

Transgraniczne Centrum Wolontariatu
Přeshraniční dobrovolnické centrum
Cross-border Academy



EVROPSKÁ UNIE
EVROPSKÝ FOND PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ
PŘEKRAČUJEME HRANICE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ ROZWOJU REGIONALNEGO
PRZEKACZAMY GRANICE

Autorská metodická příručka

Adekvátní didaktika – neformální vzdělávání PDC

Verze 1.0

Dokument obsahuje předpoklady, terminologické a metodické základy a cíle vyplývající z práce realizačního týmu projektu Přeshraničního centra pro dobrovolníky a podporu společných akcí. Projekt byl spolufinancovaný z prostředků Evropské unie v rámci Evropského fondu pro regionální rozvoj – Operačního programu přeshraniční spolupráce Česká republika – Polská republika 2007–2013 a ze státního rozpočtu.

Na dokument se vztahují autorská práva firmy Open2be Michał Paluch, o která se dělí s obcí Cieszyn na základě smlouvy ze dne 24. října 2012

Obsah:

Téma:	Strany:
To nejzajímavější z příručky...	4
Poděkování	5
Věnování	7
Dopis dobrovolníkům „Od mizní soustavy slona k řečníkovi“	8
Dopis učitelům a vychovatelům „Nelegál v legálním oběhu“	10
Dopis úředníkům „To zvládneme... Slalom mezi předpisy“	12
Dopis podnikatelům „Talent něco stojí... a vydělává“	13
Dopis obyvatelům polského a Českého Těšína „Hranice zmizely, závora zůstává...“	14
Jak pracovat s příručkou adekvátní didaktiky?	15
Úvod do adekvátní didaktiky	18
Vysvětlení nových pojmů	20
Co je adekvátnost v didaktice?	22
Přípravná procedura: <i>Press the button</i>	24
Příklad: Practical Case Studies # 1 – „Protiimpuls“	26
Terminologické základy: „Model CCL“	28
<i>Press the button</i> – potřeba vytvořit didaktické podmínky	30
Dynamická stylistika místnosti	32
Statická stylistika místnosti	35
Příklad: Practical Case Studies # 2 – Design thinking	37
Struktura učiva v adekvátní didaktice	40
Příklad: Practical Case Studies # 3 – Cross Border Academy a Handbook	41
Terminologické základy č. 2. Didaktika, metodika, techniky a nástroje	43
Tandemové techniky CCL	46
Příklad: Practical Case Studies # 4 – Tutoring, Consulting, Twinning	47
Skupinové techniky CCL	51
<i>Hard a Soft Leadership</i>	53
Rotační technika	54
Příklad: Practical Case Studies # 5 – Freestylový řečnický pult	56

Téma	Strany:
Individuální techniky CCL	58
Skeptické já – Racionální já	58
Úrovně znalostí	59

Taxonomie vzdělávacích obsahů	63
Úroveň 1 – <i>Researcher</i> (badatel, výzkumník)	63
Úroveň 2 – <i>Designer</i> (projektant)	65
Úroveň 3 – Lektor (přednášející)	67
Úroveň 4 – Komentátor (řečník)	70
Úroveň 5 – <i>Leader</i> (lídr)	74
Úroveň 6 – Kouč (trenér)	83
Koncepce komunikačních trojúhelníků	86
Úroveň 1 – Mezisektorový	86
Úroveň 2 – Mezigenerační	92
Úroveň 3 – Interpersonální	104
Příklad: <i>Practical Case Studies</i> # 6 – Přeshraniční parlament mládeže	113
Závěr	116
Zvláštní poděkování	116
Fotogalerie	117

To nejzajímavější z příručky...

Představujeme čtenářům informace, které nejsou jen inovativní. Jejich největším přínosem je fakt, že než se dostaly na papír, otestovali jsme je v praxi. V příručce jsou tedy nejzajímavější fotografie. Jsou zařazeny na konci dokumentu a každá z nich souvisí s konkrétní situací popsanou v jedné z kapitol. Nejvíce těchto informací najdete v kapitolách nazvaných *Practical Case Studies*.

Vzhledem k netypické struktuře textu rozhodně doporučujeme kapitolu s názvem „Jak pracovat s příručkou adekvátní didaktiky? str.15“

Velmi zajímavé jsou dopisy, které předcházejí obsahové části dokumentu. Jsou určeny konkrétním společenským skupinám. Tento fakt se, jak se sami přesvědčíte, odráží v textu příručky.

Kdyby někdo z vás chtěl ihned přejít k podstatě adekvátní didaktiky, hledejte všechny kapitoly se zkratkou CCL – *Community Centered Learning*.

Velmi poutavě byly popsány jednotlivé etapy zvyšování sociálních kvalifikací. Kdybyste se chtěli ocitnout v kůži začínajícího dobrovolníka, doporučujeme začít kapitolou „Taxonomie vzdělávacích obsahů“. str.63

Poslední část příručky ze široka popisuje kompetence didaktického trenéra (kouče) a používá jazyk z pomezí vědy a... ulice. Při seznamování se s dovednostmi sociálního trenéra navštívíme několik známých těšínských míst a poznáme několik představitelů veřejného života. Zastánci akademického stylu budou mít zároveň možnost seznámit se s autorskou koncepcí komunikačních trojúhelníků.

Několik míst je „přeshraničních“, avšak jen jedno je výjimečné. Poslední stránky příručky jsou věnovány popisu společných iniciativ, jejichž dynamika probudí fantazii každého čtenáře.

(redakce)

Poděkování

Metodická příručka vznikla v rámci realizace projektu Přeshraničního centra pro dobrovolníky a podporu společných akcí, o který se díky spolupráci s obcemi Cieszyn a Český Těšín opírá účinné vytváření lokálních partnerství v oblasti vzdělávání.

Na prvním místě bych rád poděkoval mladým lidem, kteří čelili vžitým stereotypům a prokázali velké úsilí, společenskou aktivitou, vynikající organizační schopnosti a moudrost své generace. Teenageři a studenti z Cieszyna a Českého Těšína a okolí jsou spoluautory příručky, která byla zamýšlena jako kolektivní práce. Poděkování celému dobrovolnickému týmu posílám prostřednictvím Wojciecha Szczurka, vedoucího kanceláře PDC, a Petra Kantora, vedoucího školení na české straně. Ti všichni mladí lidé ztělesňují téměř všechny vyjmenované vlastnosti správné spolupráce. Jsem hrdý na to, co jsme společně udělali.

Zvláštní poděkování míří Piotru Gruchelovi a Łukaszi Kazimierowiczovi, pracovníkům Odboru kultury a cestovního ruchu Městského úřadu v Cieszyně. Bez jejich organizační a věcné podpory by tato příručka, stejně jako mnoho dalších podstatných projektových záležitostí, nemohla vzniknout.

Výrazy díky za morální, ale i osobní podporu vyjadřuji Ewě Gołębiowské, ředitelce Zámku v Cieszyně, v jehož prostorách byla většina aktivit a cílů projektu realizována. Rozvoj iniciativ, zejména těch, které souvisejí s veřejným prostorem, vyžaduje příznivé podmínky. Zámek v Cieszyně se pro nás stal svébytným inkubátorem společenské změny, již se aktivně účastníme.

Mezi jmenovitě uvedenými partnery projektu má své místo Lucyna Legierska, ředitelka psychologicko-pedagogické poradny v Cieszyně. Její tým prokázal velkou trpělivost a odborné znalosti v oblasti metodických úkolů, které jim byly svěřeny. Příklad této poradny jednoznačně ukazuje, jaký vliv na účinnou změnu má moderní management.

Z těch, kteří se podíleli na tvorbě níže popsaného didaktického modelu, bych rád jmenoval Marii Pindur, vedoucí Odboru vzdělávání okresního úřadu v Cieszyně. Její dobrá vůle a důvěra stály u základů rozšiřování projektových cílů a přispěly k tomu, že se tyto myšlenky dostaly k téměř všem studentům těšínských středních škol, učitelům a ředitelům středních škol a učilišť.

Dynamický rozvoj projektu nás nakonec přivedl k setkání se zástupci akademické obce. Podporu našich aktivit vyjádřili odborníci podílející se na „Sociálním projektu“ Varšavské univerzity, podpořily nás konkrétně: Maria Rogaczewska a Maria Szymborska. Mezi akademiky, kteří projeví živý zájem o projekt, jsou také pracovníci těšínské pobočky Slezské univerzity v Katovicích, Institutu vědy o vzdělávání, jmenovitě: prof. Urszula Szuścik, dr. Beata Oelszlaeger-Kosturek a Barbara Wrona.

Nemůžu nezpomenout na radní a představitele měst Cieszyn a Český Těšín. O důvěru a zapojení do tvorby mezigeneračního dialogu se snažil zejména pan Bolesław Zemła, předseda rady města Cieszyn, který spolu se zastupiteli Halinou Bocheńskou, Krzysztofem Herokem, Czesławem Banotou, Janinou Cichomskou, Adamem Wójtowiczem a mnoha dalšími odpověděl

na pozvánku mladých lidí podílet se na spolupráci v rámci redakce Strategie politiky mládeže a sociální soudržnosti v Cieszyně. Ctěné místo mají v této společnosti rovněž naši čeští partneři v čele se sekretářem české části Euroregionu Těšínské Slezsko Václavem Laštůvkou a Petrou Rypienovou, kteří svůj čas věnovali kromě administrativních záležitostí také rozhovorům na nevdědná témata. Na tomto místě posíláme díky i panu Miroslavu Stařičnému, který nám jménem Městského úřadu v Českém Těšíně zadával otázky vyžadující promyšlené a odvážné odpovědi. Děkujeme také vedoucí KaSS Střelnice Sabině Gajdzicové za zpřístupnění konferenční místnosti na začátku projektu. Na seznamu sousedů nechybí ani Veronika Křístková, která nás s mimořádnou pečlivostí učila česky.

Nezapomínáme ani na lidi, kteří se nepřímo podíleli na vytváření společenského hnutí, jež vzniklo v průběhu festivalu Freestyle City a posléze v Přeshraničním dobrovolnickém centru. Tito lidé z různých důvodů nemohli být v centru dění, víme však, že jejich profesionální zapojení mělo na toto dění vliv. Jan Matuszek, místostarosta Cieszyna, vedoucí prvních ročníků dobrovolníků, a Bogdan Kasperek, sekretář Euroregionu Śląsk Cieszyński, Sdružení rozvoje a regionální spolupráce „Olza“, propagují mnoho přeshraničních iniciativ ve Slezsku. Jejich mnohaleté snažení o navázání přeshraničních kontaktů je pro nás příkladem.

V našem okolí působí mnoho nevládních organizací, které k našim aktivitám také projevíly otevřený postoj a byly připraveny spolupracovat. V první řadě děkuji nadaci Być Razem a jejím představitelům Mariuszovi a Lauře Andrukiewiczům za vzdělávací a sociální misi. Dále děkuji Sdružení Gramolajf Wojciecha Piszczka, se kterým jsme úspěšně spolupracovali na realizaci důležitých sociálních aktivit, Klubu politické kritiky z Cieszyna a týmu Joanny Wowrzeczky, se kterým jsme se podíleli na rozvoji místní kulturní a občanské scény.

Mé osobní poděkování míří směrem k prvním dvěma dobrovolníkům, kteří nejen že zahájili své dobrodružství s aktivní činností ve prospěch místního společenství, ale nadchli pro to i mnohé další. Mladí pedagogové Andrzej Sitek a Konrad Góralczyk se v roce 2009 ocitli v čele studentských dobrovolníků a museli se poprat s výzvami, které vyžadovaly neuvěřitelnou trpělivost, důvěru a odhodlání při vytváření prezidia prvního vedení dobrovolníků během festivalu Freestyle City. Chtěl bych na tomto místě podotknout, že Andrzej Sitek se spolu se mnou podílel na tvorbě koncepce Přeshraničního dobrovolnického centra. Nemohl ve společné práci pokračovat, proto jeho přínos potvrzují tímto poděkováním.

Výrazy díky patří všem těm, kteří se cítí s projektem spojeni. V průběhu jeho 12měsíční realizace jsme od ledna 2012 na obou březích Olše poznali několik stovek lidí, kteří nám dali najevo, že aktivity PDC jsou pro místní společenství velmi potřebné a že v nich je potenciál, který stojí za to následovat i v jiných obcích na území celé země a v euroregionech Evropské unie.

Michał Paluch

Věnování

Toto veřejné vydání příručky věnujeme všem dobrovolníkům, Polákům a Čechům, se kterými jsme měli tu čest spolupracovat před i v průběhu projektu. A protože se Přeshraniční dobrovolnické centrum stalo formálním pokračováním festivalu Freestyle City, skládáme naše poděkování k rukám vedení PDC. Vám a všem Vaším předchůdcům děkujeme za spolupráci, obětavý a kolegiální přístup. Mezi několika stovkami osob, které v posledních letech tvořily tohle neobvyklé společenské hnutí, jsou i lidé, kterým jsme neměli příležitost náležitě poděkovat. Přijměte proto toto věnování otevřeně a s vědomím, že jsme na tiché hrdiny někdejších i aktuálních událostí nezapomněli. Určitě se podívejte na fotogalerii (strana 124) na konci příručky, která otevírá vzpomínky na to, čím je Těšín – město mladé v každém věku. Najdete tam také reportáže z letošních aktivit, kdy jsme ve veřejném prostoru města organizovali více než 20 akcí.

Michał Paluch & Wojtek Małysz

„Od mízní soustavy slona k řečníkovi“

Milí dobrovolníci,

tento dopis nemá úvod, zápletku ani závěr. Nečekejte patos, vzletné myšlenky ani poplácávání se po zádech¹. Při jeho četbě myslete na tým, na kamarádky a kamarády, kteří jsou kolem Vás. Naše příručka začíná právě v přechozí větě, to je úvod do naší metodiky, ve které má každý své pracovní místo.

Opustili jste „školní lavice“ proto, aby se z Vás stali aktivní občané města. Ještě jednou se rozhlédněte a uvidíte, že mezi námi jsou lidé různého věku a různého vzdělání, lidé pracující a hledající práci, vynikající žáci, pro které škola představuje druhý domov a nastartování kariéry, ale i ti, pro které je překážkou v rozvoji vlastních zálib a talentu.

Existují lidé citliví a citlivější, lidé asertivní a otevření, ale i lidé, kteří k nám přišli právě proto, aby se takovými stali. Postupem času se projevují více a ti, kteří byli až příliš upovídaní, mluví méně. Učíme se od sebe navzájem, proto si jeden druhého vážíme. Je to úcta, kterou nám nikdo nevnučuje, autorita, kterou nemusíme respektovat, důstojnost, o které nikdo nemluví, práce, do které nás nikdo nenutí. Proč tedy tyto hodnoty naplňují naše vztahy? Je načase odpovědět si na tuto otázku, zvláště teď, kdy veřejnost projevila o naši didaktiku zájem.

