



---

V jednom velmi známém poučném sufijském příběhu, který je připisován perskému básníkovi Rumimu žijícímu ve třináctém století, dostala skupina lidí se zavázanýma očima za úkol, aby se dotkla slona a popsala, co cítí. Jeden z nich natáhl ruku a dotkl se slonova ucha se slovy, že je to vějíř. Jiný ho chytil za ocas a usoudil, že je to provaz. Další sevřel nohu a prohlásil, že se jedná o strom. Historie nezaznamenala, jak dlouho pokračovali, ale můžeme si být jisti, že pro slona to byl nezapomenutelný zážitek.

Tato příhoda je někdy při školení užívána jako ilustrace mnoha témat, dojmů a reality interkulturního učení, povahy týmové práce, počátků konfliktů. Tento příběh také v určitém smyslu ilustruje úkol školitelů vytvářejících kurz pro skupinu, jejíž složení zatím neznají. A rozhodně vystihuje úkol stojící před týmem autorů, kteří se pokouší definovat a předložit *základy školení*. Když se tento tým poprvé setkal, měl dlouhý a detailní seznam důležitých věcí, pravděpodobně i mnoho sdílených priorit, ale základů? Rozhodně se nechceme ospravedlňovat. Každý, kdo někdy pracoval v prostředí mezinárodních školení mládeže, se setkal s impozantní rozmanitostí cílů, zpracovávaných témat a zapojených skupin, etickými rámci a imperativy, pohledy na různé situace i jejich řešení, způsoby zjednodušení, realizace a hodnocení. Školení můžeme přirovnat ke slonovi – také se jedná o velký a složitý úkol. Budeme-li pokračovat v původní metafoře, tak slon existuje, má své základy – hlavní důvody, úkoly a myšlenky, které jsou nezbytnou podmínkou pro realizaci školení. Proto se tento T-Kit pokouší definovat základní vzdělávací, logistické, etické a empirické prvky školení. Zároveň se také snaží přimět čtenáře ke kritickému myšlení a ptá se, co je důležité pro vaše školení. Cílem této předmluvy je představit námi vybrané nápady a hodnoty, které jsou základem této publikace, a poskytnout čtenáři určité orientační body.

Začneme pochopitelně otázkou, proč má vzniknout právě T-Kit o školení. Ostatní svazky v této edici vzdělávacích materiálů se věnují konkrétnějším tématům – interkulturnímu učení, řízení projektů atd. Uvedená témata jsou často předmětem školení, které vyžaduje vzdělávací procesy. Tento T-Kit se zaměřuje na obecnější otázku, jak navrhnout vzdělávací procesy, aby nám umožnily pracovat s těmito rozmanitými tématy. Objasňuje proces školení a věnuje se otázkám, které z něj vycházejí. Pokud budeme o školení hovořit jako o procesu, pak si musíme uvědomit, že tento proces je tvořen třemi hlavními činiteli – předmětem školení, školitelem a skupinou – a odehrává se v širším kontextu. Každý z těchto faktorů vyvolává vzájemně související otázky, které mají vzdělávací, osobní, etický a praktický rozměr. I když jsou školení všeobecně vnímána jako metoda věnovaná určitým tématům, kterou používáme v mezinárodní práci s mládeží, z jiného úhlu můžeme školení vnímat jako komplexní téma samo o sobě. A jak dokládá kapitola 2.1, se školeními se čím dál více pracuje jako se samostatnými tématy, nabídka a poptávka po školeních na evropské úrovni nikdy nebyla vyšší.

Bylo by zavádějící popisovat školení pouze jako vzdělávací proces, neboť typ školení, o němž bude v této publikaci řeč, není ani neutrálním procesem, ani všeobecným přístupem, který bychom mohli snadno aplikovat na jakoukoliv situaci. Školení se stalo obecně užívaným konceptem pro trvalé učení v řadě kontextů. Měli bychom však vždy pamatovat na to, že i v této všeobecnosti existují různorodé cíle, vzdělávací přístupy, vztahy mezi aktéry a žádoucími a faktickými výsledky. V této publikaci vnímáme školení jako proces zaměřený na účastníka, založený na týmové práci a probíhající v rámci neformálního vzdělávání. Těmto termínům a jejich důležitosti se budeme detailně věnovat v příslušných kapitolách. Priorita přiřazená těmto činitelům určuje, co v této publikaci považujeme za základní a co jsme naopak vynechali.

