



# Experiential Learning Theory in Management Training and Development

Brázdilová, Eliška; Gregušová, Mária; Syslová, Nikola

Klíčová slova: Teorie zkušenostního vzdělávání, Kolbeho cyklus, outdoorové programy, ...

---

**Abstrakt**

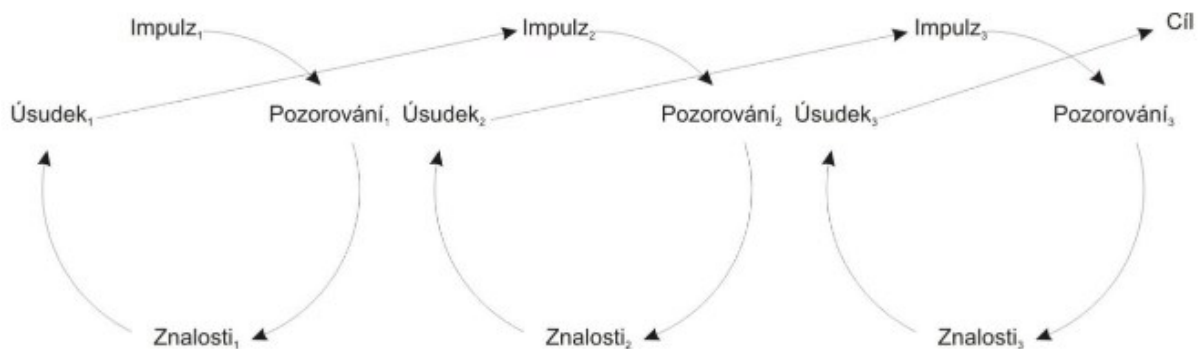
**Úvod**

## 1. Teoretická východiska

*Experiential Learning Theory* (ELT, teorie zkušenostního/zážitkového učení) je dynamickou teorií založenou na cyklu učení, jenž je poháněn rozlišením duálních dialektů akce/reflexe a zkušenosti/abstrakce. Tyto dvě dimenze definují holistický učební prostor, ve kterém dochází mezi jednotlivcem a prostředím učebnímu procesu. Teorie je již přes více než 40 let používána ve výzkumu manažerského vzdělávání. Ideové inspirace Teorie zážitkového vzdělávání vychází z prací autorů Johna Deweyho a Kurta Lewina (Kolb, 1984; Kolb & Kolb, 2009).

John Dewey se ve svých pracích zabýval zkušenostním učení na úrovni vysokých škol. Představuje model učení, který popisuje jako proces, který spojuje vzdělání, práci a osobní rozvoj. V modelu představuje koncept posloupnosti jednotlivých bodů (impulz, pozorování, znalost, úsudek), které se se opakují, až dosáhnout svého cíle (Kolb, 1984).

### Obrázek 1: Deweyho Model zkušenostního vzdělávání



Zdroj: (Kolb, 1984, p. 23; Dočekal, 2011, p. 23)

Dalším z psychologů, z jejichž práce Kolb vycházel, je Kurt Lewin. Na Lewinově výzkumu skupinové dynamiky a zkušenostním modelu učení stojí a velmi se mu podobá Kolbeho (1984) cyklus učení.

**Obrázek 2: Lewinův Zkušenostní model učení**



*Zdroj: (Dočekal, 2011, p. 24)*

Teorie zážitkového vzdělávání spojuje práce nejen výše zmíněných autorů, kteří se zabývají zážitkovým vzděláváním, a pojmenovává šest tezí, které má Kolbeho teorie společných (Kolb & Kolb, 2009, strana?):