Začínali jsme vytvořením velkého festivalu Freestyle City. S heslem „Cieszyn – město mladé v každém věku“ jsme do veřejného prostoru města uvedli nový způsob organizování akcí – nejen že jsme město proměnili v extrémní freestylový zábavní park, ale přesvědčili jsme občany všeho věku, že stojí za to prolomit schémata a bariéry a překonat vžitá stereotypy. Jeden takový se týkal mládeže, která údajně není aktivní, nemá nápady, baví ji násilí a musí se ještě hodně učit. Několik tisíc lidí se dvakrát přesvědčilo, že se tento obraz mladé generace v příznivých podmínkách může radikálně proměnit.

Změna se týkala přístupu ke spolupráci mezi generacemi, týkala se kapitálu, toho, co stojí za to rozvíjet a co dřímá v každém z nás. Na jedné straně stojí mládež se svým tvůrčím idealizmem, průbojností a zápalem, na straně druhé dospělost, které se nejen stýská po bezstarostnosti, ale nabízí poměrně zajímavá a leckdy netradiční řešení. Zdá se, že volný styl je pro všechny.

V takto příznivých podmínkách se objevil onen důležitý jev, kterého se mnohé starší generace zkrátka nedočkaly. Volný styl v myšlení a konání, freestylová kultura probuzená na podloží nové skutečnosti – demokracie.

Veřejný prostor je náš, tedy občanský, což dokládá i realizace projektu Přeshraniční centrum pro dobrovolníky a podporu společných akcí. V dalším roce jsme s naším kapitálem a zkušenostmi podpořili více než dvacet různých akcí. Jednou jsme dostali blátivou sprchu od projíždějících motorek na Mistrovství Polska v motocrossu, poté jsme v bílých košilích s grácií zavírali dveře těšínského divadla Adama Mickiewicze na festivalu Okruhy umění a prázdninové

¹ V těšínském nářečí *głaskanie się po lulokach* – jeden z četných sloganů dobrovolníků PDC.

záběry (*Kręgi Sztuki i Wakacyjne Kadry*). Pamatujeme si také na plynové masky použité při broušení Velké hlavy z polyesterové pryskyřice a žluté helmy na hlavách během lekcí češtiny v železárnách u sousedů v Karvině. Nemůžeme zapomenout na těžké lopaty při stavbě trasy pro dirt biky, ani na megafon ohlašující taneční bitvu ve staré těšínské tiskárně. A mohli bychom vyjmenovávat dál... Zkrátka „stali jsme se mizní soustavou velkého Slona“ – tak jsme totiž zobrazili multikulturní velikost našeho města. Byli jsme téměř všude, v téměř každém jeho zákoutí, od těch méně oblíbených míst a místeček až po ta ušlechtilá, jakým je Zasedací síň radnice v Cieszyně. Právě tam jsme vstoupili do dějin při plamenném projevu od našeho vlastního freestylového řečnického pultu. A tam jsme předvedli, jak můžeme „nekulturně kulturním“ způsobem dát najevo svou občanskou účast. Představitelé města, zastupitelé a občané viděli, jak jsme se z „lidí ulice“, z „poflakovačů“ a „mizní soustavy slona“ proměnili ve skutečné řečníky. A právě za přítomnosti občanů města začala společná mezigenerační práce na Strategii politiky mládeže a sociální soudržnosti v Cieszyně.

Díky intenzivní praxi v terénu a neméně intenzivním školením v oblasti sociální komunikace a managementu jsme se dostali na úroveň spolupřadatelů prvního Kongresu kultury a komunikace (*Kongres Kultury I Komunikacji*), což byla poslední akce konaná v rámci projektu.

To samozřejmě není konec. Nyní máme před sebou událost, která se stane součástí nejen místní historie. Jsem přesvědčen, že s tak skvělým týmem, jaký tvoříme, zrealizujeme „nevyslovené myšlenky“ mnoha generací – vznik prvního evropského Přeshraničního parlamentu mládeže. Bude to on, který sjednotí města rozdělená dějinami do jednoho společného Těšína ve všech styčných bodech, které nám diktuje zdravý rozum a logika panující v občanské společnosti.

Máte právo konat. Není vaší povinností nudit se ve škole ani mimo ni. Na viděnou na druhé straně. To zvládneme.

Michał, Wojtek, Petr

„Nelegál“ v legálním oběhu. Nadávky a další tabu

Dopis učitelům a vychovatelům

Vážení přátelé,

poprvé se setkáváme na stránkách metodické příručky, na jejímž vzniku se podíleli také Vaši svěřenci. Dříve jsme se setkávali ve veřejném prostoru škol – na jejich chodbách, ve třídách, v ředitelnách a kabinetech. Při vzpomínce na první pokusy propojit každodenní školní realitu se vznikající kulturou neformálního vzdělávání, kterou reprezentujeme, si uvědomujeme, že tvoření didaktického společenství je dlouhý proces. Když jsme ho před několika lety zahájili, nenapadlo nás, že se dočkáme projektu, který nám umožní zapojit stereotypně nahlížený „nelegál“ – jak jsme kdysi naše úsilí potutelně nazvali – do legálního oběhu.

Přijměte proto naše pozvání a seznamte se se základy vznikající didaktiky a podle svých potřeb ji využívejte. Máme zajímavé zkušenosti, které často vedly k didaktickým úspěchům, jež poutavě obohatily tradičně chápané učení a výchovu. Cílem projektu je podělit se o dobrou praxi, která si ve vzdělávacím procesu v mnoha prostředích u nás i v zahraničí získává stále větší oblibu.

Díky navázání spolupráce se školní mládeží, vysokoškolskými studenty, ale i s institucemi, které na jejich vzdělávání dohlížejí, jsme vytvořili modely činností, jež přesně odpovídají na výzvy doby, s jakými se potýká tradičně chápaná škola, ale i veřejný prostor. Malá angažovanost mladých, nihilismus, nízká úroveň sociálních a kulturních kompetencí, radikalizace subkultur či migrace do velkých měst, to jsou jen některé jevy typické pro dnešní generaci. Na tuto skutečnost jsme odpověděli společnou osvětou, která nejen že osvobodila pozitivního ducha aktivit, ale zároveň přispěla k vytváření mezigeneračních vztahů v míře, s jakou jsme se v našem prostředí dosud nesečkali.

V příručce najdete několik nápadů, jak vytvářet vztahy ve školní třídě, ale i mimo ni. Popisujeme metody, jak zaktivizovat potenciál skrytý ve skupině mladých lidí, ale i v těch, kteří se cítí mladí v každém věku.

Naše zkušenosti vycházejí z praxe uplatňované v anglosaské a skandinávské kultuře a z mnoha didaktických postupů, které jsou používány ve vzdělávání, ale i v byznysu, a které představují oceňovaný přínos do účinného managementu a mezilidské komunikace. A právě o hodnotu sociální komunikace jsme naše úsilí opřeli. Toto úsilí získalo po intenzivní práci týmu několika lidí následující tvar: „Freestyle (volný styl) v myšlení a konání“. „Volnost“ (či svoboda) v první řadě není ideologickou kategorií, nepřináleží ani do subkultury. Není to anarchie ani svoboda chápaná z pohledu krajního liberalismu nebo společensko-politických hnutí. Freestyle jako volný styl je didaktická metoda, která umožňuje odhalit a rozvíjet potenciál žáka i učitele.

Mezi dobrovolníky jsou skauti, zástupci náboženských skupin, volní střelci, mladí politici, členové jiných občanských organizací, velmi dobří, ale i ti méně zdatní žáci a studenti. Podstata a naše metodické úkoly míří ke konkrétní práci vyplývající z kalendáře místních kulturních, sportovních a vědeckých akcí, ale i z vlastních autorských nápadů, které v mládeži probouzejí

chuť a nadšení zapojit se do společenského dění. Aby toto úsilí bylo účinné, musíme spolu všichni dobře komunikovat a být velmi dobře zorganizovaní. Strona | 11

Učíme se práci na údržbě veřejného pořádku, práci v kanceláři i v terénu, učíme se, jak mluvit na veřejnosti a jak hovořit v atmosféře dialogu. Někdy nadáváme a nechováme se slušně, děláme chyby a neseme jejich důsledky, jsme úspěšní a sdílíme nadšení pro věc. Jinými slovy, lidsky reagujeme na lidské věci a k tématům tabu... přistupujeme odvážně.

S úctou

Michał Paluch

Dopis úředníkům

Vážení přátelé,

tento dokument obsahuje informace o dobrém způsobu spolupráce mládeže s veřejnou správou. Novinkou je podrobný popis modelu, jak zaktivizovat mladou generaci ve veřejném prostoru. „Těšínský model“, který se ukázal jako velmi účinný v oblasti uzavírání mezisektorových partnerství, byl ověřen v praxi při realizaci mnoha městských akcí. Jeho základem je vzdělávání mládeže v oblasti působení úřadů, a to jak na státní, tak na lokální úrovni. Z toho vyplývá, že rozšíření povědomí mladých lidí o této oblasti přímo ovlivňuje jejich postoj a přístup ke společnému působení. V rétorice mladých lidí často slycháme sousloví „to zvládneme“, což v nejlepším případě znamená nezbytný „slalom“ mezi předpisy, ke kterému jsou odsouzeni úředníci.

Tato skutečnost odpoutává od země už tak poměrně nespoutané aktivisty, což osvětové práci nijak nepřispívá. A o tu právě v představené činnosti jde. Adekvátní didaktika čerpá své vzorce z procedur řízení kvalitou výroby, ale i z oblasti *design thinking*, což ji mezi dalšími vzdělávacími alternativami staví na přední místo.

Na druhou stranu tento model nabízí mnoho konkrétních procedur, jež mohou být použity v podmínkách práce v prvním sektoru, pokud v něm již nefigurují.

Cílem představených úkolů má být posílení občanské aktivity, změna přístupu k úředníkům a k formálním požadavkům na jejich práci.

Metodika projektu bude využita při vytváření Teenagerské rady města i její přeshraniční obdoby. Přicházejí rovněž návrhy využít naše zkušenosti s týmovou prací v rámci činnosti úřadů.

Naše působení doposud docenily následující těšínské instituce – Okresní úřad, Městský úřad, Psychologicko-pedagogická poradna, Zámek Cieszyn.

Tento model je vhodné aplikovat v mnoha obcích, nejen na území naší země, na což jsme upozornili během jeho prezentace na mezinárodní konferenci v Praze a při jiných veřejných prezentacích v Polsku.

Začněme „u sebe“ v Těšíně.

S úctou

Michał Paluch

Talent něco stojí... a vydělává

Dopis podnikatelům

Vážení přátelé,

největší světové značky vděčí za svůj rozvoj investicím do nejlepších lidí. Co znamená nejlepších? Jde o lidi s neobyčejným talentem „na cokoliv“, co může v rozvoji firmy pomoci. Co můžete udělat v Těšíně a okolí?

Vezmete-li si příklad z nejlepších světových univerzit a firem, které průběžně vytvářejí platformy, jež finančně podporují talentované mladé lidi, můžete si na svého „koně“ vsadit v oblasti, která je Vám nejbliž. Před napsáním tohoto dopisu jsem hovořil s dobrovolníkem Adamem, který končí obor automechanik na středním odborném učilišti. Nenápadný teenager se dvakrát stal mechanikem roku a v současnosti je na odborné praxi v jedné ze tří nejdůležitějších korporací ve své branži v zemi. Z finančních důvodů si nemůže dovolit realizovat svůj cíl stát se inženýrem. Nemá „prachy“ na studium, má ovšem „hlavu“ na to, aby se stal profesorem. Zvítězí ten, kdo do tohoto člověka investuje, a formálně i neformálně tak získá jeho loajalitu, motivaci i nadšení.

V rámci vznikající didaktiky jsme začali hledat mladé lidi s nadprůměrnými schopnostmi v sociální oblasti a s emoční inteligencí. Jsou to budoucí manažeři, lídři, politici. Ve skupině několika tisíc teenagerů, se kterými jsme se v rámci výzkumu setkali, se jistě najdou lidé, do nichž stojí za to investovat mnohdy nevelké částky. Jak to vypadá v praxi?

Během svého působení ve Škole lídrů občanské společnosti (*Szkoła Liderów Społeczeństwa Obywatelskiego*), kterou vede profesor Zbigniew Pełczyński, jenž rovněž přednáší na Oxford University, jsem dostal visačku s názvem firmy, která se podílela na financování velmi drahých a ne všem dostupných školení. To, co nyní po několika letech dělám, tedy fakt, že uvedu název dané firmy – Gibson Charitable Trust – a uvedu školu, se v byznysu nazývá návratnost investice.

16letý skvělý matematik z gymnázia v Cieszyně může za nevelké podpory několika stovek zlotých měsíčně po několika letech rozvoje své kariéry ovlivnit kariéry několika svých kamarádů a sympatizujících firem. Tento model funguje a v jiných zemích je ověřen. Proč bychom jej také nemohli využít, když tady máme spoustu vynikajících vědců, aktivistů, sportovců a umělců? Co překáží v tom, abychom ve spolupráci s Městským úřadem vytvořili fond, který umožní jednou za několik let poslat vynikajícího občana našeho města studovat za oceán?

Vyzýváme Vás proto k přečtení této příručky. Víme, že Vaše kariéry s ní mají mnoho společného.

S pozdravem

Michał, Wojtek, Krzysiu, Adam, Martyna, Kasia a další

Hranice zmizely, závora zůstává ...

Obyvatelům polského a Českého Těšína. Vážení sousedé, zkušenosti z přeshraniční česko-polské spolupráce mají několikaletou tradici a umožňují nám otevřeněji přistupovat k myšlence spojení dvou měst do jednoho Těšína tam, kde to je rozumné. Některým zní tento návrh logicky, pro jiné je kontroverzní. Kdo by tedy mohl mít prospěch z ucelenější integrace měst? Podle autorů příručky, ve které se v první řadě hovoří o budování týmu a učení, jež se opírá o model činnosti v rámci společenství, budou mít z této integrace prospěch všichni.

„Hodiny“ našich složitých dějin se zpomalují. Jdou pozdě a už nestojí za to na ně spoléhat. Za chyby předešlých generací Evropa zaplatila nejvyšší cenu. My nemusíme. Důsledky dvou světových válek a výbuchů nacionalizmu v mnoha zemích včetně sousedů na obou březích Olše měly své metaforické finále na Těšínsku. Byli jsme rozděleni přesně v místech, která se dodnes nazývají mosty Přátelství a Svobody. 21. prosince 2007 jsme se stali součástí tzv. Schengenského prostoru. Hranice zmizely. Nezůstávají však mezi námi stále závory?

