

[Zadajte text]



***Experiential learning theory in  
management development –  
Teória zážitkového učenia a jej využitie pri vzdelávaní a  
rozvoji vedúcich pracovníkov***

**Bachratá, Henrieta; Lichnerová, Jessica**

Abstrakt:

Klíčová slova: teória zážitkového učenia, cyklus zážitkového učenia

---

## **1. Úvod**

V tejto práci sa budeme venovať teórii zážitkového učenia (experiential learning theory) v rámci rozvoja manažérskych schopností pracovníkov. Na začiatku bude opísaný koncept tejto teórie a taktiež budú vysvetlené postupné obmeny, ktorými si prešla počas jej vývoja a využitia v praxi. Ďalej si túto teóriu rozoberieme z pohľadu rôznych autorov a ich vedeckých článkov prípadne iných publikácií. Spomenutá bude aj kritika na daný koncept. Po predstavení teórie za budeme zameriavať na zdroje, ktoré ju aplikujú pri vzdelávaní pracovníkov na manažérskych pozíciách.

Snažili sme sa metodológiu extrahovať z rôznych článkov, ale zatiaľ ju nemáme napísanú celú, pretože sme v skupine aj z predošlých skúseností písania prác zhodnotili, že postupne pri písaní a získavaní nových informácií a praktických poznatkov sa štýl spracovania ešte môže zmeniť. Z tohto dôvodu bude metodológia práce v priebehu spracovania postupne dopísaná.

Výzkumná otázka: Jaké využití má teorie zážitkového učení ve vzdělávání a rozvoje vedoucích pracovníků?

Identifikace tří nástrojů stavících na teorii zážitkového učení a jejich srovnání v části výsledky.

## **1. Teoretická východiska**

### **Teória zážitkového učenia**

V prehľade o oblastiach zážitkového učenia identifikovali Coffield, Moseley, Hall a Ecclestone (2004) 71 modelov učebných štýlov, z ktorých 13 bolo považovaných za najužitočnejších z dôvodu ich prínosu. Medzi nimi je aj teória zážitkového učenia, ktorú vytvorili psychológ David Kolb a jeho spolupracovníci a taktiež zdokonaľovali

v priebehu desaťročí. Kolbova teória zážitkového učenia ponúka alternatívu k tradičným didaktickým a behaviorálnym prístupom a poskytuje osobnú zmenu a rozvoj ako súčasť učebného cyklu (Healey & Jenkins, 2000). Teória zážitkového učenia sa líši od kognitívnych a behaviorálnych teórií v tom, že kognitívne teórie zdôrazňujú úlohu duševných procesov, zatiaľ čo teórie správania ignorujú možnú úlohu subjektívnej skúsenosti v procese učenia.

