

# Využití interaktivních metod pro přípravu studentů-ekonomů k řídicí práci

Eva Jarošová<sup>1</sup>

## Abstrakt

Příspěvek vychází z porovnání tradičních výukových postupů s postupy experienciálního učení. Popisuje uplatnění interaktivních metod a principů experienciálního učení při vysokoškolské přípravě na řídicí práci na příkladě předmětu, realizovaného na VŠE v Praze. Podává přehled metodických vodítek pro rozvoj vnímané osobní účinnosti studentů.

## Klíčová slova

Interaktivní metody, experienciální učení, příprava na řídicí práci, sociální a manažerské dovednosti, vnímaná osobní účinnost

## 1 Teoretická východiska

Výsledky longitudinálních studií manažerů poukazují na skutečnost, že pro úspěch v řídicí práci jsou vysoce významnými faktory motivace jedince a jeho sebedůvěra (O'Reilly, Chatman, 1994). Uvedená zjištění mají pro vytváření vzdělávacích programů pro budoucí manažery své důsledky - měly by být koncipovány tak, aby spolu s rozvojem teoretických znalostí a praktických dovedností pozitivně ovlivňovaly jak motivaci jedince k řídicí práci, tak i jeho důvěru ve zvládnutí nároků budoucí manažerské role.

Klasické výukové postupy, uplatňované na vysokých školách i pro přípravu k řídicí práci, založené převážně na výkladu teoretických poznatků, byly v této souvislosti často kritizovány. Byly označeny jako „možná dobrý způsob pro vzdělávání budoucích akademiků, ale méně efektivní v přípravě budoucích praktických manažerů“ (Lewis, Garcia, Jobs, 1990).

Naproti tomu výukové postupy, založených na konceptu experienciálního („zkušenostního“) učení, mají dobré výchozí předpoklady pro stimulování kognitivního, emocionálního a motivačního rozvoje studentů.

Experienciální učení bývá definováno jako integrovaný učební cyklus, který obsahuje čtyři na sebe navazující stadia – tj. stadium konkrétní zkušenosti, reflektovaného pozorování, formulace abstraktních pojmů a zobecnění a testování těchto závěrů v nových situacích a v jiném kontextu (Kolb, Rubin, Osland, 1991). Představuje typ učení, ve kterém je student velmi aktivně zapojen do osvojování si nových vědomostí, dovedností a postojů.

Experienciální učení může probíhat jak spontánně, tak i s intervencí učitele v rámci vzdělávací instituce (Coll et al. 2002). V podmínkách učení „ve třídě“ jsou studenti vedeni k tomu, aby si vytvořili ucelené znalosti prostřednictvím postupného sledu aktivit (jako jsou např. úkolová týmová cvičení), které obsahují všechny čtyři fáze učebního cyklu. V případě manažerského vzdělávání má tento sled aktivit za cíl rozvíjení interpersonálních, kooperativních, rozhodovacích, týmových a dalších dovedností, které jsou nezbytné pro řídicí práci.

---

<sup>1</sup> PhDr. Ing. Eva Jarošová, Ph.D., Vysoká škola ekonomická v Praze, W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3, evajar@vse.cz

Intervence, založené na experienciálním přístupu, mohou být pro studenty vysoce individuálně přínosné. Promyšleně vedené skupinové aktivity totiž prostřednictvím sociálních interakcí podporují zvýšení vnímané osobní účinnosti (viz např. Bandura, 1994; Johnson & Johnson, 1994; Coll et al., 2002), tj. přesvědčení jedince, že jeho jednání v určité sociální situaci bude účinné a povede k žádoucím výsledkům (Bandura, 1997). Desetiletí empirického zkoumání ve školních a organizačních podmínkách podpořily tvrzení, že toto přesvědčení o osobní účinnosti zvyšuje vytrvalost při zvládání obtížných situací a zájem, ochotu a úroveň výkonu jedince v různých úkolech. Vzhledem k těmto poznatkům by pedagogové měli rozvoj vnímané osobní účinnosti studentů systematicky podporovat.

## **2 Uplatnění interaktivních metod v rozvoji sociálních a manažerských dovedností studentů v průběhu vysokoškolské přípravy**

Využití interaktivních metod v přípravě studentů-ekonomů na řídicí práci má na katedře psychologie a sociologie řízení VŠE více než desetiletou historii. Již na počátku devadesátých let její členové byli připraveni a měli odpovídající metodické zázemí na to, aby začali používat v práci se studenty interaktivní metody a „na studenta“ orientovaný přístup k výuce. Postupně vytvořili jednosemestrální předmět „Trénink sociálních a manažerských dovedností“, který je založený zcela na aktivních metodách výuky a využívá skupinové práce jako prostředku rozvoje sebereflexe a zdroje sociálního učení. Horní hranice počtu účastníků v jedné studijní skupině je stanovena na 18 lidí.