V rámci projektu Přeshraničního centra pro dobrovolníky a podporu společných akcí se mladí lidé mimo jiné účastnili kurzu češtiny². V projektu nebyla plánována výuka polštiny, protože většina dobrovolníků z Česka mluví „po našemu“. Představitelé PDC, autoři příručky, na tuto nevyváženost upozorňují a poukazují na potřebu zavedení výuky češtiny v těšínských školách na polském břehu Olše. Teprve tehdy bude mít integrace hlubší smysl a větší význam. Metodika výuky vycházející z adekvátní didaktiky popsaná v této příručce prošla testem a může být použita v tradičních školách.

Proč bychom se měli učit česky? Existuje několik důvodů. Prvním z nich je **slušnost**. Jsme nejbližší sousedé a při pohledu na jiné euroregiony je znalost kultury sousedů samozřejmostí. Druhým důvodem je **podnikatelské prostředí**. Znalost dalšího jazyka, minimálně na komunikativní úrovni, otevírá mnoha mladým lidem profesní možnosti. Třetím důvodem je **společenství**. Schopnost komunikace a dialogu rozšiřuje síť kontaktů rovněž na kamarádské úrovni. Spojuje společenský kapitál měst, zvyšuje jeho sílu, která vychází z lidské kreativity a ochoty něco dělat.

Pohleďme pravdě do očí a uvidíme dějiny. Pohleďme do očí dějinám, pravdu neuvidíme. Zkrátka, pohleďme si do očí... a dejme se do práce.

Zkušenosti projektu PDC dokládají, že v integračním procesu není jazyk „idejí“ dostačující. Proto se v rámci našeho působení objevuje rovněž jazyk expertů, konkrétní a k věci. Právě on nás učí mechanismy působení, myšlení v příčinách a důsledcích a situační analýzu. Neformální vzdělávání, na jehož základě vznikla tato příručka, je tím neutrálním polem pozornosti, na které se mohou soustředit obě strany, Češi i Poláci. Učení se a učení působení jako společenství vyžaduje použití konkrétní didaktiky. V ní se zase adekvátně k potřebám místního prostředí ukrývá konkrétní metodika společenské změny.

S úctou Michal Paluch, Petr Kantor

² Viz fotogalerie, strana 128.

Jak pracovat s příručkou adekvátní didaktiky?

Tato metodická příručka má čtenáře uvést do základů a cílů adekvátní didaktiky chápané jako nápad, „způsob“, jak tradiční vzdělávání obohatit o prvky praktických a atraktivních znalostí, které vyplývají z aktuálních potřeb a aktivit mladého člověka. Nejobecněji by se tyto kompetence daly shrnout jako široce chápaná **mezilidská komunikace a řízení vlastního kapitálu**. Uplatnění příručky proto překračuje všeobecný rámec vzdělávání a je možné ji upotřebit ve veřejné správě, nevládních organizacích i v byznysu. Podrobný popis didaktických cílů a navrhovaného obsahu vzdělávání najdete v dalších částech příručky.

Dokument nepředstavuje kompletní a jediné kompendium znalostí z oboru. Praktické použití uvedené metodiky ve školní praxi nebo v jiném veřejném prostoru vyžaduje v této fázi působení **didaktického trenéra**.

Autoři příručky nejprve doporučují seznámit se s teoretickými východisky modelu adekvátní didaktiky, které byly podpořeny reálnými nebo simulovanými praktickými případovými studii – **practical case studies**.

Autoři velmi často používají **anglické termíny** z odborné literatury nebo termíny své, které vznikly jako výsledek kreativní práce mládeže z Přeshraničního dobrovolnického centra a jejích vedoucích. Tato tendence souvisí především se zamýšleným překladem příručky do češtiny a angličtiny, ale i s jistou atraktivitou výrazů tohoto typu. Mnohem snadněji se tak komunikuje v mezinárodní skupině, která při školení PDC nebyla výjimkou. U každého výrazu tohoto typu najdete odkaz s informací o původu daného termínu.

ZAJÍMAVOST č. 1

*Prvním anglicizmem bylo samotné pojmenování metodického centra PDC – **Cross Border Academy**. V rámci jeho činnosti vznikl školící program se 4 tematickými moduly popsány v další části příručky.*

Veškeré obtížnější prvky popisující procesy, mechanismy, závislosti nebo struktury byly doplněny o grafické znázornění: schéma, tabulku, graf nebo vizualici, jejímž úkolem je podnítit fantazii čtenáře. V těchto případech se v textu objeví slovo Vizualizace s konkrétním číslem ve žlutém poli. Například: **Vizualizace # 1**. Důležité je, aby se čtenář po přečtení popisu nesnažil diskutovat s jeho úrovní abstrakce, nýbrž aby se snažil přijmout pokročilejší vizuální metaforu. Zvláštním druhem vizualizace je její varianta zvaná **vizualizace „V REÁLU“**, což znamená, že popisovaná scéna vychází ze skutečných událostí.

Velmi inovativní nebo netypické okamžiky byly dodatečně zvýrazněny heslem **„Zajímavost“** a doplněny o pořadové číslo.

Klíčovým prvkem shrnujícím jevy popsané v příručce jsou didaktické závěry zapsané na červeném poli. Například: **Didaktický závěr # 1**

..

Doplněním didaktických závěrů jsou rovněž **Vlastní postřehy** napsané na šedém poli a označené čísly. Jedná se o poznámky autorů a školitelů PDC týkající se především specifického chování mladých, kteří se na realizaci projektu podílejí. Čtenáři se nejednou setkají se sebekritikou vyučujících, jež nejčastěji souvisí s popisem řešení, která nevždy přinesla očekávané výsledky.

Strona | 16

Didaktické pomůcky a cvičení jsou nejčastěji zmiňovány v podkapitolách věnovaných případovým studiím (*practical case studies*). Jsou psány na zeleném poli a očíslovány.

Na konci příručky najdete **fotogalerii** dokumentující průběh školení včetně těch v terénu. Fotogalerie je ve formě příloh nedílnou součástí příručky.

Vzhledem k dynamickému rozvoji projektu a jeho metodiky se autoři rozhodli nazvat jeho současnou verzi „Autorská metodická příručka. Adekvátní didaktika – neformální vzdělávání PDC. **Verze 1.0**“, což může být předzvěstí jejího doplnění a dalších vydání. Přesto, že autoři použili četné výpůjčky z odborné sekundární literatury, snaží se vyhýbat teoretickým definicím a dávají přednost **hovorovému jazyku**.

Máte-li jakékoliv poznámky nebo návrhy, které mohou přispět k aktualizaci příručky a rozšířit okruh spoluautorů, neváhejte nás kontaktovat. Veškeré případné připomínky prosím zasílejte na adresu: kultura@um.cieszyn.pl

Adekvátní didaktika – o co se jedná?

Neformální vzdělávání, na jehož základě vzniká nástin adekvátní didaktiky, otevírá prostor pro učení se a učení, jak racionálně přemýšlet o dění kolem nás, a zároveň dává možnost zůstat mimo bezprostřední působení tradičního didaktického modelu výuky ve školní třídě. Díky neformálnímu vzdělávání navracíme naši mysl do stavu, v jakém byla na počátku – soustředěná na druhého člověka, na společenství lidí, na komunikaci a skupinovou spolupráci, na postřehnutí té nejjednodušší a zároveň nejobtížnější hodnoty – **mezilidského vztahu**. Analytici ve svých vizích nejbližších let poukazují na nárůst aktivity až do 15 miliard zařízení připojených k síti, což je dvojnásobně větší počet než počet všech obyvatel světa. Přináší to s sebou nárůst internetového pohybu a informací, které jsou v něm generovány, k hranici téměř jednoho zettabajtu (tj. 1 sextilionu bajtů nebo 1 bilionu bajtů). Proporcionálně nevyvážený přírůstek informací vzhledem k času již dávno přesáhl rozměry, s jakými jsme se v dějinách lidstva dosud setkali. A to je teprve začátek intelektuální výzvy, jakou před sebou má současná digitální generace, pro niž mají informace strukturu neomezené galaxie.

Díváme se a díky našim smyslům se učíme to, co lidská mysl vypracovala v průběhu staletí. Jde o celou technologickou civilizaci, díky níž vznikly nástroje, které nám zaručují podívat se na to, co máme v hlavě – „[...] počet synapsí v lidském mozku se odhaduje na minimálně 10^{14} . Tato hodnota převyšuje počet všech hvězd v naší galaxii(!).“³ Blížíme se k momentu, ve kterém dochází k převratu informací a změně paradigmat. Od tradičního *Cogito ergo sum* opírajícího se o karteziánské normy k normě personalistické, odkazující k poznání vlastního „já“ a seznamování se se subjektivitou jiných lidí⁴.

Tento příběh trochu připomíná koperníkovský obrat. Mikuláš Koperník „vedl do pohybu Zemi a zadržel Slunce“. Ve skutečnosti však pohnul víc než jen vesmírnými tělesy. Především donutil přemýšlet. V jeho době převládal postoj, který umožňoval spřádat představy, z nichž část vyšla najevo jako vědecky podložená pravda a část byla pouhý dohad. Došlo ke změně světového názoru, což mělo vliv nejen na politický a mravní život, ale především na vzdělávání. A tak se v posledních stoletích upevňoval model vycházející z paradigmatu znalostí, které opravňovaly k myšlení. V době digitalizace a personalistického obratu se ovšem na začátku 21. století objevuje model, ve kterém nejprve musíme přemýšlet, abychom věděli, co a jak se máme naučit.

Adekvátní didaktika znamená učit se a učit způsobem z podstaty lidským, tedy omezeným. Nejsme schopni naučit se všechno. Jsme však schopni učit se myslet takovým způsobem, který nám umožní objevovat složitost světa a nás samých, a to nezávisle na růstu našich znalostí. Jestliže byl astronom v 16. století schopen pohnout vesmírem, proč bychom to tedy my nemohli zopakovat v „galaxii“ mezilidských vztahů? Proč bychom se nemohli podívat velkým teleskopem

³ T.Górska, A. Grabowska, J. Zagrodzka. *Mózg a zachowanie*. PWN, Varšava 2005. Str. 68.

⁴ A. Szudra, K. Uznar. *Personalistyczny wymiar filozofii wychowania*. Díl 1. KUL. Lublin 2009. Str. 59.

na komunikační prostor a vztahy mezi jednotlivci i generacemi? Co v něm uvidíme? Sít' okem neviditelných mezilidských vazeb, struktur a závislostí, jimiž procházejí impulzy znalostí a kulturního bohatství mnoha generací. Jestliže člověka tolik zaujal materiální svět od vesmíru po nanotechnologie, proč by jej neměla fascinovat subjektivita sebe samého a těch druhých?

Na počátku 21. století mnoho lidí setrvává ve středověkém přesvědčení, že proces učení je jednostranným předáváním informací: že vzdělávají starší a učí se mladší, že čím víc víme, tím jsme vzdělanější a moudřejší. Podle zastánců adekvátní didaktiky je tento přístup jednou z největších didaktických chyb předcházejícího století. Při pohledu na životy největších vědců od Koperníka po Einsteina, nevyjímaje starověké filozofy na jedné a současné tvůrce digitální kultury na druhé straně, zjišťujeme, že ani jeden z nich své poslání nerealizoval podle pravidel po mnohé generace tradiční didaktiky učení se nazpaměť (!). Čím více se od plodů naší kultury učíme, tím víc se vzdalujeme chápání své lidské přirozenosti.

Současná školní didaktika, jejíž tradice přinejmenším v Polsku spadají do středověku, není schopna čelit výzvám racionalizace znalostí. Je popoháněna přílišným encyklopedismem vedoucím ke konformismu a upřednostňování pouze poznávacích schopností žáka, a vede tak k inflaci vědomostí. Myšlenky brzdící tento jev jsou obsaženy v objevech Daniela Golemana z oblasti emoční inteligence, ale rovněž v teorii mnohonásobné inteligence popsané Howardem Gardnerem. Autoři se zaměřují na emočně-motivační potenciál naší mysli, nejen na hledisko poznání. Adekvátní didaktika vychází ze zkušeností a tradic hnutí nové výchovy a progresivního přístupu Johna Deweye, ze samosprávy v didaktice Janusze Korczaka, ze systému malých skupin ve skautingu Roberta Badena-Powella. Čerpá rovněž z nejmodernějších trendů patrných v metodice *Accelerated Learning*⁵ Colina Rosea nebo z přístupu americké školy *Avenues: the World School*⁶ či z hnutí *Global Educational Reform Movement*⁷ Pasiho Sahlberga z Finska. V tomto vzdělávacím paradigmatu má své místo rovněž Škola lídrů občanské společnosti Zbigniewa Pełczyńskiego⁸ a také metodika *Junior Chamber International Academy* Henryho Giessenbiera⁹. K těmto koncepcím má také blízko idea *RePro – Real-Life Business Projects in Multicultural Student Centred Learning* pocházející z programů celoživotního vzdělávání. Na podobu této příručky měl rovněž vliv dokument *Public Spaces for Young People* překládaný jako Strategie politiky práce s mládeží ve veřejném prostoru v Austrálii. To, co tyto různé inovativní trendy a školy spojuje, je použití řady heuristických metod, simulací, ale i stále oblíbenějšího konceptu *design thinking*. V téměř každém moderním přístupu, který se soustředí na vztah, si můžeme povšimnout tendencí známých jako reflektivní učení (*Reflective Learning*), jež se opírají o týmovou reflexi ale i autoreflexi související s kvalitou výuky.

⁵ Více na stránkách: <http://www.alcenter.com/>

⁶ Více na stránkách: <http://www.avenues.org/world-school>

⁷ Více na stránkách: <http://pasisahlberg.com/>

⁸ Více na stránkách: <http://www.szkola-liderow.pl/>

⁹ Více na stránkách: <http://www.jci.cc>

Adekvátní didaktika na jedné straně syntetizuje vybrané prvky z výše uvedených přístupů v moderním vzdělávání, na straně druhé se ovšem skládá z mnoha autorských technik a vzdělávacích metod, které jsou výsledkem práce mladých lidí z *Cross Border Academy* neboli metodického střediska Přeshraničního dobrovolnického centra. Cílem této didaktiky je však jiný úkol než v případě výše uvedených trendů, které ve většině případů souvisejí se západním pedagogickým myšlením a neformálním učením. Podle autorů východisek adekvátní didaktiky tento přístup přináší novum ve vzdělávání mladé generace – její aktivní zapojení do dění ve veřejném prostoru, což přeneseně znamená „**opustit školní lavici a vyjít do ulic**“. Tato metodika vychází z neformálního vzdělávání a má se stát doplňkem vzdělávání všeobecného. Měla by být použita ve velkém, a vyplnit tak školní mezery v oblasti demokratického a svobodného vzdělávání, které vznikly v zemi, jejíž minulost je úzce spjata s tradiční didaktikou 18. století, známou jako herbartismus, ale i s její socialistickou podobou, jakou dostala po 2. světové válce. Navzdory civilizačním změnám přetrvává tradiční pojetí výuky ve třídách dodnes.