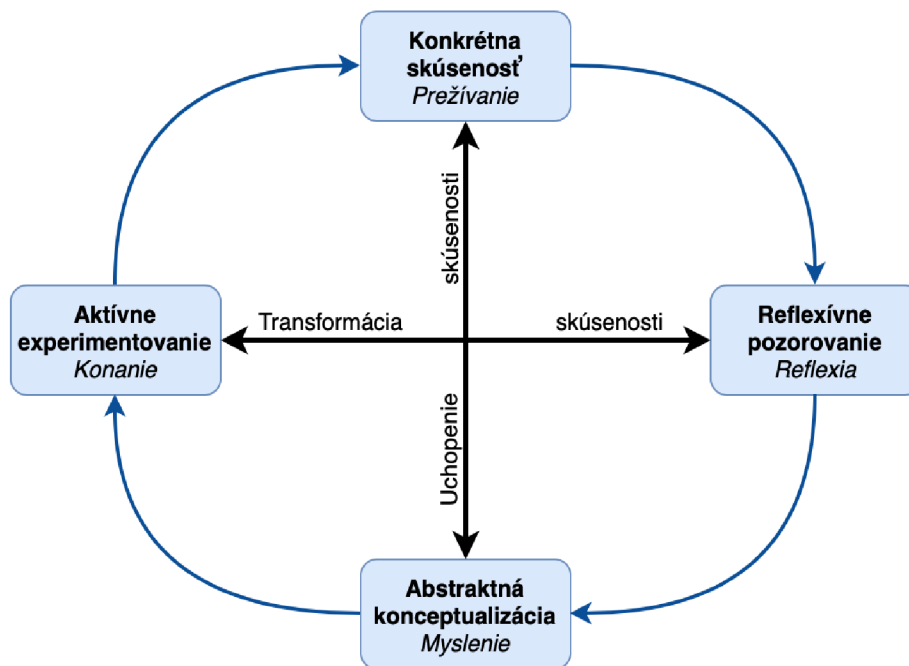
Kolb (2001) definuje teóriu zážitkového učenia (Experiential Learning Theory) ako holistický adaptívny proces učenia, ktorý spája skúsenosti, vnímanie, poznávanie a správanie. Ide o multilineárny model rozvoja dospelých, ktorý je v súlade s tým, čo vieme o tom, ako sa ľudia učia, rastú a rozvíjajú. Teórii sa hovorí zážitkové učenie, aby sa zdôraznila ústredná rola, ktorú hrajú skúsenosti v procese učenia. Podľa Kolba (1984) možno tento typ učenia definovať ako proces, pri ktorom sa vedomosti vytvárajú transformáciou skúseností. Vedomosti sú výsledkom kombinácií uchopenia a transformácie zážitku. Pojem „zážitkový“ sa používa na odlišenie teórie zážitkového učenia od kognitívnych teórií učenia, ktoré popierajú akúkoľvek rolu subjektívnych skúseností v procese učenia. Podľa Kolba (1984, str.?) má teória zážitkového učenia svoje korene už v dielach Johna Deweyho, Kurta Lewina a Jeana Piageta, ktorými bol Kolb ovplyvnený. Predchádzajúce výskumy ukázali, že štýly učenia sú ovplyvnené typom osobnosti, vzdelávacou špecializáciou, voľbou povolania, aktuálnou úlohou a úlohami v zamestnaní a kultúrnymi vplyvmi.

### **Cyklus zážitkového učenia**

Kolb (1984) graficky zobrazuje proces učenia v cyklickom modeli obsahujúcom štyri rôzne štýly učenia odvodené z dvoch bipolárnych dimenzií: konkrétne-abstraktný a reflexne-aktívny. Model zážitkového učenia je cyklický proces zážitkov z učenia a aby sa efektívne učenie prejavilo, musí učiaci sa absolvovať celý cyklus. Štvorstupňový model zážitkového učenia teda predstavuje dva súvisiace režimy uchopenia zážitku - konkrétne skúsenosti a abstraktnú konceptualizáciu - a dva príbuzné spôsoby transformácie zážitku - reflexívne pozorovanie a aktívne experimentovanie. Zážitkové učenie je proces budovania vedomostí, ktorý zahŕňa tvorivé napätie medzi štyrmi schopnosťami učenia sa. Učiaci sa si musí neustále vyberať, ktorý súbor učebných schopností použije v konkrétnej učebnej situácii. Tento proces je zobrazený ako idealizovaný učebný cyklus alebo špirála, v ktorej učiaci sa musí prejsť každou etapou - prežívaním, reflexiou, myslením a konaním. V rámci uchopovacej skúsenosti môže učiaca sa osoba vnímať nové informácie prostredníctvom prežívania konkrétnych, hmatateľných a pociťovaných situácií, spoliehaním sa na svoje zmysly a ponorením sa do konkrétnej reality. Alebo môže učiaci sa zažiť opačnú, abstraktnú koncepciu. Tento učebný štýl zahŕňa tendenciu vnímať alebo uchytiť nové informácie prostredníctvom symbolického znázornenia premýšľania, analýzy alebo systematického plánovania. Okamžité alebo konkrétne skúsenosti sú základom pre pozorovania a úvahy. Tieto úvahy sú

asimilované do abstraktných konceptov, z ktorých možno vyvodíť nové dôsledky pre činnosť. Tieto dôsledky je možné aktívne testovať a slúžiť ako sprievodcovia pri vytváraní nových skúseností. V transformujúcej sa skúsenosti má osoba možnosť reflexívneho pozorovania ostatných, ktorí sa na zážitku podieľajú, a premýšľať o tom, čo sa deje, zatiaľ čo fáza aktívneho experimentovania uprednostňuje vstúpenie do danej situácie a začatie vecí. Je dôležité poznamenať, že učiaca sa osoba môže vstúpiť do modelu v ktorejkoľvek fáze.

