inženýrství, 3,4) si nastavily spolupráci se svými britskými partnery v rámci iniciačního workshopu, na němž byly přesně stanoveny efekty, které postupně plynuly jak české, tak britské straně, a rovněž nástroje, které byly využity. Každá z účastnicích se českých vzdělávacích institucí zvolila vhodné bloky vzdělávání, v němž probíhalo vzdělávání v „tandemu“, čili v lektorské dvojici, kdy spolupracovali vždy český a britský lektor. Použitým prvkem lektorování bylo vzájemné doplňování se v procesu výuky, aplikace nových

Tandem training CZ.1.07/3.2.11/02.0042

pedagogických postupů, výměna dobrých zkušeností, supervize a zpětná vazba. Jedním z důležitých efektů pro segment vzdělávání byla sofistikovanější orientace na zákazníka (business approach), lepší diagnostika vzdělávacích potřeb, lepší pochopení vzdělávacích a rozvojových cílů klienta/firmy. Stejný princip byl uplatněn v oblasti řízení vzdělávání a řízení vzdělávacích institucí včetně dalšího vzdělávání lektorů. Stínování v tomto případě znamenalo, že britský partner měl možnost vidět proces řízení vzdělávání v podání svého českého protějšku, zmapovat možnosti zlepšení, využití nových technik a poskytnout českému manažerovi zpětnou vazbu. Zásadním efektem byl fakt, že nástroje byly „šity na míru“ jednotlivým účastníkům se českým vzdělávacím institucím.

Projekt se uskutečnil ve spolupráci se vzdělávacími institucemi z Velké Británie, které vzešly vítězně z mezinárodního výběrového řízení realizovaného na počátku projektu. Jednalo se o ILS English a LDS Associates.

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 lektori provádí výuku zaměřenou i na specializované oblasti, např. technickou angličtinu, vojenství, ropný průmysl apod.

ILS je certifikovaným členem sítě škol Britské rady.

LD Associates, Batley

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

Tandem training CZ.1.07/3.2.11/02.0042

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.).

Tyto organizace poskytly své kapacity v podobě špičkových lektorů a manažerů vzdělávání.

3. Průběh projektu

Projekt proběhl zcela v souladu se schválenou projektovou žádostí včetně harmonogramu. Byly realizovány všechny tři klíčové aktivity:

Klíčová aktivita 01

Vlastní stínování, které proběhlo ve dvou etapách (3.2013 – 8.2013 a 9.2013 - 3.2014; 2 x 5 dní). Konkrétní termíny si domlouvaly jednotlivé instituce se svými zahraničními partnery individuálně podle vzájemných časových možností. Osvědčil se model 2 + 3 dny, kdy se dvě české vzdělávací instituce domluvily na sdílení lektora a manažera během pěti dnů. Jeho výhodou bylo rozložení časové zátěže mezi manažery a lektory, spojené se stínováním v režimu běžného pracovního týdne, a tím intenzivnější využití přímého kontaktu se zahraničním tandemovým partnerem.

Zásadní význam pro úspěch stínování mělo počáteční přesné definování představ a potřeb českých účastníků a jejich včasné sladění s představami jejich zahraničních partnerů. Realizátor si vyžádal tyto podklady od českých účastníků již před výběrovým řízením tak, aby mohly být zahrnuty do zadávací dokumentace.

Uvádíme zde obsah stínování tak, jak si jej nastavily české vzdělávací instituce.

API s. r. o., Želevčice

Tandem training CZ.1.07/3.2.11/02.0042

Obsahem stínování bude poskytování konzultací k využití těchto vzdělávacích nástrojů:

- vzdělávací metody vhodné pro přenos znalostí a dovedností v oboru průmyslové inženýrství a při zavádění konceptu LEAN do praxe,
- postupy pro stanovování kritérií pro výběr vhodných výukových metod a materiálů,
- techniky a postupy řízení vzdělávacích služeb v oblasti podpory a řízení kurzů anglického jazyka,
- marketingové nástroje pro vzdělávací instituce

Centrum andragogiky, s.r.o.