Adekvátní didaktici si proto již při tvorbě této příručky kladou za cíl nejen popsat zásady a metody novátorského vzdělávání, ale vytvořit model, který je možné aplikovat v různých prostředích, mimo jiné i v tradičních vzdělávacích zařízeních – od druhých stupňů základních škol přes gymnázia, učiliště a střední odborné školy až po školy vysoké.

Co je didaktika?

Odborná literatura ve svých četných definicích slovo didaktika obklopuje termíny jako systém vzdělávání, vzdělávací působení, výchova, učení, vzdělávání. Roli prostředníka v definici didaktiky mají například následující pojmy: teorie a cykly učení, metodika vzdělávání, techniky učení a na závěr pak nástroje a didaktické pomůcky. Pro potřeby naší příručky se pokusíme vytvořit takovou definici, která podstatu adekvátní didaktiky popíše co nejlépe.

Vizualizace # 1

Představ si prosluněnou pláž s mnoha lidmi. Stojíš na písečné duně a shora pozoruješ blankytnou vodu a zlatavý písek. Na pravé straně pláže je velký reklamní banner s nápisem „motivačně-emocionální aspekt“, na straně druhé (vlevo) je banner s nápisem „poznávací aspekt“. U prvního banneru, napravo, se lidé scházejí v různých hloučcích a jasně o něčem hovoří. Někteří hrají plážový volejbal, další debatují a stojí při tom po kolena ve vodě. Na druhé straně, vlevo, lidé sedí vyrovnaní v řadách. Každý vidí záda svého kolegy. Jejich těla a pohledy jsou namířeny na velkou tabuli. Sedí bokem k moři.

Pro pochopení podstaty didaktiky má zvláštní význam její zobrazení v rozpětí mezi **motivačně-emocionálním aspektem** a **aspektem poznávacím**. Tyto dva póly spojují v jedno didaktickou skutečnost, která v sobě obsahuje nespočetné množství **výchovných situací**¹⁰ neboli takových situací, v nichž dochází k interakci minimálně dvou lidí. Nejčastěji se jedná o tandem učitel-žák, avšak ne vždy. Výchovná situace může nastat i mezi vrstevníky v různém věku, nezávisle na vzdělání a společenském postavení. Může trvat mnoho hodin, ale i několik vteřin. Její hlavní podstatou je fakt, že mezi partnery interakce dojde k něčemu natolik důležitému, že to bude přinejmenším pro jednoho z nich mít velmi důležitý význam. Vraťme se na pláž...

Vizualizace # 2

Na pravé straně, tam, kde je motivačně-emocionální aspekt, lidé hovoří o tom, jak překonat stres související se studenou vodou. Zda se ponořit ihned, nebo postupně. Zda je lepší se před tím osprchovat studenou vodou, nebo do vody vstoupit „na sucho“. V jednom z hloučků, kde většina osob sedí v tureckém sedu, probíhá společná diskuse o tom, zda je možné postavit vor a doplatit na liduprázdný ostrov vzdálený několik kilometrů od pláže. Každý nápad je rozkreslen na písku. Vychází najevo, že dva lidé stojící po kolena ve vodě provádějí experiment ověřující vztah mezi dobou strávenou ve studené vodě a tepovou frekvencí.

Mezi těmito lidmi probíhá nepřetržitá didaktická interakce. Otevřeně přistupují ke změnám a působení v rámci společenství. Řídí se intuicí, zájmem a praktickým rozměrem vědomostí, které nabývají se zkušenostmi. Vraťme se opět na pláž...

¹⁰ Bolesław Niemierko. Diagnostyka Edukacyjna. Podręcznik akademicki. WN PWN. Varšava 2009. Str. 25.

Vizualizace # 3

Tentokrát nás zajímá levá strana. Lidé shromáždění na této straně pláže nemají jinou možnost než dívat se před sebe. Nad velkou zelenou tabulí se nachází ještě větší banner s již zmíněným nápisem poznávací aspekt. Poslouchají přednášejícího, který vypráví o chemickém složení vody, někdy o struktuře korálového útesu a vlivu znečištění na jeho faunu. Na otázku, zda je možné dostat se na ostrov vzdálený od pláže několik kilometrů, přichází odpověď, že je to prakticky nemožné. Leda... A tady začíná přednáška o výstavbě cest a mostů. Nezdá se, že by matematický výpočet úhlů dopadu a sil působících na strukturu mostu zaujal pozornost všech shromážděných. Spousta předložených informací nemá na činnost skupiny žádný vliv.

Ve výše uvedeném případě nemá přítomnost lidí na pláži větší význam. Stejně jako předávané vědomosti, které i přes svůj obsah zůstávají odtrženy od okolní reality. Shromážděný lidský kapitál je také neužitečný. Poslední návštěva pláže nás uvede do podstaty adekvátnosti v didaktice.

Vizualizace # 4

Jeden z lidí z motivačně-emocionální skupiny k tobě přibíhá. Jistě musí vyběhnout na vyvýšenou písečnou dunu. Předává ti obálku s instrukcemi a píšťalku vypůjčenou od záchranáře. Prosí, ať si přečteš dopis a podle svého uvážení se dáš do práce. Obsah jasně popisuje další osud lidí na pláži. Motivačně-emocionální skupina prosí, abys jí dal signál, kdy mají začít závod s poznávací skupinou o to, kdo se jako první dostane na ostrov. Tvoje úkoly jsou:

- 1. Předat poznávací skupině pozvánku k účasti v závodu se sousedy.*
- 2. Signálem oznámit start.*

V rozhodování ti může pomoci obsah následující podkapitoly, která se věnuje podrobné analýze didaktické situace.

Co je adekvátnost v didaktice?

Slovo adekvátní doslova znamená „vhodně vybraný“, „jsoucí ve shodě s něčím“¹¹. Takovéto pojmenování didaktiky stanovuje její určení. Má být bezprostředně přizpůsobena lidské povaze a skutečnosti, která ji obklopuje, a mohou ji popsat následující designáty.

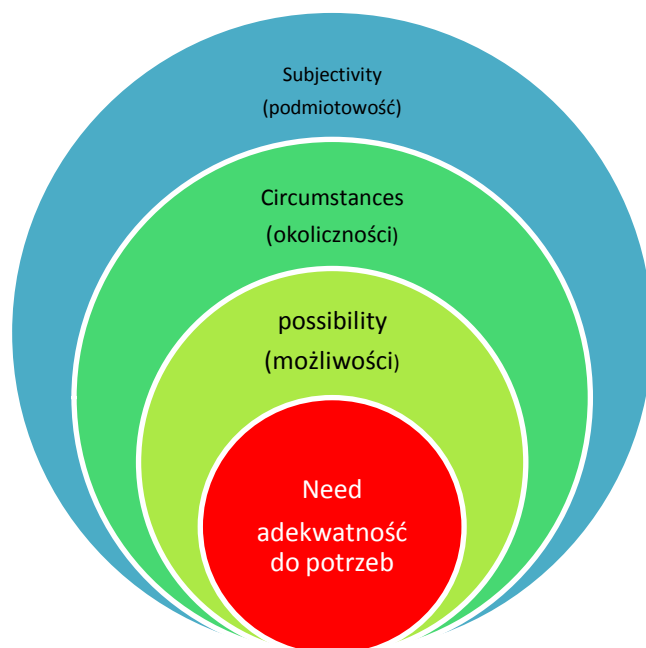
Didaktika, která je **adekvátní, je přizpůsobena potřebám (need)** žáka nebo skupiny. Cíl učení, kritéria hodnocení a úroveň získaných znalostí závisí na žákovi. Učitel pracuje s tím, aby u žáka probudil potřebu mít znalosti. Tento přístup je v souladu s přirozenou tendencí hledat, objevovat, kategorizovat a nazývat poznávanou skutečnost, která je vlastní každému zdravému člověku, od nejtělejšího věku do stáří.

Didaktika, která je **adekvátní, je přizpůsobena možností (possibility)** žáka nebo skupiny. Rozsah poznávaného učiva závisí na aktuální a předvídatelné intelektuální úrovni žáka, jeho únavě, motivaci, ale i na vnějších okolnostech. Žák si nemusí zapamatovat slova nebo předměty, kterým nerozumí, nebo ty, které nejsou předmětem jeho zájmu. Pokud vnější okolnosti (místo výuky, didaktické pomůcky, chování dalších lidí) představují překážku v učení – nemůžeme je ani očekávat. Tento přístup je v souladu s individuálním poznávacím stylem přirozeným každému člověku, s převládající oblastí mnohonásobné inteligence a s osobní reakcí organismu na specifika okolního prostředí a delší intelektuální úsilí.

Didaktika, která je **adekvátní, je přizpůsobena okolnostem (circumstances)**, v jakých se žák nebo skupina rozvíjí. V situaci nepřetržitých a postupujících civilizačních změn souvisejících se stále lepším přístupem k informacím, by vzdělávání mělo probíhat v podmínkách, které respektují nejaktuálnější společenské jevy. Je adekvátní vůči „výzvam doby“, jež diktuje scénář života v době digitalizace a globalizace. Tento přístup je v souladu s přirozenou snahou a schopnostmi člověka přizpůsobit se novým podmínkám.

Didaktika, která je **adekvátní, je přizpůsobena subjektivitě (subjectivity)** člověka. Subjektivita je chápána jako rovnováha mezi vlastní neopakovatelností a individualitou, kterou žák zdůrazňuje, a projevem respektu vůči skupině. Učení probíhá v podmínkách, které žákovi zaručují zachovat jeho **odlišnost** a zároveň rozšiřují perspektivy navázání intenzivnějšího vztahu s okolím. Tento přístup je v souladu se společenskou povahou psychicky zdravého člověka v každém věku.

¹¹ Podle: <http://portalwiedzy.onet.pl/51789,,,adekwatnosc,haslo.html>



4 Okruhy adekvátnosti – čtyřfaktorový model podmínek vzdělávání v adekvátní didaktice.

V tomto modelu **není** nejdůležitější dosáhnout cíle vzdělávání. Ten má být vedlejším účinkem, jenž vyplývá z navázání mezilidských vztahů. Na jejich kvalitě závisí didaktický úspěch.

Vizualizace # 5

*Pokud jsi stále na duně a chystáš se rozhodnout, použij k tomu níže uvedenou proceduru: zmáčkni červené tlačítko na obrázku nahoře – **press the button**.*

Přípravná procedura: *Press the button*

A tímto způsobem se ze sluncem rozpálené pláže přeneseme do skutečnosti vyučování ve třídě. Na **žebříčku didaktické simulace**¹², na jehož vrcholu jsme byli v předchozí kapitole, nyní sestupujeme více méně do poloviny, do skutečnosti, kterou dobře známe z té nejběžnější školní praxe. Rozhodnutí *press the button* znamená soustředit se na aktuální potřeby (**need**), tady a teď. Podívejme se však nejprve na to, v jakých podmínkách (**circumstances**) se nacházíme.

Vizualizace # 6

To, co vidíme pouhým okem, je zdánlivý pořádek nadiktovaný rozmístěním židlí a stolků, rovně pověšená tabule, případně nepříliš často používaný multimediální projektor. Očima třídního učitele se díváš na známé tváře, stejné jako vždycky, možná v novém „provedení“. Jedni jsou bledší než dříve, druzí naopak barevnější. Mladí lidé, z nichž většina svou kreativitu omezuje pouze na vlastní vzhled. Je načase otevřít červenou nebo modrou třídní knihu s nápisem 1. A zkontrolovat docházku.

Taková je skutečnost v průměrné třídě. K nečetným případům patří místa, ve kterých je rozmístění lavic jiné než do tří rovnoměrných řad. Obálka třídní knihy by mohla fungovat jako jakýsi třídní „totem“ a být provedena v netypických bravách a grafice. Za těchto podmínek je to ovšem nepříjemná abstrakce. Pojdme zpět do třídy.

Vizualizace # 7

To, co oči nevidí, jsou žvýkačky zanechané pod lavicí jako vzpomínka na předchozí generace, cigarety schované tu a tam po kapsách teenagerů a občas nevelké papírky přesouvané tajně po okraji lavice. Právě ty skrývají nevyovězené touhy, jejichž obsah je následující:

- pornografický (s kým, kde a jak)
- protestující (kde, kdy, proti komu)
- povahový (kdo, co, s kým)

Neviditelné jsou rovněž chronicky se opakující „melancholické nálady“ vyjadřované nejen žáky, ale někdy i učiteli formou otázek „Kdy už bude zvonit? Kdy už bude pátek? To by mě zajímalo, kdy tady pověsili tu blbost o zdravé výživě?“

V praxi neformálního vzdělávání jsem se mnohokrát setkal s mnohem znepokojujícími postoji žáků, jakými jsou například: nenávisť k učiteli, závislost na tahácích, fobie ze školy, intelektuální bezradnost, chronická nuda, pocit ztráty času, sociální apatie, zklamání, neoblíbenost a mnoho dalších. Za účelem analýzy jedné z příčin těchto jevů musíme na **žebříčku didaktické simulace** sestoupit na nejnižší příčku, která se nazývá **didaktická autentičnost**¹³.

¹² Bolesław Niemirko. Kształcenie szkolne. Podręcznik skutecznej dydaktyki. WAiP. Varšava 2007. Str. 122.

¹³ Tamtéž. Str. 119.

Autentičnost ve výše popsaném kontextu, který se týká mnoho škol v celé zemi, je stav specifické **bezradnosti**, a to jak učitelů, tak žáků. Bezradnost jako „pocit“ se týká především potřeby změny, která u lidí občas zcela přirozeně vzniká. Pokud ses rozhodl použít to, čemu říkáme **press the button**, dáváš svým gestem najevo, že se v tobě probudila potřeba konat **(need)** a bojovat s bezradností. Podívej se, jak jsme tento proces rozběhli v *Cross Border Academy*.

Příklad: *Practical Case Studies* # 1 – „Protiimpuls“

Strona | 26

Viz příloha č. 1 na konci příručky, str. 117
To je „naše třída“ v akci.

Vizualizace V REÁLU # 1

Přenesme se do kanceláře PDC, do specifické školní třídy bez lavic, učebnic a třídní knihy. Naše první press the button – zmáčknutí tlačítka – se týkalo místa, ve kterém jsme byli. Po několika týdnech intenzivní práce „naše třída“ potřebovala změnu. Potřeba (need) se týkala té nejobyčejnější věci, která, jak se později ukázalo, byla základem změn v městském prostoru.