Zdůrazňujeme, že školení není neutrální, neviditelný proces, který můžeme automaticky aplikovat na jakékoliv téma. Práce v týmu, výchova účastníků jako vrstevníků-vedoucích, upřednostňování participativního a prožitkového procesu učení a přijetí závazku souvisejícího s rolí školitele v krátkce existující aktivitě nás nutí zamyslet se nad tím, jak školíme a kdo jako školitelé jsme. Tento T-Kit ukazuje, jakými způsoby můžeme rozvíjet schopnosti a dovednosti. Činí tak v širším rámci, který vyzývá školitele, aby zvážili životní postoj, který vnášejí do školení, dynamiku, v níž participují, a učení, do kterého se potřebujeme neustále zapojovat.

T-Kit je adresován školitelům pracujícím na projektech v evropském kontextu. Předpokládá, že tito školitelé pracují s multikulturní skupinou a týmem, jejich aktivita vyžaduje pozorné plánování a jejich osobní přístup, a ocitají se ve školicích situacích, které pokládají řadu osobních a profesionálních otázek.



Při četbě tohoto T-Kitu pamatujte, že autorský tým se od samého počátku shodl na tom, že nechce vytvořit manuál. T-Kit není kuchařka se zaručenými recepty, ani příručka „udělej si sám“, která by doplnila televizní show uváděnou v brzkých ranních hodinách. Každé školení je jiné a každá kapitola, kterou budete číst, zdůrazňuje potřebu zamyslet se a aplikovat modely, teorie a metody na vaši situaci, daný moment ve skupině, specifické prostředí, vaše schopnosti a hodnoty. I když předpokládáme, že většina školitelů tak činí automaticky, považujeme za nutné vše ještě jednou a otevřeně zopakovat, protože tento přístup je základní filozofií naší práce. Tato publikace není ani Zen školení, nýbrž pracovní dokument pro pracující školitele, kteří někdy potřebují konzultovat za pochodu. Proto jsou texty plné vzájemných odkazů, které umožňují najít určité cvičení, připomenout určitou problematiku a poskytují čtenáři možnost poznamenat si spojení a nápady, ke kterým se chce vrátit.

V textu naleznete zároveň i mnoho odkazů na ostatní svazky z edice T-Kitů. Přestože jsme nepředpokládali, že by měl každý čtenář přístup k ostatním svazkům, v této brožuře neopakujeme již dostupný materiál. Máme jen omezený prostor a také jiné T-Kity se zabývají prvky školení, které by se hodily do několika různých svazků. V pasážích věnovaných stylům učení, vytváření a vedení školení a samozřejmě interkulturnímu učení najdete odkazy a zmínky na další nebo doplňující informace v ostatních T-Kittech. Díky tomuto přístupu vám můžeme v některých oblastech poskytnout širší spektrum teoretických pohledů a modelů.

Pokud budeme hovořit o již zmíněném interkulturním učení, měli bychom mít na paměti, že se jedná o více než pouhý prvek celé naší diskuse o školení. Pokud bychom měli název tohoto T-Kitu rozvést, zněl by *Základy školení s interkulturní dimenzí*. Interkulturní učení vytváří našemu textu celkový vzdělávací a etický rámec, protože věříme, že každý aspekt života a práce v průběhu aktivit tohoto druhu má interkulturní dimenzi. K interkulturnímu učení se často přistupuje jako k samostatnému školicímu modulu a v této publikaci jej také tak chápeme. V našem kontextu může školení dosáhnout úspěchu díky bohatství a různorodosti pohledů na svět, učení, vyhodnocování a bytí, a k tomu musíme přihlížet v každém momentu jeho vytváření i realizace.