Obsahem stínování bude poskytování konzultací k využití těchto vzdělávacích nástrojů:

- vzdělávací metody vhodné pro přenos znalostí a dovedností v oblasti procesního řízení,
- postupy pro stanovování kritérií pro výběr vhodných výukových metod a materiálů,
- techniky a postupy řízení vzdělávacích služeb v oblasti podpory a řízení kurzů anglického jazyka,
- marketingové nástroje - efektivní formy marketingové podpory výuky anglického jazyka.

Hampson CS s. r. o.

Obsahem stínování bude poskytování konzultací k využití těchto vzdělávacích nástrojů:

- využívání didaktických postupů pro intenzivní a zážitkovou formu výuky anglického jazyka,
- aktivizační metody výuky anglického jazyka (rozšíření portfolia jazykových her a podobných aktivit),
- techniky a postupy řízení vzdělávacích služeb v oblasti podpory a řízení kurzů anglického jazyka,
- marketingové nástroje - efektivní formy marketingové podpory výuky anglického jazyka.

The Philadelphia Academy, s. r. o.

Tandem training CZ.1.07/3.2.11/02.0042

Obsahem stínování bude poskytování konzultací k využití těchto vzdělávacích nástrojů:

- postupy a metody výuky specializovaného jazyka - technická angličtina,
- postupy v oblasti didakticko-metodické – moderní (aktivizační) metody a materiály výuky anglického jazyka,
- techniky a postupy řízení vzdělávacích služeb v oblasti podpory a řízení kurzů anglického jazyka,
- marketingové nástroje - efektivní formy marketingové podpory výuky anglického jazyka.

Klíčová aktivita 02

3 metodické workshopy (3.2013, 11.2013, 5.2014), které tvořily platformu pro úvodní seznámení se českých účastníků s jejich zahraničními partnery, následně pro hodnocení průběhu projektu a pro výměnu zkušeností nabytých v rámci projektu.

Za zásadní považuje realizátor vytvoření Metodického desatera pro práci lektora a manažera dalšího vzdělávání, které jako projektový výstup shrnuje hlavní praktické zkušenosti s progresivní metodou shadowingu, a představuje tak zajímavou inspiraci pro zájemce z řad lektorů a manažerů DV.

Klíčová aktivita 03

Evaluace umožňovala realizátorovi zajištění průběžné zpětné vazby, a tím podmínky pro maximální vytěžitelnost zkušeností a informací, v neposlední řadě pro tvorbu jednoho ze dvou výstupů – nových produktů: Manuál reflektující zkušenosti a příležitosti a výhody stínování a jejich další možné využití a pro Závěrečnou zprávu projektu.

4. Příklady evaluačních záznamů ze supervizí stínování

Tandem training CZ.1.07/3.2.11/02.0042

Evaluace jednotlivých etap stínování je obsažena v záznamech ze supervizí realizačního týmu (viz uvedené příklady), a dále v záznamech ze stínování jednotlivých vzdělávacích institucí (dokládány v rámci jednotlivých MZ).

Záznam ze supervize stínování v API Želečnice

V termínu 24. – 28. 6. 2013 proběhla 1. pětidenní etapa stínování ve vzdělávací společnosti API s.r.o. Želečnice. Vzdělávací společnost LD Associates, zahraničního dodavatele služeb, reprezentovali Mr. Laurie Denton, manažer vzdělávání, a Mr. Paul Thomas, lektor. Jako host se zúčastnila Ivana Sládková (Fond dalšího vzdělávání, expertka na rozvoj lidských zdrojů a další vzdělávání).