Obsah a program uvedeného předmětu je veden záměrem skloubit v něm rozvíjení celkové způsobilosti studentů k hlubší sociální interakci s nácvikem určitých specifických manažerských dovedností, potřebných pro výkon budoucí řídicí práce. Rámcově lze program rozdělit do čtyř bloků:

- Sociální učení, sebepoznávání a poznávání druhých
- Komunikace a rozvíjení komunikačních dovedností
- Rozvíjení manažerských dovedností, důležitých pro vedení lidí (např. poskytování zpětné vazby pracovníkům, přijímání a hodnocení pracovníků, delegování, dovednosti v řešení interpersonálních konfliktů)
- Rozvíjení manažerských dovedností, významných pro vedení pracovní skupiny a týmu (např. nácvik vedení pracovní porady, poznání efektivních postupů skupinového řešení problémů, možnosti podpory rozvoje skupinové tvořivosti).

Obsah předmětu je průběžně inovován v souvislosti s aktuálními požadavky na výkon manažerské práce tak, aby studenti mohli vnímat vazbu předmětu a rozvíjených dovedností na svoje budoucí pracovní uplatnění.

Jednotlivé techniky mají rozmanitou podobu, jsou aplikací řady metod, použitelných ve výcviku sociálních a manažerských dovedností. Jedná se především o:

- hraní rolí,
- úkolové týmové situace,
- metody zaměřené na prohloubení sebereflexe a poznávání druhých,
- kratší případové studie.

Předmět a jednotlivá týdenní setkání skupiny studentů respektují experienciální učební cyklus (viz výše). Jednotlivé aktivity (jako je např. hraní rolí) jsou doplněny následnou zpětnou vazbou a sebereflexí. Na základě rozboru průběhu jednotlivých aktivit ve skupině musí být též jasné, jakou mají vazbu na teoretické poznatky a koncepty.

Pro naplnění cílů předmětu je důležité i posilování vědomí vlastní odpovědnosti studentů za výsledky učení a osobní rozvoj a dále propojení školních aktivit s „reálným“ světem. Formulace písemného „učebního plánu“, které si každý student vytvoří na začátku semestru, může být užitečným stimulem pro individuální promyšlení praktických aplikací nových poznatků a dovedností ve „skutečném“ světě a tím i povzbuzením transferu těchto dovedností do každodenních situací. Dalším prostředkem jsou takové formy písemných prací, které jsou zaměřeny na seznámení se s řídicí prací na základě kontaktu s jejími nositeli – jedná se např. o strukturované rozhovory s vedoucími pracovníky či cílevědomé pozorování činnosti (zaměřené v tomto případě především na oblast vedení lidí) konkrétního vedoucího pracovníka v praktickém pracovním životě.

Vzhledem k interaktivním metodám výuky a skupinovým aktivitám se diametrálně liší role učitele od běžné situace při klasické výuce. Učitel zde vystupuje především v roli facilitátora skupinových procesů, který by měl aktivně přispívat k vytváření atmosféry otevřenosti a citlivě povzbuzovat konstruktivní zpětnou vazbu studentů. Nelze přehlédnout ani skutečnost, že vyučující je ve způsobu vedení skupiny, zpětné vazbě, stimulování jednotlivých účastníků též modelem pro observační učení.

### **3 Podpora vnímané osobní účinnosti studentů prostřednictvím interaktivních metod**

Uplatnění interaktivních metod výuky a principů experienciálního učení je účinným prostředkem pro získání zkušenosti s praktickým zvládnutím některých aspektů manažerské práce v „bezpečném“ školním prostředí. Takové zkušenosti mohou vést k nárůstu vnímané osobní účinnosti, jež hraje významnou roli v přípravných a počátečních stádiích pracovní kariéry (Bandura, 1997). Naskytá se tudíž otázka, jaká metodická vodítka respektovat, aby k nárůstu vnímané osobní účinnosti studentů skutečně došlo? Mezi tato metodická vodítka patří:

- Zvýraznění vzorů – např. tím, že studenti jsou pozorovateli výkonu ostatních členů skupiny (při jednotlivých skupinových cvičeních či aktivitách) a jsou svědky jejich úspěšného zvládnutí dané situace či aplikace určitých dovedností; obdobně při pozorování výkonu manažerské role v praxi či při využití výukových videofilmů.
- Důraz na osvojení obecnějších pravidel a strategií jednání nikoliv „behaviorálních mimikrů“ (Bandura, 1997). Pro nabývání potřebné profesní kompetence je tudíž vhodné, aby byla příležitost pozorovat uplatnění různých způsobů aplikace toho samého pravidla či strategie za různých okolností (např. nácvik uplatnění určité vyjednávací strategie v různých situacích).
- Záměrná různorodost simulovaných situací, spojených s aktivní účastí jednotlivce i pozorováním ostatních (v řadě charakteristik jedinci podobných) členů skupiny, tak, aby byla příležitost k postupnému osvojení dané dovednosti.
- Vytváření příležitostí pro zážitek úspěchu u každého jedince – k tomu je třeba nejen možnost praktické aplikace získaných poznatků či dovedností, ale též informativní zpětná vazba od učitele a dalších členů skupiny či informace o vlastním výkonu získané prostřednictvím videonahrávky. Pokud má mít zpětná vazba pozitivní efekt, musí se zaměřovat spíše na úspěchy a zlepšení a náměty na korektivní změny musí být formulovány citlivým a konstruktivním způsobem.
- Podpora sebereflexe a podpora transferu osvojeného do nových podmínek.

Přesvědčení o osobní účinnosti pozitivně koreluje s připraveností a ochotou tvořivě naplňovat individuální rovinu profesní - v tomto případě manažerské - role (Bandura, 1997) má vliv na výkon řídicí činnosti (Luthans, Peterson, 2002). Vzhledem k tomu považujeme za užitečně cíleně využívat interaktivní metody i k rozvoji osobní účinnosti studentů.

## Literatura

- [1] BANDURA, A: *Self-efficacy*. In V.S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4, pp. 71-81). Academic Press, New York, 1994. [online] <<http://www.emory.edu/EDUCATION/mfp/BanEncy.html> >[8.7.2005]
- [2] BANDURA, A: *Self-efficacy. The Exercise of Control*. W.H. Freeman and Company, New York, 1997
- [3] COLL,R.K., LAY,M.C., ZEGWAARD,K.E.: *Enhancing Access to Experiential Learning in a Science and Technology Degree Programme*. Journal of Vocational Education and Training. Vol.54,No. 2, pp. 197-217, 2002
- [4] JAROŠOVÁ, E.: *Sociálně psychologický výcvik v přípravě na řídicí práci*. Disertační práce. FF UK, Praha, 2004
- [5] JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAVLICA, K, PAUKNEROVÁ,D.: *Trénink sociálních a manažerských dovedností. Metodický průvodce.2.vyd.* Management Press, Praha, 2005
- [6] JOHNSON, R. T.,JOHNSON, D.W.: *An Overview of Cooperative Learning*. In:J. Thousand, A. Villa and A. Nevin (Eds), *Creativity and Collaborative Learning*; Brookes Press, Baltimore, 1994
- [7] LEWIS,C.T., GARCIA,J.E., JOBS,S.M.: *Managerial Skills in Organizations*. Allyn and Bacon, Boston, 1990
- [8] LUTHANS, F., PETERSON, S.,J.: *Employee engagement and manager self-efficacy*. The Journal of Management Development. Vo. 21, No. 5, pp. 376-387, 2002
- [9] KOLB, D.A., RUBIN, I.M., OSLAND, J.(1991): *Organizational Behavior,(An Experiential Approach)*. 5th ed. Prentice-Hall International Editions, London, 1991
- [10] O'REILLY III,C.A.,CHATMAN,J.A.: *Working Smarter and Harder: A Longitudinal Study of Managerial Success*. Administrative Science Quarterly. Vol. 39,Iss 4, pp 603-628, 1994

## Summary

### **Application of interactive methods in preparing economics students for managerial work.**

Longitudinal studies indicate that an individual's motivation and self-confidence are important for managerial success. It follows that management education should be designed with the aim of positively influencing these attributes, in addition to providing graduates with appropriate management knowledge and skills. On the contrary to "classical" teaching approaches based mainly on lecturing, experiential learning approaches have been shown to stimulate students' cognitive, affective and motivational development. Experiential learning interventions can be also valuable tools for improving students' self-efficacy. The article deals with the aims, design and curriculum of the course "Social and Managerial Skills Training"

for students of the University of Economics, Prague, which is based on interactive learning methods. The guidelines for fostering students' self-efficacy are also discussed.