Schéma č. 1: Cyklus zážitkového učenia



Zdroj: vlastné spracovanie

Konkrétna skúsenosť - kde učiaci sa (študent) aktívne prežíva aktivitu (napr. lekcia v teréne alebo v laboratóriu).

Reflexné pozorovanie - tam, kde sa študent vedome odráža späť na túto skúsenosť.

Abstraktná konceptualizácia - keď sa študentovi predkladá / alebo sa pokúša konceptualizovať teória alebo model toho, čo je (má byť) pozorované.

Aktívne experimentovanie - kde sa študent snaží naplánovať, ako testovať model alebo teóriu alebo plánovať nadchádzajúcu skúsenosť.

Smart a Csapo (2007, str.?) opisujú, že zážitkové učenie alebo aktívne učenie, interaktívne učenie alebo učenie sa činnosťou vedie k pozitívnym výsledkom. Väčšina odborníkov súhlasí s tým, že keď sa študenti aktívne podieľajú na procese výučby, výučba sa optimalizuje.

## Spôsoby vzdelávania manažérov

### Outdoor management training

Podľa Svatoša a Lebedu (2005) sa outdoorových kurzov pre firemné tímy zúčastňujú dospelí ľudia rôzneho veku, často manažéri stredných a vyšších úrovní i generálni riaditelia. Väčšinou už majú za sebou štúdium na vysokej škole, vstúpili do profesnej praxe, odvedli nejaký podiel práce a dosiahli istých výsledkov a postavenia. Týchto kurzov sa zväčša zúčastňujú z popudu zamestnávateľa a často im zasahujú aj do súkromného voľného času. Napriek tomu, sú však príležitosťou k vzdelávaniu a osobnému rozvoju “trochu zábavnou formou”. Pre samotný úspech takéhoto kurzu je však dôležitá motivácia účastníkov, pretože pri nulovej motivácii im ani vynikajúci program a najlepší lektor nič neprinesie.