Poslední exkurz ze strany autorů tohoto T-Kitu se zabývá teoretickým materiálem. Neradi bychom podlehlí zjednodušujícímu rozdělení teorie a praxe, a proto jsme přistoupili k teorii jako orientační mapě, která vám může nebo nemusí pomoci orientovat se v krajině školení. Součástí cesty školitele za poznáním je zabývat se výzkumem a inovativními materiály. To ale zároveň před každého školitele klade dvě otázky: proč inovujeme a jaký je kontext materiálu. Někdy určitě máte pocit, že školitelé jsou pod neustálým tlakem použít nějakou inovaci, a když se objeví v seminární místnosti model ledovce, vyvolá stejnou reakci jako u pasažérů na Titaniku. Každý školitel musí sám zhodnotit vše, co je prezentováno zde i v jiných publikacích, a posoudit rozdíl mezi inovací a novinkou.

V souvislosti s tím musíme uvést, že teoretické modely představené v publikaci, jež se týkají například skupinové dynamiky, stylů učení nebo transformace konfliktu, vznikly na základě aplikovaného výzkumu jako součásti specifických disciplín a tradic. Příležitostně se tyto modely objeví ve školicích aktivitách aplikované v kontextech, v nichž při nejlepším nedávají žádný smysl. Z toho důvodu zdůrazňujeme původ a kontext příslušných materiálů, abychom opět umožnili každému školiteli přizpůsobit si je pro svou skupinu a situaci. Díky tomuto přístupu jsme se také rozhodli upřednostnit inovativní materiály oproti těm, které kolují na školicí scéně již od středověku. Ve výsledku se tedy setkáte s pravděpodobně již známými materiály, ale také s těmi novými, přičemž kritériem výběru byla vždy vhodnost, aplikovatelnost a propojenost celkové osnovy.

T-Kit sleduje strukturu školení, o němž se uvažuje od začátku do jeho ukončení, přičemž samozřejmě připouštíme, že některé prvky mohou být zvažovány v různých momentech nebo souběžně. *Část 1: Kontexty školení* bere v úvahu oblast školení v této chvíli a kontext, ze kterého vychází. Přesouvá se od prostředí ke školitelům, kteří v něm pracují, a začíná zamyšlením nad otázkou rolí, etik a potřebných dovedností, které jsou podle našeho názoru vždycky „uprostřed běhu práce“. Tato část je uzavřena prvními zamyšleními nad interkulturním učení, které prochází celým školením.

*Část 2: školení v týmech* se zaměřuje nejen na výzvy práce v týmu, ale i na multikulturní tým školitelů. Cílem této části je nabídnout přehled témat s aplikovanými aktivitami, které mohou pomoci týmům vytvořit si udržitelné vztahy a předejít obtížím pomocí zamyšlení se nad způsoby společné práce. Nejobsáhlejší část *Část 3: školení v pohybu* se zabývá často vyčerpávajícím procesem vzdělávacího a logistického plánování. Tato část sleduje vzdělávací proces od analýzy potřeb k tvorbě programových bloků a hodnocení a pokouší se nabídnout rámec tak, aby organizační stránka věcí byla co nejméně bolestivá.



---

Když už jsme v pohybu, posuneme se k *Části 4: Realizace školení*. Jde o část, která se zaměřuje na procesy objevující se během aktivity (mohou jimi být konflikty ve skupině, potřeba přetvářet a plánovat školicí program atp.), a na to, co znamenají pro jednotlivce, skupinu a předmět školení. Zamýšlí se nad tématy vyžadujícími od školitelů, aby procvičili svou přizpůsobivost, stálé přehodnocování a adaptaci. *Část 5: po skončení školení* se zabývá tématy transferu a multiplikace a tím, jak připravit účastníky na život a práci mimo školicí kurz.

Doufáme, že si užijete práci s tímto T-Kitem, a těšíme se, že uslyšíme vaše názory na to, jak se mu ve světě školení daří. Ale především doufáme, že pomůže jak školení, tak školitelům – to totiž bylo naším hlavním cílem.