Dne 26. 6. 2013 se uskutečnila supervize stínování, kterou provedli členové užšího realizačního týmu (URT) ve složení manažer projektu, facilitátor (M. Dobeš) a odborný garant. Odehrála se ve třech rovinách: první spočívala v přímé účasti členů URT na pracovním workshopu pro vedoucí pracovníky, který vedl pan Laurie Denton; druhou rovinu představoval pohovor se zástupci API, účastníky stínování a se zahraničními lektory. Poslední rovina supervize proběhla formou prezentace speciálních školicích prostor společnosti API (její konzultantská a vzdělávací činnost se zaměřuje na tzv. procesní inženýrství). Zúčastnil se rovněž zahraniční lektor a nad rámec plánovaného programu proběhla zajímavá diskuse na téma práce trenérů a trénink klientů.

Workshop byl zaměřen na vize a strategii společnosti a jejich další rozvoj. Zahraniční expert a účastníci vycházeli ze SWOT analýzy, kterou v rámci workshopu na základě jednání v předchozích dnech společně sestavili. Výstupem mělo být zpracování výhledu strategie na příštích 5 let a ujasnění hodnot API. Bylo zřejmé, že všichni zúčastnění se již vzájemně

Tandem training CZ.1.07/3.2.11/02.0042

poznali a prolomili obvyklou počáteční komunikační bariéru. Workshop probíhal v tvůrčí atmosféře, všichni účastníci spolupracovali.

Během společné diskuse i individuálních pohovorů s účastníky stínování a se zahraničními experty získali supervizoři podrobné informace k dosavadnímu průběhu stínování a plán jeho obsahu ve zbývajících dnech. Tento měl přesné obrysy a cílil na konkrétní úkoly a otázky, které pomohou významně posunout společnost API v oblasti řízení společnosti (i přes jeho dosavadní nesporně sofistikovanou podobu) stejně jako v oblasti školicích aktivit jeho lektorů. Jak čeští tak zahraniční účastníci stínování vyjadřovali maximální spokojenost s dosavadním průběhem shadowingu a oceňovali jeho velký přínos pro práci jednotlivců i vzdělávací společnosti API jako celku.

Třetí část supervize přinesla oboustranně zajímavé poznatky vyplývající ze specifického zaměření vzdělávací činnosti společnosti API, tj. zmíněného procesního inženýrství. Zahraniční lektor pan Paul Thomas vysoce ocenil metody, které využívají lektori API v rámci školicích činností. Nicméně našel se prostor pro další rozvoj trenérů, v němž si všichni ujasnili proces tréninku, jeho body, cíle, strukturu, styly atd. a využili nové poznatky při simulačním nácviku tréninku.

Podrobný program stínování je popsán v jednotlivých denních záznamech API ze stínování manažera vzdělávání a lektora.

Potvrdil se význam stínování umožňující konzultace a trénink „šité na míru“ potřebám konkrétní vzdělávací instituce. Prakticky to znamená, že všechna zjištění a doporučení přinášejí nikoli obecné poznatky a zkušenosti v oblasti řízení společnosti a lektorské činnosti, ale umožňují maximální

využití stávajícího potenciálu a kapacit českého účastníka a jejich další smysluplný a reálný rozvoj.

Záznam ze stínování Centrum andragogiky

V termínu 8. – 12. 7. 2013 proběhla 1. pětidenní etapa stínování ve vzdělávací společnosti Centrum andragogiky s.r.o. Vzdělávací společnost LD Associates, zahraničního dodavatele služeb, reprezentovali Mr. Laurie Denton a Mr. Paul Thomas.

Dne 9. 7. 2013 se uskutečnila supervize stínování, kterou provedli členové užšího realizačního týmu (URT) ve složení manažer projektu, facilitátor (M. Dobeš, K. Svobodová) a odborný garant. Při supervizi se seznámili s pojetím shadowingu ze strany zahraničních expertů v případě této české vzdělávací instituce.

Východiskem pro shadowing v oblasti manažerské činnosti byla obdobně jako u API Želevčice SWOT analýza, která umožňuje přímé zacílení stínování na konkrétní potřeby českého účastníka jak v oblasti řízení společnosti tak vlastního tréninku.