- 1) Vzdělávání je nejlépe koncipovatelné jako celkový proces, ne jen z hlediska výsledků. Pokud bychom se zaměřovali na vysokoškolské vzdělávání, měl by být kladen důraz na zapojení studentů do procesu, který nejlépe zlepšuje jejich vzdělávání (Dewey, 1959).
- 2) Všechno učení je vlastně opakování už naučeného. Nejlepším způsobem ulehčení samotného vzdělávání pomocí procesu, který rýsuje studentovy představy o tématu, a ty tak mohou být zkoušeny, testovány a integrovány s novými, vytríbenými ideami.
- 3) Učení si vyžaduje řešení konfliktu mezi diametrálně odlišnými způsoby adaptace na svět. Konflikt, odlišnosti a neshody jsou to, co pohání vzdělávací proces.
- 4) Vzdělávání je holistický proces adaptace. Není to jen výsledek poznání, ale zahrnuje také integrované fungování celé osoby – myšlení, cítění, vnímání a chování. To zahrnuje další specializované způsoby adaptace od vědeckých metod k řešení problémů, rozhodování a kreativitě.
- 5) Vzdělávání pramení ze synergetických transakcí mezi osobou a prostředím. Stabilní a trvalé vzorce lidského vzdělávání pocházejí z konzistentních vzorců vzájemných transakcí mezi jednotlivcem a jeho prostředím. Způsob, jakým

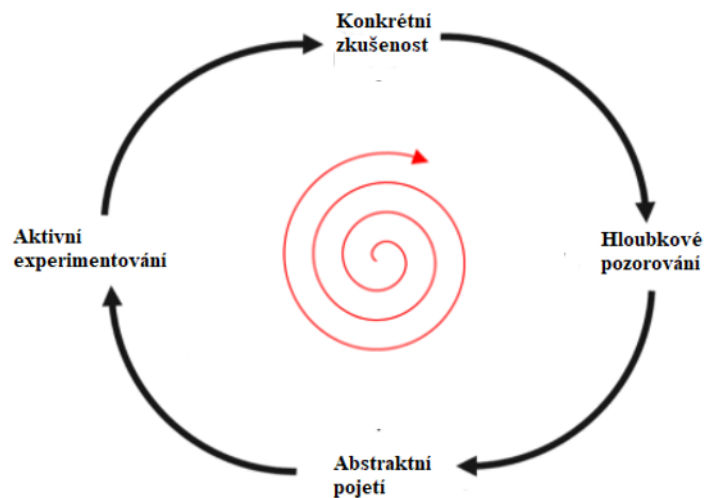
zpracováváme možnosti každé nové zkušenosti determinuje rozsah možností a rozhodnutí, které vidíme.

6) Vzdělávání je proces vytváření znalostí. Teorie zkušenostního vzdělávání navrhuje konstruktivistickou teorii vzdělávání, při které se tvoří sociální znalosti a jsou přetvořeny v osobnostní schopnosti učícího se.

### **Kolbeho Cyklus zážitkového vzdělávání**

Teorie zkušenostního vzdělávání definuje vzdělávání jako proces, při kterém se vědomosti vytvářejí transformací zkušeností. Vědomosti jsou poté výsledkem kombinace uchopení a transformace zkušeností (Kolb, 1984). ELT zobrazuje dva protichůdně související styly uchopení zážitku - konkrétní zkušenost a abstraktní pojetí. Také popisuje dva protichůdné způsoby transformace zkušenosti - hloubkové pozorování a aktivní experimentování. Zážitkové vzdělávání je proces budování vědomostí, který zahrnuje kreativní pnutí mezi čtyřmi vzdělávacími způsoby, které jsou citlivé na kontextové požadavky. Tento proces je vykreslený jako idealizovaný vzdělávací cyklus či spirála, kde se učící konfrontuje se všemi čtyřmi základními body - poznání, reflexe, myšlení a konání. Konkrétní zkušenosti jsou základem pro pozorování a reflexi. Tato reflexe je začleněna do abstraktního pojetí, ze kterého lze vytvořit nové implikace pro následné jednání. Tyto implikace mohou být následně aktivně zkoušeny a sloužit jako průvodce při vytváření nových zkušeností. Celý tento popsany cyklus probíhá stále dokola v určité spirále (Kolb & Kolb, 2009).