Potřeba č. 1 Všiml jsem si, že během několika po sobě následujících setkání nikdo nepozoroval:

- krabici od pizzy pod stolem,
- žvýkačky přilepené na obložení,
- prázdný, šedivý kousek zdi, na kterém nic nebylo.

Cítil jsem potřebu něco změnit. A jak se záhy ukázalo, nebyl jsem s tímto pocitem sám. Znamenalo to, že v obyčejnosti práce s lidmi došlo k „neobyčejnému“ jevu. Zeptal jsem se sám sebe a podobně se zeptali i ostatní; jakoby společně jsme tedy prohlásili: **Je tady něco, co se nám nelíbí?** „Neobyčejnost“ podle nás spočívala v tom, že každý měl konkrétní odpověď, jež dosud (z tehdy nevysvětlených příčin) nebyla vyslovena.

A dále jsme se pomocí metod práce ve skupině, kterým věnuji zvláštní část příručky, snažili ten obyčejný-„neobyčejný“ jev nějak pojmenovat. Šlo o to, že na jasný společenský problém, jakým v tu chvíli bylo nereagovat na týmovou „ledajakost“, nikdo nereagoval. Po velmi živé a vážné diskusi ve skupinách jsme hlasovali a pro obecný jev známý v psychologii jako „sociální lenost“ jsme z mnoha návrhů vybrali termín známý dnes jako „**protiimpuls**“.

Zajímavost č. 2.

Autorství a opodstatnění pojmu „protiimpuls“ připadá 17leté dobrovolnici¹⁴. O těchto jevech jsme se mohli dočíst v místním tisku, který popisoval protiimpulsy v rámci celého města. Mládež o nich informovala místní představitele při vystoupení na městských zasedáních.

Tato týmová zkušenost spustila vlnu pojmenovávání různých společenských jevů „po našemu“, což děláme dodnes. Tento proces jsme nazvali **make it yourself**.

Didaktický závěr # 1: Podnětem k aktivitě byla definice protiimpulsů, které díky nedostatku odpovědnosti v rámci společenství odrazují jedince od akce. Vlastní nápad pojmenovat si tyto jevy vede ke zvýšení vnitřní motivace žáka, k jeho identifikaci s problémem a přijetí

¹⁴ Dobrovolnice PDC Karolina Mulawka.

odpovědnosti za jeho změnu. Nakonec narůstá potřeba individuálně reagovat na ty situace, ve kterých je spoluodpovědnost nějak rozptýlena. Strona | 27

Vizualizace V REÁLU # 2

Viz příloha č. 2 – Protiimpulsy v zasedací síni, str. 117

Do zasedací místnosti z 16. století na radnici v Cieszyně po předchozí domluvě s předsedou rady města vchází dvacítko mladých lidí oblečených do stejných triček PDC. Uprostřed postaví vlastní řečnický pult, od kterého k přítomným promlouvají a upozorňují mj. na protiimpulsy, s jakými se setkali v občanském prostoru vlastního města. Setkání končí přizváním radních ke spolupráci na vytvoření Strategie politiky mládeže a sociální soudržnosti v Cieszyně na následujících pět let. Mládež se na toto setkání připravovala několik dní a výsledkem bylo vysoké hodnocení za vyjádřený postoj a kompetence.

Příklad tvorby vlastního názvosloví označujícího „věci pravým jménem“ dokládá, že mezi tím, když mladému člověku dáme slovo, a jeho podílem na změně je jistý vztah. Sílu takto chápané korelace necháme na prozkoumání sociálním psychologům.

Vraťme se do třídy v tradičním pojetí. Ještě jednou si prohlédněme místo „zkonstatěle didaktické struktury“, na kterou nemá nikdo vliv – žák, ani učitel. Možná bychom se sami sebe měli zeptat, jaké protiimpulsy v tomto prostoru vidíme? Zkusme ještě jednou zmáčknout tlačítko – *press the button* – a **pocit'me potřebu změny.**

Vizualizace č. 8

*Znovu se setkáváme s třídou 1. A v tradiční školní místnosti. Otázka „**Je tady něco, co se nám nelíbí?**“ je od začátku odsouzena k neúspěchu. Neviditelné myšlenky se vznášejí nad hlavami přítomných. Padají nevyslovené dopovědi.*

- *Ty se mi nelíbíš.*
- *Nic se mi tady nelíbí.*
- *Ten učitel má něco za lubem... To je nějaká léčka. Všechno se mi líbí.*
- *Nemám ponětí.*

To je bohužel nejpravděpodobnější scénář reakce třídy na takto položenou otázku v takovémto místě. K tomu, abychom žáky a sami sebe přesvědčili o konstruktivně kritickém myšlení za účelem zkvalitnění vzdělávání, vzájemných vztahů nebo motivace k učení, je potřeba mnohem víc než dobrá vůle a důvěra. Odložme žebříček didaktické simulace stranou. Po analýze terminologických základů adekvátní didaktiky a podmínek výuky, které je nutné splnit, se vrátíme k optimističtějším vizualizacím.

Terminologické základy:

Neformální vzdělávání – vztahuje se na každou uvědoměle zorganizovanou osvětovou činnost, která se odehrává mimo ustálený systém vzdělávání formálního. Je pořádána samostatně nebo v rámci zorganizované akce a dané skupině účastníků umožňuje dosáhnout předpokládaných cílů¹⁵.

Co je vzdělávání soustředěné na společenství lidí?

(ang. **Community Centered Learning, CCL**)¹⁶

Vzdělávání soustředěné na společenství lidí, to je vytváření takového vztahu mezi lidmi, který osvobozuje přirozené didaktické procesy – mezilidskou komunikaci, analýzu údajů, předvídání jevů, příčinnno-důsledkové myšlení, tvůrčí myšlení, logické kombinace, schopnost zapamatovat si. Takto nahlížená „didaktická komunita“ odbourává věkové rozdíly, ale také rozdíly související se společenským a profesním postavením. Každý člověk naházející se v interakci se skupinou je „odborníkem na vlastní život“ (**Expert of own life**)¹⁷. První rozvíjenou kompetencí je proto znalost sebe sama testovaná před publikem. Tato metoda využívá přirozenou potřebu člověka obrátit na sebe pozornost, která vyplývá z jevu známého jako potenciál upoutávání sociální pozornosti – **social attention holding potential (SAHP)**¹⁸. Schopnost soustředit na sebe pozitivní pozornost je přirozený proces, který organismus používá při výběru partnera, hledání práce nebo za jiných okolností, při kterých hrají motivace a vzhled velmi důležitou roli. Je použití tohoto mechanismu při vytváření vztahu a procesu vzdělávání adekvátní vůči potřebám a možnostem žáka v každém věku? Při odpovědi na takto položenou otázku se musíme odvolat na definici psychického zdraví. Pomůže nám to také definovat pojem učení se a učení v popisovaném modelu. Podle **Světové zdravotnické organizace (WHO) psychické zdraví**, „[...] není jen stav bez psychického narušení. Je to stav dobrého sebevědomí, ve kterém každý jedinec realizuje svůj vlastní potenciál, dokáže zvládat stres v každodenním životě, může výkonně pracovat, jeho práce má výsledky a je schopen přispět k rozvoji své společnosti“.¹⁹ Mluvíme mimo jiné o realizování vlastního potenciálu (**own potential**) a působení na okolí (**community contribution**). Na této cestě vypracovali adekvátní didaktici definici učení se a učení, jež se o výše uvedené prvky opírá. Učit se v modelu CCL znamená získávat vědomosti z oblasti lidské přirozenosti, a to díky navazování kontaktů s vrstevníky, ale i napříč generacemi. Jedná se o znalosti, které odpovídají na otázky, kdo jsem, jaký mám potenciál a co mohu pro své okolí udělat. Ve stejném modelu pak učení znamená vytvořit žáku takové podmínky, za kterých bude moci poznávat sám sebe (**self-discovery**)²⁰, a směřovat jeho potenciál k veřejnému působení (**public activity**). V takto chápaném vztahu člověk zdůrazňuje svou

¹⁵ Podle Dr. Moniky Staszewicz, Institut Pedagogiky, Humanitní fakulta Univerzity Mikuláše Koperníka v Toruni, na stránkách: <http://m.bankier.pl/art/1621928/>

¹⁶ Autorská definice.

¹⁷ Autorská definice.

¹⁸ David M. Buss, Psychologia ewolucyjna. Wyd 1. GWP. Gdańsk 2003. S. 381–382.

¹⁹ Zdroj: <http://www.who.int/features/qa/62/en/index.html>

²⁰ Autorská definice.

subjektivitu pomocí veřejného aktu (činu). Díky činům a výzvam (**challenge**) následuje proces aktualizace subjektivity člověka – **human subjectivity updates**²¹. Strona | 29

Zajímavost 3

Okázalý a extrémní příklad takto chápaného didaktického vztahu vytvořil tým odborníků, který se s Felixem Baumgartnerem²² podílel na jeho velkém skoku ze stratosféry v roce 2012. Proces příprav a učení před tímto výkonem probíhal v mimořádných podmínkách společenství a mezigenerační soudržnosti²³.

Závěrem lze říci, že model CCL splňuje následující podmínky:

- Jedná se o **tým** učících se a učících lidí.
- Opírá se o **aktualizaci subjektivity** každého člena týmu, a to díky **veřejným aktům/činům**.
- Pro každého člena týmu vytváří podmínky k tomu, aby **navenek vyjádřil svou individualitu**.
- Je to **proces**.
- Vytváří **lidský kapitál** chápající a akceptující zásady **učící se organizace**.

²¹ Autorská definice.

²² Více na: http://cs.wikipedia.org/wiki/Felix_Baumgartner

²³ Více na: <http://www.redbullstratos.com/>

Press the button – potřeba vytvořit didaktické podmínky

Za účelem splnění předpokladů modelu CCL musí vzniknout potřeba vytvořit odpovídající didaktické podmínky (**circumstances**). Na tento aspekt kladou adekvátní didaktikové velký důraz. Hlavní pravidlo určuje vliv rozmístění nábytku v prostoru na kvalitu komunikace a efektivitu učení a bylo pojmenováno **didaktická proxemika**²⁴. Liší se od tradičního pojetí proxemiky tím, že je doplněna o pravidla upravující vztah mezi jedinci a tím i danou atmosféru v rámci komunikace. Metodici rozlišili 4 hlavní oblasti potřebné k tomu, aby byly tyto podmínky splněny:

1. **Equal term**²⁵ – Při vytváření modelu CCL je nutné, aby všechny strany přistoupily na stejný status a partnerské vztahy nezávisle na věku, vztazích v rodině, vykonávané profesi nebo prestiži insituace, již zastupují.

Vlastní postřehy # 1: Na tomto místě bych rád připomněl dosud patrný vliv domácí, spíše autoritativní pedagogické tradice, jež silně ovlivňuje výchovné situace, a to i přes trendy, které liberalizují chování napříč generacemi. Nejbezpečnější formou, jak splnit podmínku *equal term*, je vztáhnout ji ke styčným bodům, aniž by byl narušen pocit úcty vůči starší generaci a vice versa. Doporučoval bych se vyhnout přechodu k tykání, pokud to nenavrhne sama starší osoba. Zároveň varuji starší osoby, aby nenadužívaly formy poučování a moralizátorství. Častou chybou, jaké se dopouštějí starší lidé začínající navazovat partnerské vztahy s mladší generací, je použití forem „historického sentimentalismu“ jako např. „... za našich časů bývalo lépe, protože...“

2. **Common rules** – Po týmu se vyžaduje, aby si stanovil vlastní zásady spolupráce včetně stanovení oblasti neformálního vztahu tak, aby nebyla zneužita otevřenost a úsilí, s jakými se pojí vyrovnání společenského postavení jednotlivých členů. Je nutné stanovit si rovněž jiné proměnné, které mají vliv na efektivitu práce a její pohodlí, např.: předpokládaná délka setkání, možnost v jeho průběhu jíst, používat telefon, čas přestávky a podmínky moderování setkání.

Vlastní postřehy # 2: Z vlastní zkušenosti mohu konstatovat, že povolení volně používat telefony, volně se pohybovat po třídě, zkrátka poměrně široce pojatá svoboda chování vůbec nevedla k celkovému narušení výuky. V našem případě toto dovození spíše napomáhalo klidné a milé atmosféře, která motivovala k soustředění. Jsem si vědom toho, že vést hodinu v takto představených podmínkách se může zdát nereálné. Stojí však za to se o to pokusit.

3. **Self engagement** – Ve vzdělávání, které se opírá o pravidla CCL, je důležitou podmínkou to, že žák a jeho tým získávají znalosti samostatně. Žák se řídí vnitřní motivací, která v něm probouzí plné zapojení a samostatnost při hledání problému. Jeho řešení už však je týmová činnost.

²⁴ Autorská definice opírající se o význam proxemiky jako odvětví psychologie komunikace a antropologie.

²⁵ U všech 4 pravidel nutných ke splnění didaktických podmínek se jedná o autorovy vlastní termíny.

Vlastní postřehy # 3: V klasické čtyřfaktorové teorii rozvoje²⁶ sehrává klíčovou roli vedle genetických, společenských a výchovných podmínek vlastní aktivita žáka. Tento posední faktor pro nás hrál roli nejdůležitější. Na základě zkušeností z práce v PDC jsem si uvědomil silnou souvztažnost mezi předáním co možná nejúplnější iniciativy žákovi a efektivitou vytváření a přetváření nových znalostí.

4. Room Set Up – Model CCL předpokládá přijetí pravidel **didaktické proxemiky** chápané jako vyřešení prostoru ve třídě, studiu či dílně tak, aby došlo k minimalizaci komunikačních bariér a vznikl prostor pro vizuální kontakt, rovný přístup k didaktickým materiálům a volný pohyb. Na druhou stranu můžeme díky správnému rozmístění nábytku v místnosti také ovlivnit míru soustředění pozornosti na vyučujícím a zmenšit nebo zvětšit pocit meziosobní vzdálenosti.

Vlastní postřehy # 4: Při uplatňování tohoto pravidla jsme si mnohokrát uvědomili, jak důležité je připravit si místnost s předstihem. Okolnosti vyplývající ze způsobu rozestavení židlí, stolů, řečnického pultu, tabulí nebo flipchartů, ale i ze správného dopadu světla do místnosti bezprostředně podmiňují míru aktivity žáků. Proto se na tomto místě odvolávám na stylistiku uspořádání místnosti (*room set-up styles*), která je popsána v rozsáhlé odborné literatuře²⁷, a přidávám tři naše vlastní kombinace (*snake, interview, debating*).