Výstupy SWOT analýzy odkryly oblasti zájmu Centra andragogiky, zejm. marketing, spolupráce s externími lektory, zlepšení zákaznického servisu, podávání nabídek, využití potenciálu malých a středních podniků a kariérový rozvoj zaměstnanců CA. Účastníci společně dále prodiskutovali prioritu jednotlivých zmíněných procesů.

Zahraniční lektor se po dohodě s účastníky CA dohodl na následujícím zaměření stínování: příprava na školení, diskuse na téma vzdělávací metody, motivace klienta k interaktivnímu vzdělávání. Během tohoto dne byla společně diskutována atraktivita připravovaných materiálů,

Tandem training CZ.1.07/3.2.11/02.0042

strukturování lekcí, evaluační dotazníky. K prioritní témata patřily různé vzdělávací metody a vhodnost jejich využití. Neméně zajímavou otázkou představovala strategie zvládnání náročné/obtížné skupiny účastníků a jakkoli problematických účastníků ve skupině.

Podrobný program stínování je popsán v jednotlivých denních záznamech Centra andragogiky ze stínování manažera vzdělávání a lektora.

Rovněž v případě Centra andragogiky se potvrdil význam stínování umožňující konzultace a trénink „šité na míru“ potřebám konkrétní vzdělávací instituce. Prakticky to znamená, že všechna zjištění a doporučení přinášejí nikoli obecné poznatky a zkušenosti v oblasti řízení společnosti a lektorské činnosti, ale umožňují maximální využití stávajícího potenciálu a kapacit českého účastníka a jejich další smysluplný a reálný rozvoj. Toto je skutečnost, kterou hodnotí zástupci českých vzdělávacích institucí účastnících se projektu velmi vysoko.

Záznam ze stínování The Philadelphia Academy s.r.o.

V termínu 3. – 7. 6. 2013 proběhla 1. pětidenní etapa stínování ve vzdělávací společnosti The Philadelphia Academy. Vzdělávací společnost ILS, zahraničního dodavatele služeb, reprezentovali Mr. Phil Clark, manažer vzdělávání, a Mr. Steve Button, lektor.

Dne 6. 6. 2013 se uskutečnila supervize stínování, kterou provedli členové URT ve složení manažer projektu, facilitátor (M. Dobeš) a odborný garant. Během společného jednání, kterého se zúčastnila D. Zbíralová, ředitelka The Philadelphia Academy a oba zahraniční experti, získali

Tandem training CZ.1.07/3.2.11/02.0042

supervizoři podrobné informace k dosavadnímu průběhu stínování a plán jeho obsahu ve zbývajícím dni.

Mr. Clark nastínil konkrétní otázky, kterými se zabýval jako manažer vzdělávání. Vyplývaly z detailního seznámení se s chodem české vzdělávací instituce v prvním dni a stanovení velmi konkrétních cílů, které si nastavili společně s ředitelkou společnosti. Tyto cíle byly dány potřebami českého účastníka, odrážejícími jeho expandování na trhu v posledních letech, zejm. zvládnutí nárůstu administrativní a ekonomické činnosti, potřeba sofistikované marketingové strategie a nutnost tvorby střednědobého a dlouhodobého plánu rozvoje společnosti.

Mr. Button shrnul dosavadní poznatky z jednotlivých observací lektorů českého účastníka a jednání s nimi. Bylo dohodnuto, že jeho výstupy a doporučení budou realizovány v rámci 2. etapy stínování.

Podrobný program stínování je popsán v jednotlivých denních záznamech Philadelphie ze stínování manažera vzdělávání a lektora.