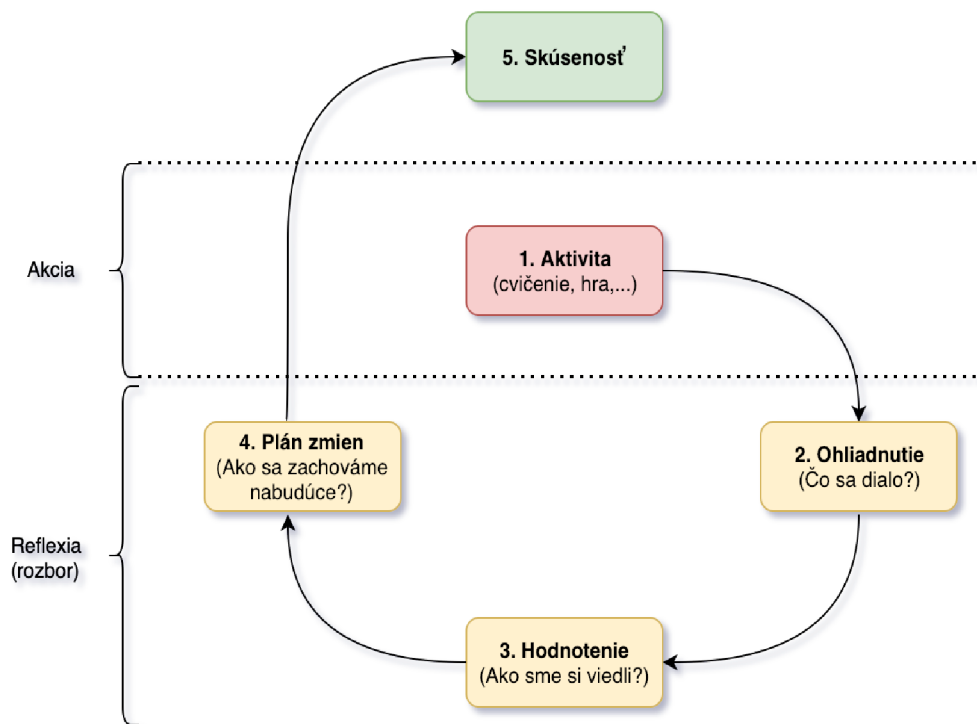
### Vzdelávanie v kurzoch

Medzi vyššie formy manažérskeho vzdelávania patria rôzne školenia a kurzy. Existujú rôzne typy ponúkaných kurzov, ktoré sa z časového hľadiska delia na krátkodobé a dlhodobé. Zároveň môžu byť tieto kurzy zaistované interne alebo externe. Prokopenko (1996) uvádza, že vzdelávacie kurzy dodávané externými poskytovateľmi sa dajú deliť na “otvorené” alebo “šité na mieru”. Toto členenie je bežné i v praxi a používajú sa rôzne názvy takýchto kurzov.

Na voľnom trhu si v súčasnosti možno vyberať z pestrej ponuky *otvorených kurzov*. Prihlásiť sa do nich možno vďaka prospektom, katalógom alebo webovým stránkam firiem, ktoré ich ponúkajú. Pri výbere tak často hrajú rolu doporučenia od iných firiem alebo prípadné známe mená trénerov, ktoré môžu zaručiť kvalitu.

*Kurzy šité na mieru* bývajú často spojené s poradenskou a konzultačnou činnosťou, pretože sú pripravované aby čo najviac spĺňali požiadavky zadávateľa. K zladovaniu programu musí dochádzať spoločným úsilím objednávateľa a externého dodávateľa, napríklad pri príprave študijných materiálov, analýze potrieb, či hodnotení výsledkov.

### **Schéma č. 2: Modifikovaný Kolbov cyklus učenia sa zážitkom**



Zdroj: vlastné spracovanie podľa: SVATOŠ, V., LEBEDA, P.: *Outdoor tréning pro manažery a firemní týmy*, Praha: Grada Publishing, 2005, s. 18

## 2. Výzkumné metody a data

## 3. Výsledky

## 4. Diskuze

Parametry, na základě kterých budu diskuzi posuzovat:

Autoři předkládají základní námitky proti užitým předpokladům, metodám, postupu a výsledkům své práce a vyrovnávají se s nimi.

Výsledky jsou diskutovány s poznatky prezentovanými v teoretických východiscích.

Diskuze obsahuje samostatnou pasáž věnovanou limitům a omezením.

## Záver

## Literatura

Coffield, F., Moseley, D., Hall, E., Ecclestone, K., Coffield, F., Moseley, D., ... & Ecclestone, K. (2004). Learning styles and pedagogy in post-16 learning: A systematic and critical review.

Healey, M., & Jenkins, A. (2000). Kolb's experiential learning theory and its application in geography in higher education. *Journal of geography*, 99(5), 185-195.

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

Kolb, D. A., Boyatzis, R. E., & Mainemelis, C. (2001). Experiential learning theory: Previous research and new directions. *Perspectives on Thinking, Learning, and Cognitive Styles*, 1(8), 227-247.

PROKOPENKO, J., KUBR, M. & all. Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha: Grada Publishing, 1996. 632 s. ISBN 80-7169-250-6.

Smart, K. L., & Csapo, N. (2007). Learning by doing: Engaging students through learner-centered activities. *Business Communication Quarterly*, 70(4), 451-457.

SVATOŠ, V., LEBEDA, P.: Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy. Praha: Grada Publishing, 2005. 192 s. ISBN 80-247-0318-1

Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2005). Learning styles and learning spaces: Enhancing experiential learning in higher education. *Academy of Management Learning & Education*, 4(2), 193-212.