Vizualizace # 9

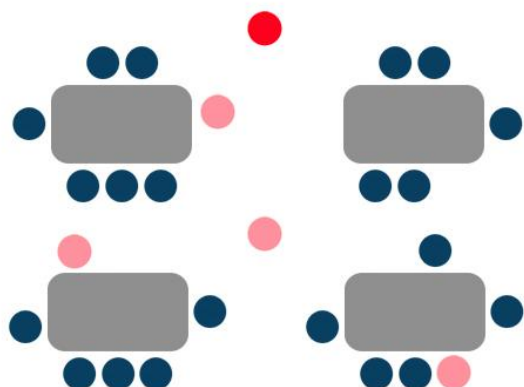
Nacházíme se na chodbě před pootevřenými dveřmi, zpoza kterých dopadá chladný závan prázdné místnosti. Naším úkolem je rozmístit v ní nábytek tak, aby mohla splnit následující didaktický úkol: hodinu matematiky a dějepisu. Za tímto účelem sáhneme nejprve po doporučeních adekvátní didaktiky.

²⁶ Zofia Pańiewska – Kuć. Humanistyczna Terapia Rozwojowa. Dispicio. Józefów 2010. Str. 27.

²⁷ Filipe Carrera. Communicate 2.0. The Art Of Communicating in the 21 Century. Silabo. Lisabon 2012. Str. 76–85. Mariola Łaguna. Szkolenia. Jak je prowadzić. GWP. Gdańsk 2008. Str. 227.

Room Set Up Styles Dynamická stylistika místnosti

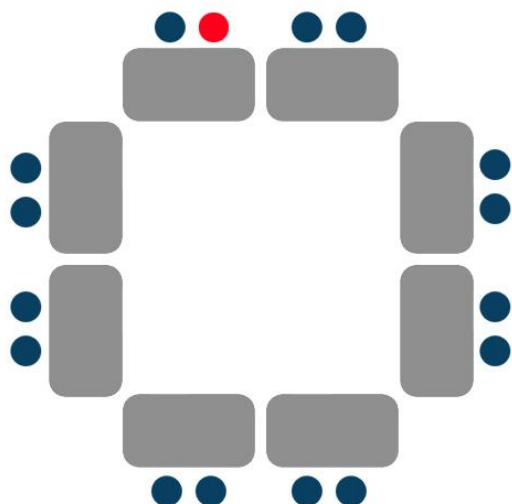
Banket / stolky



Stále oblíbenější forma, se kterou se můžeme nejčastěji setkat na školeních z oblasti byznysu a ve školách s menším počtem žáků. Posluchači jsou rozmístěni kolem stolků, což podněcuje interakci díky navázání očního kontaktu a týmovému charakteru práce. V závislosti na rozestavení stolků je možné rozdělit třídu do skupin, které samostatně pracují na úkolech s různou tematikou. Učitel je v nezávislém a otevřeném postavení. Umožňuje mu to volný pohyb po místnosti a může také průběžně konzultovat řešení úkolů. Tato stylistika vyžaduje použití aktivizačních metod.

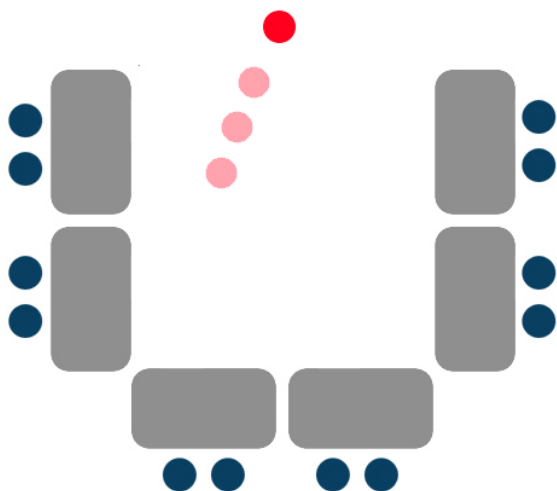
Strona | 32

Meeting / Square



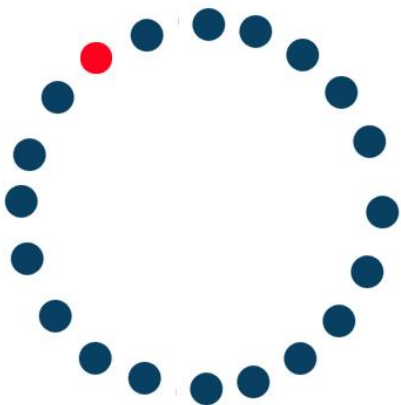
Tento model v sobě spojuje statické i dynamické prvky. Za přínos je považováno, že umožňuje vytvořit podmínky příznivé pro formální přístup k tématu, kdy je ponechán prostor pro spontánní interakci s posluchačem. Úkol vyučujícího se omezuje na představení tématu, které ponechá skupině k dispozici. Tato stylistika dobře funguje při tématech, která od žáků vyžadují znalost oboru a motivují je k vážnému přístupu.

U – Shape



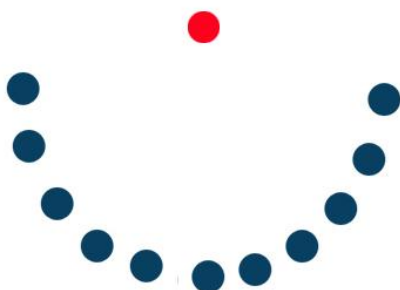
Forma, která účinně nahrazuje klasický model třídy (*classroom*). Změna rozestavení stolů a židlí není velká, ale získáváme méně formální a interaktivnější charakter setkání. Postavení učitele přitom zůstává v centru, umožňuje mu zmenšit vzdálenost mezi sebou a žáky, kteří navíc navazují vzájemný oční kontakt.

Circle



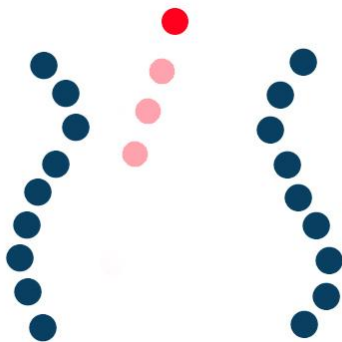
Tento model je mimořádně účinný při řešení problémů souvisejících s interpersonálními vztahy nebo světonázorem, o kterých se navzdory jejich velké didaktické hodnotě často nemluví. Učitel má stejné postavení jako žáci, což vede k větší důvěře a otevřenosti skupiny. Účinnost této stylistiky závisí na didaktické přípravě učitele a jeho interpersonálních schopnostech.

Semi Circle



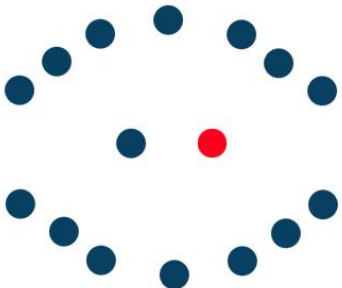
Velmi dobré řešení v situaci, kdy je nutné propojit učení se nazpaměť s formou týmového rozhovoru s učitelem. Centrální role učitele však i přesto inspiruje k interakci. Stejně jako ve výše uvedeném modelu se v těchto podmínkách počítá s dobrou didaktickou přípravou učitele.

Snake



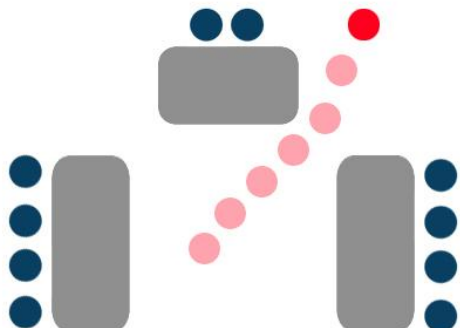
Inovativní model použitý při metodě přednášky spojené s besedou. Struktura vlny z bočně rozestavených židlí vytváří otevřený prostor pro učitele. Zároveň mu umožňuje navázat dialog se všemi žáky nezávisle na tom, na jakém sedí místě. Jediné, co může toto rozestavení omezit, je velikost přednáškové místnosti.

Interview



Model inspirovaný televizními debatami, které umožňují publiku kolem debatujících, aby se také vyjádřilo. Je to velmi dobrý nápad, jak aktivizovat žáky ve stálém didaktickém napětí, jež vytváří učitel zastávající roli novináře vedoucího rozhovor.

Debating



Styl vycházející z tradice oxfordských debat vyžaduje použití rétorických technik, které si žáci připraví předem. Tato forma je velmi účinná při zavádění učení, jež umožní vyvodit různé závěry, které se ne vždy musí shodovat.

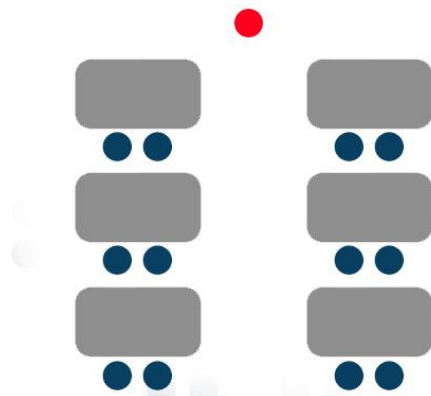
Standing



Přenesení formy sportovních tréninků do školní reality se může zdát těžké. Toto uspořádání je dobré použít všude tam, kde se počítá s časem a rychlostí využití nových znalostí v praxi. Od učitele to však vyžaduje velké sociální a vedoucí schopnosti.

Room Set Up Styles Statická stylistika místnosti

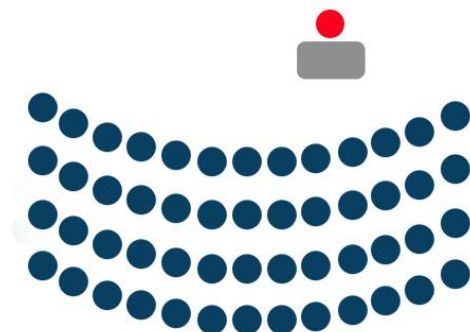
Classroom



Jedná se o nejoblíbenější uspořádání místnosti, které převládá v didaktické kultuře v Polsku. Učitele staví do centra pozornosti a do formální vzdálenosti od posluchačů. Tato stylistika účinně blokuje týmovou práci neboli aspekt, který integruje učící se skupinu. Je ověřena v podmínkách časové tísně a momentu, kdy není nezbytně nutné použít aktivizační metody. Zároveň minimalizuje vizuální kontakt a interpersonální komunikaci a žáci setrvávají v pasivitě.

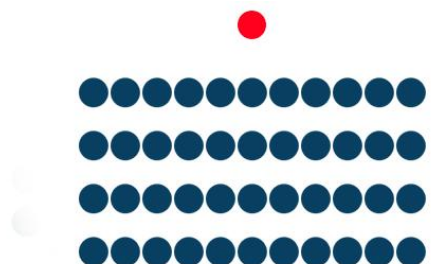
Strona | 35

Auditorium



Stálé rozestavení židlí a pozice přednášejícího mohou vyvolávat dojem nepřístupnosti, čímž blokuje chuť navázat interakci. Aktivita učitele je v tomto případě omezena na rozměry pódia. Tyto podmínky však zaručují, že se informace dostane k masovému příjemci, a mají své opodstatnění ve vysokoškolském prostředí. Stejně jako v modelu *classroom* (třída) vede redukce aktivity posluchače díky nedostačující interakci k velké míře pasivity celé skupiny.

Theater



Další forma statické stylistiky místnosti, při které je tentokrát role žáků redukována do role pasivních posluchačů. Je vhodná při výuce opírající se o klasický výklad informačně receptivní metodou, při výzvách, školních slavnostech apod. Organizace přednášky v takovémto rozestavení má své opodstatnění. Na druhou stranu učitelé ztěžuje možnosti udržet pozornost lidí v zadní části sálu.

Výše uvedená schémata stylistiky místnosti byla rozdělena na **statické a dynamické uspořádání**²⁸. První uvedená rozestavení vděčí za své pojmenování pasivnímu postoji, který zaujímají posluchači (žáci) vůči učiteli a předkládanému připravenému materiálu. Není to celková pasivita, nějakou dobu má žák šanci soustředit se na téma setkání. Ve statické stylistice však žák nemá podmínky k verbální aktivitě a k tomu, aby se o ni podělil se skupinou, k čemuž téměř vždy dochází ve skupinách dynamických. Díky vizuálnímu kontaktu a volnosti pohybu, ale i díky svébytné autonomii malých skupin se probouzí **vnitřní motivace** obrátit pozornost k vlastnímu názoru a hledisku. Adekvátní didaktici tak poukazují na vhodnost těchto

²⁸ Autorská definice.

okolností v rozvojovém období teenagerů a jejich o něco starších známých z vysokých škol. Společné aktivity jsou klíčem k učení. Vraťme se do místnosti, kde začíná hodina matematiky.

Vizualizace # 10 „Životní matika“

Rozhodl ses pro rozestavení typu meeting, které se ve druhé půlce hodiny změnilo v rozestavení „banket“. Prvotní, formálnější a korporativní charakter setkání vytváří podmínky, za kterých je možné třídě předat informace o velmi důležitém úkolu. Jde o zavedení vzorečku nazvaného písmenem „x“, který popisuje vztah počtu hodin, ve kterých žáci v daném měsíci chyběli, na průměr známek, jaké obdrželi. Třída se pozastavuje nad vlastním osudem, žáci poslouchají učitelovy instrukce. Motivací žáků rozdělených do podskupin a takto rozestavených je fakt, že mohou vytvořit vlastní vzoreček popisující výše uvedenou souvztažnost, a závěry, k nimž během hodin dojdou, pro ně budou objevené. Spočítají vliv průměrné nepřítomnosti na své průměrné známky. Podobnému postupu bychom mohli podrobit i závislost mezi poznámkami a získaným hodnocením.

V úkolech tohoto typu samozřejmě nejde jen o výsledek, ale spíše o to, co se děje v průběhu společného snažení. Učitel zároveň tím, že zadá úkol, který může přesahovat kompetence některých žáků, vytváří podmínky rovnoměrného zapojení se do procesu vytváření něčeho nového. Tento „živý“ kontakt s matematikou nemusí okamžitě přinést změny, ale může vzbudit pozitivní přístup k předmětu. To je základ jakéhokoliv dalšího společného učení. Příkladem „živého“ přístupu k předmětu může být mnohem víc a stojí za to jejich nalezení věnovat samostatnou hodinu.

Vizualizace # 11 „Můj složitý dějepis“

Začíná hodina dějepisu. Počáteční rozestavení je standing. Už sám fakt, že všichni žáci stojí kolem tebe, dynamický tón vyprávění a trenérský přístup v nich vzbuzuje očekávání... Jde o složitou válečnou historii Polska. Máš málo času a scénář hodiny diktuje nejdůležitější historická fakta z tohoto období. „Kdyby nedošlo ke změně hranic Polska v roce 1945, nebyli bychom dnes v této třídě,“ zazní kontroverzní teze, a učitel navrhuje pobavit se o ní na příští hodině, jež se bude odehrávat ve stylistice debating – žáci budou během diskuse obhajovat, nebo vyvracet tvrzení. Mezitím se vrací do lavic v klasickém rozestavení třídy, aby získali potřebné údaje, které uplatní při následné debatě.