V rámci supervize bylo v rámci společné diskuse řečeno, že dosavadní průběh stínování obou zahraničních expertů znamená pro The Philadelphia Academy významný přínos, neboť konzultace jsou „na míru šité“ potřebám této vzdělávací instituce. Prakticky to znamená, že všechna zjištění a doporučení přináší nikoli obecné poznatky a zkušenosti v oblasti řízení společnosti a lektorské činnosti, ale umožňují maximální využití stávajícího potenciálu a kapacit českého účastníka a jejich další smysluplný a reálný rozvoj.

Záznam ze stínování HAMPSON CS

Tandem training CZ.1.07/3.2.11/02.0042

V termínu 24. – 28. 2. 2014 proběhla 2. etapa stínování vzdělávací společnosti HAMPSON CS v Mladé Boleslavi.

Vzdělávací společnost ILS English, zahraničního dodavatele služeb, reprezentovali Steve Button a Roger van Schaik.

Užší realizační tým ve složení manažer projektu (I. Šmejdivá) a facilitátor (M. Dobeš) uskutečnili supervizi dne 25. 2. 2014.

V oblasti shadowingu managementu se zástupci české vzdělávací instituce spolu se svým zahraničním partnerem tentokrát zabývali zejména otázkami spojenými s marketingem moderní jazykové školy: se zahraničním expertem byl konzultován mj. význam moderních forem komunikace s potenciálními klienty jako např. sociální sítě (facebook, twitter aj.) a možnosti jejich využití v každodenní praxi jazykové školy. V oblasti lektorské činnosti se program stínování zaměřoval opětovně na metodické a didaktické postupy při výuce angličtiny jako cizího jazyka, kladl si za cíl zkoumat uplatnění moderních aktivizačních forem výuky, využívání doplňkových studijních materiálů a v neposlední řadě omezení používání češtiny při výuce a další navržené procesy vedoucí k zefektivnění a zatraktivnění výuky jazyka, které byly diskutovány a navrženy v předchozí etapě stínování.

Podrobný program stínování je popsán v jednotlivých denních záznamech vzdělávací instituce Hampson CS ze stínování manažera vzdělávání a lektora.

Na základě rozhovorů s jednotlivými aktéry shadowingu dospěli zástupci realizačního týmu k závěru, že výstupy a doporučení z první etapy stínování byly českou vzdělávací institucí beze zbytku využity a naplněny.

Tandem training CZ.1.07/3.2.11/02.0042

Všichni zúčastnění se shodli na oboustranném přínosu vzájemné komunikace na ryze praktické bázi, kterou projekt Tandem training vytvořil.

5. Monitorovací indikátory

Monitorovací indikátory, které žadatel stanovil realisticky s ohledem na výsledky dotazníkového šetření, byly splněny, v jednotlivých případech překročeny.

2 nově vytvořené produkty:

Byl zpracován Manuál reflektující zkušenosti a shrnující příležitosti a výhody stínování a Metodické desatero pro práci lektora a manažera dalšího vzdělávání. Na základě evaluačních postupů a evaluačních podkladů získávaných v průběhu celého projektu byla vypracována Závěrečná zpráva, která shrnuje hlavní poznatky vyplývající z hodnocení celého projektu.

Počet podpořených osob:

Stanovená hodnota: 70 osob

Dosažená hodnota: 100

Indikátor 70 podpořených osob byl překročen o 30 osob, tj. o 43%.

Počet úspěšně podpořených osob

Stanovená hodnota: 13 osob

Dosažená hodnota: 13 osob

Indikátor 13 úspěšně podpořených osob byl splněn na 100%.

6. Přidaná hodnota projektu

Přidanou hodnotu představuje vznik partnerství mezi českými a britskými vzdělávacími institucemi. Lze předpokládat, že participující britské vzdělávací instituce, jejichž hlavní motivací ke vstupu do projektu je dostat se na český vzdělávací trh, budou mít zájem o vytvoření partnerství s participujícími českými protějšky. Z tohoto očekávaného zájmu poplyne prospěch oběma stranám (zlepšení kvality, rozšíření klientely, know-how vhodné pro získání klientů z řad mezinárodních firem a organizací apod.)