**Obrázek 3: Kolbeho cyklus**



*Zdroj: vlastní zpracování na základě (Kolb & Kolb, 2009)*

Kolbeho cyklem zážitkového vzdělávání se zabývá řada autorů a psychologů. Boud et al. (1985) se například zaměřují především na význam reflexe v tomto modelu. Samotnou reflexi definují jako důležitou lidskou činnost, při které lidé znovu získávají své zkušenosti, přemýšlejí o nich a hodnotí je. Říkají, že při učení je důležitá právě tato práce se zkušenostmi. Závěrem jejich výzkumu je, že posílení spojení mezi zkušeností s učením a reflexní aktivitou, která následuje, je nejlepším způsobem, jak zlepšit proces učení. Dále říkají, že mezi prvky reflexní aktivity/procesu patří 3 fáze:

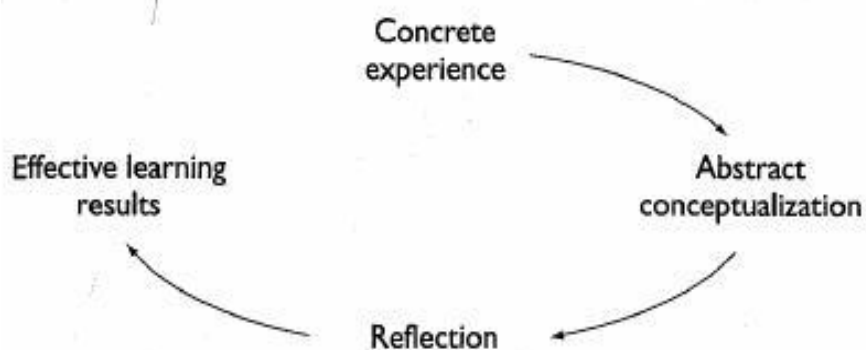
- 1) Návrat ke zkušenosti - důležitá je vzpomínka na to, co se v minulosti stalo, jak se to stalo a jaká byla reakce daného člověka.
- 2) Pozornost věnována pocitům - je třeba pracovat s emocionálními reakcemi (buď je "odložit stranou", nebo udržet a případně vylepšit)
- 3) Přehodnocení zkušenosti - spočívá ve 4 fázích: spojení (vztahování nových dat k těm, která jsou již známá), integrace (hledání vztahů mezi daty), validace (určení autentičnosti myšlenek a pocitů, které vyústily) a přisvojení (přisvojení a přizpůsobení znalostí) (Hedin, 2010)

Spoločnými znakmi a rozdielmi medzi reflexívnym učením a experimentálnym učením sa zaoberá Moon (rok?). Uvádza, že experimentálne učenie väčšinou

zahřňa učenie reflektívne, a toto učenie spĺňa zvyčajne veľmi dôležitú úlohu v procese experimentálneho učenia.

Podľa Moon (ibid.) Kolbov cyklus funguje na troch základných komponentoch procesu učenia. Zahřňa fázú reflektívneho učenia, fázú učenia z reprezentácie a fázú učenia zo spätnej väzby. Ďalej hovorí, že prvok Kolbovho cyklu “konkrétna skúsenosť” je procesom reflexívneho učenia.

#### Obrázek 4: Fáza reflexívneho učenia



Zdroj: Moon, 2004

## 2. Výzkumné metody a data

Práce je vypracovaná metódou systematické literárnej rešerše. Pri hľadaní zdrojů jsme využívaly platformy Web of Science, EBSCO a Google Scholar. Důležitým klíčovým slovem, kterým jsme rešerši začali, pro nás bylo „*Experiential Learning Theory*“. Tím jsme se dostali k velkému množství článků, proto jsme se nejprve zaměřili na počátek a vznik teorie. O té poprvé publikoval David Kolb v knize *Experiential Learning: Experience as the source of learning and development*. Z této knihy jsme čerpaly také informace předcházející vzniku teorie (tedy odkazy na práce Lewina a Deweyho). Při hľadaní doplňujících informací o autorovi teorie zkušenostního vzdělávání jsme také objevily webovu stránku manželů Kolbových, na které vytváří online prostor pro debatu a získávání dalších informací o zkušenostním vzdělávání. Na své stránce také pravidelně zveřejňují seznam odborných článků, které na téma jejich metody byly publikovány. Tato stránka nám byla oporou při rešerši a hľadaní dalších pramenů.