Hodiny s hotovým scénářem, který „napsal život“, jako například dějepis nebo polský jazyk, jsou vděčné téma pro práci ve skupině. Diskuse o různých alternativách scénáře, které přináší představitelství mladých lidí a jejich učitele, probouzí zájem o to, jaká je pravda, a rozšiřuje povědomí o tom, kolik informací je třeba vzít v potaz, abychom pravdu mohli objektivně poznat.

Vraťme se zpět k práci týmu tvořícího Přeshraniční centrum pro dobrovolníky a podporu společných akcí. Stojí za povšimnutí, jak byl při využití rozestavení *U-Shape* vytvořen model řízení vlastních nápadů.

Viz příloha č. 3. – Uspořádané myšlenky, str. 118

S využitím modelu *Community Centered Learning* (CCL) jsme mohli zahájit vlastní práci na metodice dalších aktivit. V první řadě se jednalo o vytvoření metody „způsobu“ práce, který by zaručil „nekolizní“ dorozumění v rámci skupiny. Naše úvahy jsme opřeli o známé heuristické metody²⁹, jejichž vlajkovou technikou je **brainstorming**. Při prvních školeních jsme se pozastavili nad naším vlastním „pozastavováním se“. Pomocí ověřené metody našeho vlastního názvosloví, což jsme výše popsali jako *make it yourself*, vznikl v průběhu několikahodinových setkání model, který myšlenkové procesy popisoval v následující konfiguraci:



zmačkané myšlenky

Volné, spontánní projevy vyjadřované spolu s dalšími návrhy v souladu s pravidlem **no killing**.

Zápis myšlenky není nijak formálně ani obsahově omezen; k dispozici je flipchart nebo tabule.



uhlazené myšlenky

Kategorizace myšlenek a pokus o uspořádání nápadů v souladu s pravidlem **no mercy** tak, aby splňovaly následující kritéria

1. Efektivita
2. Výstižnost
3. Srozumitelnost



uspořádané myšlenky

Krátké a jasné uspořádání myšlenky tak, že je možné ji "zabalit" do jednoho souvislého, atraktivního celku v souladu s pravidlem **no comments**.

Takto chápaná kontrola vlastního myšlení, návrhu, reflexe představuje základ řízení intelektuálním potenciálem celé skupiny. Ten se stává hmatatelný v každé etapě rozvoje. Pojmenovali jsme to přechod od spontánního přes analytické k návrhářskému myšlení, které je v literatuře všeobecně popisováno jako **design thinking**³⁰.

Zajímavost 4 Procedury používané při navrhování předmětů (designu) jsou čím dál častěji využívány při řízení týmu a tvorbě strategií (*leadership*)³¹, ale také při implementaci inovací ve veřejném prostoru³². Použití těchto metod se pomalu začíná prosazovat i ve vzdělávání³³. Pro „nekolizní“ průběh společných prací bylo nutné dodržovat následující pravidla související s jednotlivými etapami myšlení:

²⁹ Popsané v literatuře také jako metody hledající a problémové. Podle: Bolesław Niemirko. *Kształcenie szkolne. Podręcznik skutecznej dydaktyki*. WAiP. Varšava 2007. Str. 206.

³⁰ Termín vypůjčený a přizpůsobený našim potřebám. Definice na základě článku Tima Browna: „Design thinking can be described as a discipline that uses the designer’s sensibility and methods to match people’s needs with what is technologically feasible and what a viable business strategy can convert into customer value and market opportunity.“ V: <http://designthinking.ideo.com/?p=49>

³¹ Thomas Lockwood, Thomas Walton. *Building Design Strategy*. Allworth Press. New York 2008. Str. 119.

³² Emily Thomas. *Innovation by design in public services*. The Guardian. Londýn 2008.

³³ Doporučujeme navštívit stránky: <http://www.designthinkingforeducators.com/>

1. **No killing** – pravidlo „nezabíjení“ nápadů a návrhů přicházejících z pléna. Jde nejen o respektování názoru druhých, ale také o formu, jakou je vyřčen. Toto pravidlo se používá pouze v první fázi, kdy se jedná o tzv. **zmačkané myšlenky**. **Didaktické pomůcky # 1** v této fázi se hodí:
 - a. **Flipchart**
 - b. **Systém stick & go**³⁴ – zapisovat si nápady na malé samolepicí papírky, které jsou situovány v místě, jež si k tomu skupina určí.
2. **No mercy** – pravidlo bezpodmínečného přizpůsobení nápadu třem vybraným kritériím: *efektivitě, výstižnosti a srozumitelnosti nápadu*. V této fázi – **tzv. uhlazené myšlenky** – veškeré nápady, které nesplňují výše uvedená kritéria, odpadají. Hodnocení je samozřejmě subjektivní interpretace jednotlivých členů skupiny. V této fázi je tedy dobré používat následující nástroje a didaktické pomůcky:
 - a. **Kvórum** – výběr hlasováním, většinou hlasů
 - b. **Sniper Shot** – použití hodnocení nápadu na číselné stupnici, která je na vzoru připomínajícím terč nebo značku „mercedesu“. Na okrajích rozprostírajících se kruhovitě směrem od středu vyznačujeme hodnocení pro tři uvedená kritéria. Nejslabší nápady odpadají.
3. **No comments** – toto pravidlo platí v poslední fázi – při tzv. uspořádaných myšlenkách – a legitimizuje vybraný nápad; zajišťuje, že nebude měněn, chrání před „únavou materiálu“. Respektování výběru skupiny je z hlediska ubíhajícího času velmi důležité pravidlo.

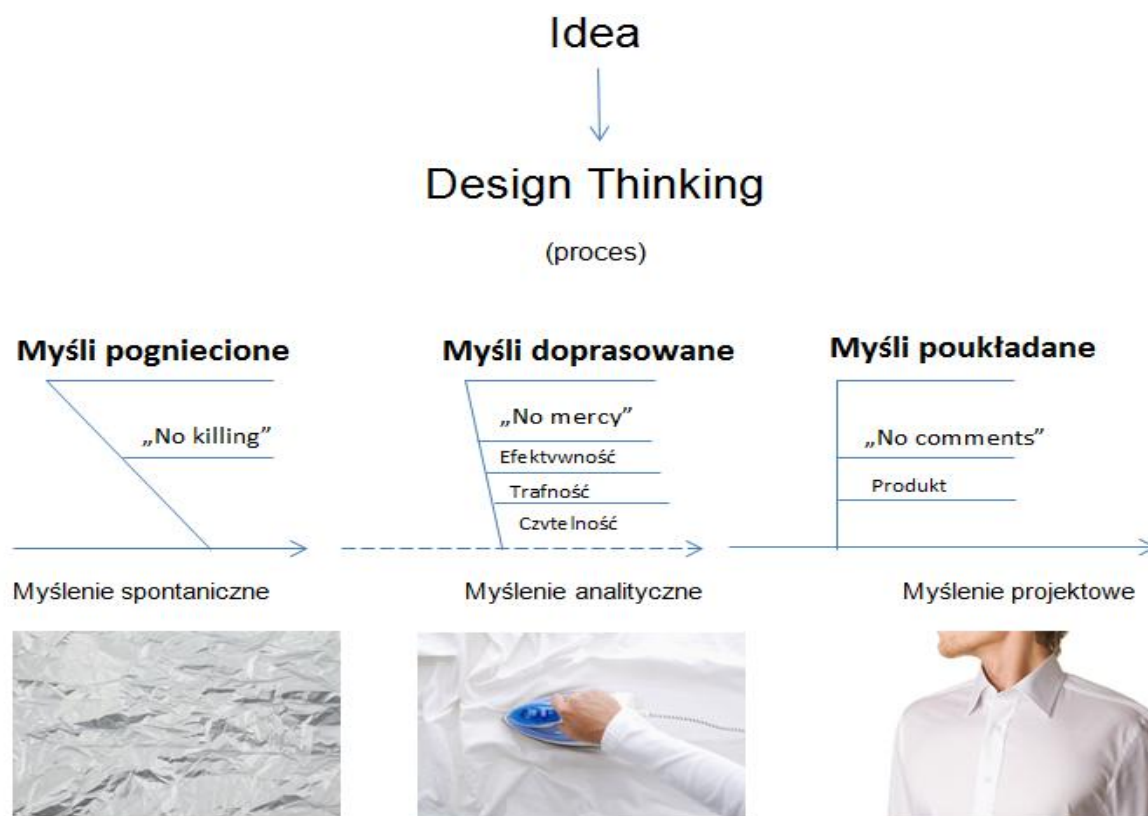
Vlastní postřehy: Postupně jsem si všiml, že někteří dobrovolníci začínali samostatně pouštět své nápady systémem zmačkaných – uhlazených myšlenek a pomalu docházeli k myšlenkám uspořádaným. Stal se z toho svébytný *modus operandi* veškerých aktivit, tedy nejen těch, které souvisely s hledáním kreativních řešení. Čtenářům bych však doporučil, ať si v rámci tohoto schématu vymyslí snadnější a zapamatovatelnější pojmenování jednotlivých fází konstrukce myšlenek. Docházelo totiž k případům, kdy bylo názvosloví použito špatně, nebo docházelo k prohození termínů.

Didaktické pomůcky a cvičení # 2 Ukázalo se, že zajímavým řešením, které umožní snadno a atraktivně si představit strukturu vlastního myšlení nebo prostoru, ve kterém myšlenka probíhá, je jednoduše zmačkat papír. Když jsme ho narovnali, hrany různorodých záhybů a nepravidelné perforace vytvořily dokonalou topografii, na které bylo možné vytvořit další kreaci. Toto cvičení představuje velmi dobrou formu „rozehřívací hry“, kterou je možné použít na začátku hodiny.

Například:

- *Vyznačte na zmačkaném papíru cestu, jakou urazily vaše myšlenky v průběhu posledních 30 minut před tím, než jste vešli do třídy. Vytvořte legendu, v níž označíte zastávky, strmé zatáčky a další značky dokládající dynamiku myšlení.*

³⁴ Autorský termín.



Zdroje fotografií: dostupné internetové fotobanky.

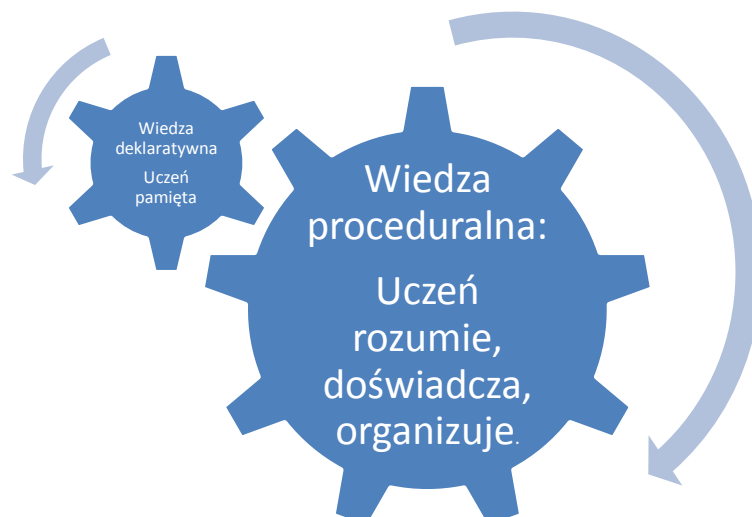
Didaktický závěr # 2: Společné vytvoření procesu řízení vlastních nápadů a ustanovení jistých komunikačních standardů platných v tomto procesu bylo velmi přínosné nejen pro dobrou intelektuální práci, ale i pro týmovou integraci. Projevilo se také, že žáci mají potřebu jasného a systematického myšlení a jsou natolik vyzáří, že toto myšlení respektují. Takto promyšlenou metodu řízení kvality myšlení je možné použít i v jiných oblastech výuky včetně výuky tradičních školních předmětů.

Vlastní postřehy # 5: Všiml jsem si, že žáci a jejich lídři měli v počáteční fázi tvorby modelu problém plynule přejít z myšlení a komunikace bez jakýchkoli standardů k jejich systematickému ekvivalentu. Zdá se mi, že tento jev souvisí s převládající informačně receptivní metodou výuky a soustředěností na osobě učitele, jak to známe z tradiční školní didaktiky. Mladí lidé jsou zaplavováni hotovými porcemi informací způsobem a formou, které nemohou nijak ovlivnit. Pro velkou většinu dobrovolníků bylo zavedení kvality a procedur ve vlastním myšlení absolutní novinkou, a to i přesto, že se jedná o přirozený a fungující mechanismus myšlení každého zdravého člověka.

Struktura učiva v adekvátní didaktice

Jaká je struktura učiva v modelu adekvátní didaktiky? Na příkladu Přeshraničního centra pro dobrovolníky a podporu společných akcí je vidět tvoření teoretických znalostí pomocí aktivity zvané **learning by doing**³⁵. Živnou půdou pro takto chápanou závislost teorie a praxe je hledání nových oblastí působení a poznání. Je mnohem snadnější pracovat na vytváření učiva v „objevitelských“ podmínkách, než v podmínkách, které jsou vnucovány. Proto vzniká již výše popsaná potřeba nějaké aktivity nazvaná *press the button*.

Aktivní zapojení každého člena CCL znamená získat jak „**deklarativní znalosti**“³⁶ odpovídající na otázku „co?“, tak **znalosti procedurální** související s otázkami „jak?“, „proč?“. Mezi těmito dvěma potenciály učiva se v předkládaném modelu objevuje jasná disproporce ve prospěch znalostí procedurálních.



Grafické znázornění vztahu teoretických a znalostí a jejich praktických ekvivalentů.

Pokud takto popsané znalosti rozdělíme do dalších kategorií, setkáme se v adekvátní didaktice se čtyřmi rozměry zvládnutí nového učiva. Žák si pamatuje (deklarativní znalosti), žák rozumí, má zkušenost, organizuje (procedurální znalosti). Adekvátně k tomuto rozdělení je popsána struktura a funkce obsahu vzdělávání v PDC. Dodejme, že čtyři výše popsané moduly a obsah vzdělávání jsou výsledkem skupinové práce mladých lidí a jejich lídrů. Každá popsaná kompetence vychází z projevené potřeby poznávání (**need**) a realizuje se podle pravidla výše popsaného čtyřfaktorového modelu adekvátnosti vzdělávání vůči: potřebám – možnostem – okolnostem – subjektivitě. Při dodržení zásad *desing thinking*, dodržení správného rozmístění nábytku v pracovním prostředí – *room set up* – a rysů typických pro model CCL, které mají vliv na efektivitu učení, vznikl program výuky *Cross Border Academy*.