## 3. Výsledky

#### 4. Diskuze

Činčera (2007) vychází z Kolbova cyklu ve své knize Práce s hrou pro profesionály. Zde popisuje prožitkovou pedagogiku s odkazy na Kolbovu metodu - cyklus učení prožitkem. Činčera také zmiňuje, že v širším slova smyslu lze Kolbeho teorii pozorovat i v oblíbených firemních teambuildingových akcích či mimoškolních akcích (například škola v přírodě).

Dočekal (2011) ve své práci aplikuje Kolbeho cyklus na model andragogiky.

Manželé Kolbovi provozují webovou stránku, na které chtějí vytvářet prostor, kde se mohou vědci, odborníci z praxe a studenti zkušenostního učení spojit a sdílet svůj výzkum a praxi. Jejich posláním je vytvořit možnost výměny, jejímž prostřednictvím se mohou lidé vzájemně podporovat ve společných zájmech a společně rozvíjet teorii a praxi zážitkového učení. (Kolb & Kolb, c2020)

Definice zážitkového vzdělávání od Asociace pro zážitkové vzdělávání: *“Filosofie a metodologie, při které lektor záměrně vystaví účastníka přímé zkušenosti a zážitku a v návaznosti na to uskutečňuje zaměřenou reflexi za účelem zvýšení jejich poznatků, rozvoje dovedností a ujasnění jejich hodnot.”*

Principy podle asociace:

- situace, které vyvolávají zážitek, by měly být starostlivě zvolené a podporované reflexí, kritickou analýzou a syntézou
- aktivity by měly být strukturované tak, aby vyžadovaly od účastníka vlastní iniciativu, vlastní rozhodnutí a zároveň možnost převzít odpovědnost za svoje výsledky
- účastník by měl být při procesu zážitkového učení aktivně zapojený do kladení otázek, řešení problému, experimentování, přebírání odpovědnosti, využívání kreativního myšlení
- účastník by měl být zapojený intelektuálně, emocionálně, sociálně, duševně i fyzicky
- neustále by měly být podporované a rozvíjené vzájemné vztahy mezi posluchačem a ostatními, také sám k sobě a k okolitému světu

- průběh a výsledky se nedají předvídat, účastníci mohou zažít úspěch, selhání, dobrodružství, nejistotu, nebo riskantní situace
- mezi primární úkoly trenéra patří nastavení zážitku a úloh, určování pravidel, podpora účastníků, zajištění bezpečnosti a zjednodušení vzdělávacího procesu
- trenér si musí být vědom své vlastní zaujatosti, předsudků a předčasných závěrů
- proces učení by měl být navržen tak, aby bylo možné se učit z přirozených situací, okolností, následků a chyb (Asociace pro zážitkové vzdělávání, c2005)

## **Závěr**



## Literatura

Činčera, J. (2007). *Práce s hrou: pro profesionály*. Praha: Grada.

Dewey, J. (1959). Progressive education and the science of education, in M.S. Dworkin (ed.), *Dewey on Education; Selections*, Vol. 3. New York: Teachers College at Columbia University. Pp 113-26.

Dočekal, V. (2011). *Modality andragogiky optikou zkušenostní vědy (Disertační práce)*. Filozofická fakulta.

Hedin, N. S. (2010). *Experiential Learning: Theory and Challenges*. Christian Education Journal, B. H. Carroll Theological Institute

Kolb, A. Y. & Kolb, D. A. (2009). Experiential learning theory: A dynamic, holistic approach to management learning, education and development. Chapter 3 in Armstrong, S. J. & Fukami, C. (Eds.) *Handbook of Management Learning, Education and Development*. London: Sage Publications.

Kolb, A., & Kolb, D. (c2020). About Experience Based Learning Systems (EBLS), Inc. [Online]. Retrieved November 21, 2020, from <https://learningfromexperience.com/about/>

Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.

Moon, J. A. (2004). *A handbook of reflective and experiential learning: theory and practice*. Routledge Falmer.

Svatoš, V. & Lebeda, P. (2005). *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada Publishing. 192 s. ISBN 80-247-0318-1

Webová stránka Asociace pro zážitkové vzdělávání - Association for Experiential Education. (2005) [Online]. Retrieved November 21, 2020, from <https://www.aee.org/customer/pages.php?pageid=47>