³⁵ Termín vypůjčený z ekonomických věd, více na: [http://en.wikipedia.org/wiki/Learning-by-doing_\(economics\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Learning-by-doing_(economics))

³⁶ Podle: Bolesław Niemirko. *Kształcenie szkolne. Podręcznik skutecznej dydaktyki*. WAIp. Varšava 2007.

Příklad: *Practical Case Studies # 3 – Cross Border Academy a Handbook* Strona | 41

Viz příloha č. 4 – *Cross Border Academy*, str. 118

Model CCL nám po čase dovolil vytvořit podrobný **program výuky**, nezbytný pro další efektivní činnost v terénu. Aktivní praxe ve veřejném prostoru měla vliv na vysoký nárůst potřeby (**need**) získat praktické dovednosti a teoretické základy z oblasti organizování společenských akcí a s nimi spojenými veřejnými vystoupeními. Obsah vzdělávání jsme vypracovávali společně, na základě procesu *design thinking*, přičemž jsme se opírali o zásadu převládání procedurálních (praktických) znalostí nad deklarativními (teoretickými). A co víc, kvůli množství průběžně přibývajících znalostí, vznikla další potřeba vytvořit určitou neformální strukturu „institucionalizující“ naše další činnosti. Tak vznikla přeshraniční akademie známá jako **Cross Border Academy**. Níže se nachází tabulkové srovnání obsahu vzdělávání v programu akademie.

Uczeń pamięta:	Uczeń rozumie:	Uczeń doświadczył:	Uczeń zorganizował:
1. Jakie rodzaje imprez występują w przestrzeni publicznej.	1. Znaczenie relacji formalnych i nieformalnych w organizacji imprez w przestrzeni publicznej.	1. Wystąpienia publicznego w przestrzeni miasta (szkoły, uniwersytetu, sali sesyjnej).	1. Akcje „musi być piona” w swojej szkole.
2. Jakie służby publiczne trzeba poinformować o organizacji imprezy.	2. Znaczenie współpracy ze szkołą, rówieśnikami, rodzicami i mediami.	2. Przeprowadzenia 10 minutowego wykładu.	2. Autorski <u>event</u> w dowolnej formie.
3. Jakie są etapy tworzenia regulaminu imprezy.	3. Znaczenie relacji koleżeńskich i zaufania społecznego.	3. Przeprowadzenia 45 minutowego warsztatu.	3. Miejsce pracy w dużej imprezie rangi masowej.
4. Jakie niezbędne umowy i dokumenty należy sporządzić przed i po imprezie.	4. Znaczenie szkolenia się w zarządzaniu i wystąpieniach publicznych.	4. Uczestnictwa w debacie oxfordzkiej w przestrzeni publicznej.	4. Pomoc w <u>evencie</u> innego ucznia.
5. Jakie są etapy prezentacji i wykładu szkoleniowego.	5. Znaczenie sukcesów i porażek.	5. Przełamania swoich barier.	
6. Jakie są główne zasady komunikacji interpersonalnej.	6. Znaczenie wprowadzania pozytywnych zmian w swoim otoczeniu.	6. Radzenia sobie ze stresem.	
7. Jakie są bariery w komunikacji interpersonalnej.		7. Wystąpienia publicznego.	
8. Jakie są główne terminy komunikacji społecznej.		8. Poznania nowych ludzi – nowych sytuacji.	
		9. Sukcesu i porażki.	
		10. Odpowiedzialności za zespół.	
		11. Konfrontacji z problemem.	
		12. Odkrycia nowych kompetencji.	
		13. Sprawdzenia się.	

Tabulkové porovnání programu výuky v *Cross Border Academy*.

Didaktické pomůcky a cvičení # 3 (viz fotogalerie, strana 119) Jedním z nástrojů, který prokazatelně zlepšil terénní činnost dobrovolníků, bylo vytvoření **handbooků**³⁷ čili identifikačních karet středního formátu, které kromě fotografie obsahovaly údaje typu: jméno a příjmení, škola, funkce, struktura vedení a komunikace a důležitá telefonní čísla. *Handbook* (v

³⁷ Termín vypůjčený z angličtiny a přizpůsobený autorským potřebám.

překlada příručka, manuál) však za svůj název vděčí podrobnému schématu úkolů přidělených dobrovolníkovi, s detailním rozpisem hodin, dat a místa určení. Toto kapesní schéma činností získalo rovněž svou kancelářskou verzi nazvanou **megaboard**. Je to velký formát kalendáře umístěný na jedné ze stěn kanceláře (viz fotogalerie, strana 119), ve kterém se pomocí systému **stick & go**³⁸ průběžně přidávají vystávající informace a úkoly.

Vytváření schémat, konspektů a plánů činností není v praxi formální i neformální výuky ničím novým. Něčím jiným však je jejich vytváření samými žáky v souladu s principem **make it yourself**. Praxe *Cross Border Academy* ukázala, že při použití modelu CCL a jeho standardů teenageři dosahují imponující schopnosti myslet zevrubně a dojít k jádru věci.

Zajímavost # 5

Získávání znalostí a učení se na základě vlastní aktivity žáků je v pedagogické teorii známé jako **konstruktivistická teorie poznání**³⁹. Předpokládá, že žák samostatně vytváří novou konstrukci znalostí, nejčastěji jejich přiřazením k již existující zkušenosti. V Polsku není tento přístup popularizován, ačkoli jedním z jeho iniciátorů byl Janusz Korczak. V současnosti nachází široké uplatnění v řízení kvality a široce chápané obchodní sféře. Uvidíme, zda je možné konstruktivismus výuky použít také na půdě školních tříd a hodin.

Vizualizace # 12

Tentokrát máš za úkol vést hodinu biologie. Začínáš zapsáním nové maximy: „Vše, co víme, vytvoříme sami.“ Žáci zvyklí zapisovat do sešitů všechno, co vidí a slyší, se nejistě dotazují, zda to má být opravdu téma hodiny... Rozdělením třídy na skupiny dynamickou stylistikou typu „banket“ sdělíš pokyny k úloze: „popiš proces, nazvi fakta a vysvětli příčinně-důsledkový mechanismus klonování člověka“. Není to jednoduchý úkol, tím spíš, že to je teprve první úvodní lekce do kapitoly genetiky. Mezitím doplníš pokyny – poprosíš žáky, aby vytvořili modely zcela autorské. Po prezentaci výsledků jednotlivými skupinami pokračuješ v hodině formou objasnění besedy, kdy nazveš termíny vymyšlené žáky jejich odbornými ekvivalenty. Přidanou hodnotou, která se může objevit v reflexi žáků, a obohatí jejich znalostí, je etická pochybnost, která vyplývá z faktu klonování. Další téma k diskusi.

Podobně jako u předchozích vizualizací, také u této se počítá především s obrácením pozornosti na proces uvažování žáka, a nikoli pouze na vyžadování nabývaných znalostí. Zaneseme-li opravy do modelů vědění vytvořených žáky, získá učitel **efekt dvojitého kódování**⁴⁰ informace využitím přirozené funkce rozumu, jakou je porovnání a asociování. Takový proces výuky, kdy učitel předefinuje autorské modely žáků, je v modelu adekvátní didaktiky nazýván **převráceným konstruktivismem (reserved constructivism)**⁴¹.

³⁸ Autorský termín.

³⁹ Geoff Petty. *Nowoczesne nauczanie. Praktyczne wskazówki i techniki*. GWP. Sopot 2010. Str. 14.

⁴⁰ Jedna z fází v procesu zapamatování. Podle: Philip G. Zimbardo. *Psychologia i Życie*. PWN Str. 357.

⁴¹ Autorský termín.

Terminologické základy č. 2. Didaktika, metodika, techniky a nástroje modelu CCL

V této fázi příručky je vhodné opětovně přezkoumat definice jednotlivých termínů. Vyplývá to z principu narůstající obtížnosti a míry pokročilosti, na které čtenář v této části narazí.

Dosavadní způsob vypravěčského stylu příručky, která se v mnoha místech opírá o hovorový jazyk, s využitím reálných i simulovaných případů, bude zachován. Z druhé strany nemůže zůstat odtržený od klasického a uznaného jazyka didaktiky, která je součástí oblastí **pedagogiky** (vzdělávání dětí a mládeže) a **andragogiky** (vzdělávání dospělých).

Věda popisující výuku a učení se, stejně jako řízení procesu vzdělávání je nazývána **obecnou didaktikou**, která ve verzi omezené na konkrétní předmět nebo skupinu předmětů nese název oborová didaktika nebo **metodika výuky**. Součástí té poslední je adekvátní didaktika, která se aktuálně stává **konceptí**⁴² pro použití při neformálním vzdělávání. V jeho rámci probíhá **neformální vzdělávání** vyplývající z interakce učitele a jeho žáka v procesu: učení se a výuky.

Tento vztah má vliv na dvě složky: **emocionálně motivační** (afektivní) **aspekt** žáka, který má souvislost s procesem jeho výchovy chápaným jako schopnost ovlivňovat emoce, přesvědčení, postoje a motivaci, stejně jako **aspekt instrumentálně poznávací** (kognitivní), týkající se myšlenkových a paměťových procesů (např.: procesů organizace masové akce). V adekvátní didaktice, ve které procedurální poznání převládá nad deklarativním, má převahu právě emocionálně motivační aspekt nad aspektem poznávacím.

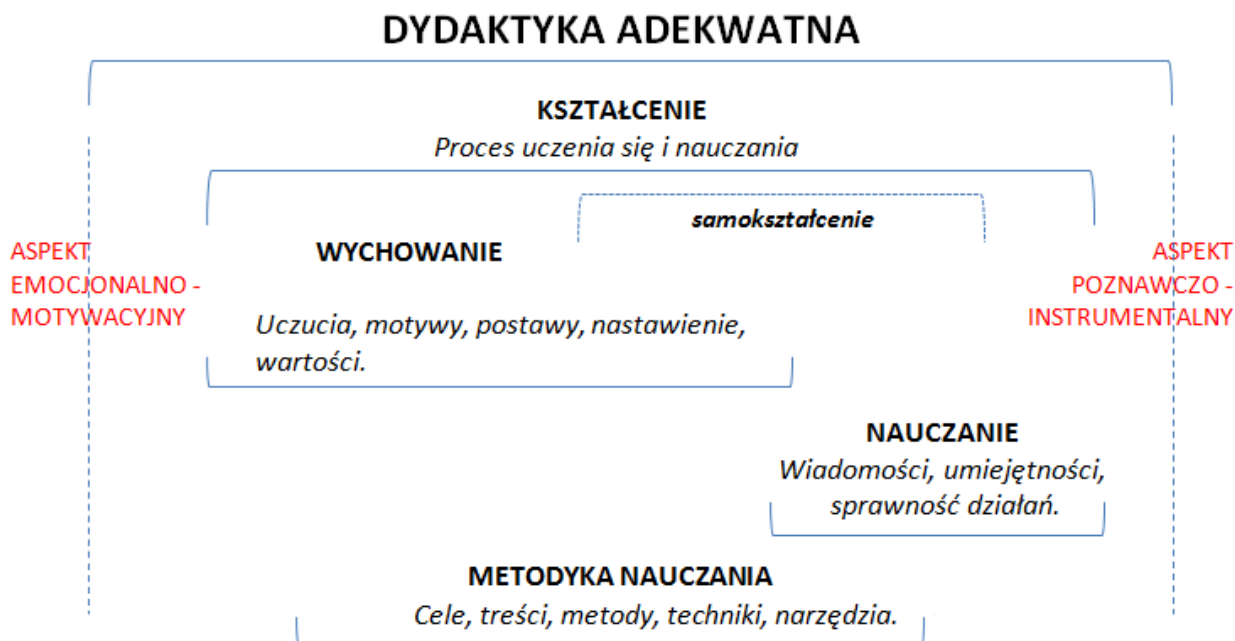
Vzdělávání zbavené interpersonální relace, jež však vyplývá z **vlastní aktivity žáka**, je nazýváno **sebevzděláváním** a zaujímá důležitou roli ve vědomě řízeném neformálním vzdělávání. Bez tohoto prvku vědomí je taková činnost pouze **samouctvím** čili činností, jež zůstává mimo teorii a praxi vzdělávání.

Na této úrovni podrobnosti je dobré také významově rozlišovat takové termíny jako již zmiňovaná metodika, metoda, technika a nástroje.

Metodika výuky je souborem cílů, obsahů, metod, technik a nástrojů, jež zůstává kategorií nadřazenou vůči dále jmenovaným (jinak je nazývána didaktikou oborovou). **Metoda** je souborem činností a jejich vlastností, jaké mají bezprostředně vliv na charakter vzdělávací činnosti. Metodě je podřízená **technika**, chápaná jako způsob provádění vzdělávací činnosti. Poslední kategorií je **nástroj** připadající určité technice, který je materiálním nebo významovým instrumentem, pomocí něhož uskutečňujeme určený úkol. Cíle a obsahy vzdělávání, jaké jsou

⁴² Příručka představuje hlavní didaktické předpoklady podpořené praxí. V této fázi zavádění autorské koncepce adekvátní didaktiky nespĺňuje metodologické základy, aby mohla být uznána za samostatnou metodiku, závaznou v kánonu.

obsaženy v kompetencích metodiky, budou představeny zvlášť pod pojmem **taxonomie** cílů a obsahu vzdělávání. Strona | 44



Grafické schéma terminologické a významové závislosti vyskytující se v koncepci adekvátní didaktiky.

Na výše uvedeném obecném schématu je znázorněno široké použití adekvátní didaktiky, s převahou její výchovné funkce. Důležité je, aby neformální vzdělávání, ke kterému popisovaná metodika patří, zůstávalo pouze **podporou** pro proces výuky, aniž by byla znehodnocována jeho tradice založená na systému tříd a výukových hodin.

Zvláštní pozornost si zaslouží kategorie **sebevzdělávání** zachycená na schématu. Název poukazuje na silné působení vnitřní motivace žáka. Učitel však může vytvořit podmínky a vzbudit potřebu samostatné činnosti. Praxe PDC ukazuje, že takový mechanismus funguje v mnoha oblastech.

Vizualizace V REÁLU # 3

Kancelář PDC zaplnily stohy 2 400 kusů průzkumných dotazníků. Skupina dobrovolníků vyškolená v oblasti metodologických základů se chystá analyzovat výsledky. Vedoucí skupiny poukazuje na nutnost vytvoření algoritmu, který zjednoduší kodifikaci získaných odpovědí. Do věci se vkládá vítěz oborových olympiád z matematiky, nadprůměrný analytik s nadáním pro exaktní vědy. Jmenuje se Krzysiek a je mu 16 let. Po několika minutách je vzorec hotový. To však není všechno. Po samostatných analýzách sdělí dobrovolník starším kamarádům další pokyny, čímž prohloubí preciznost zkoumané problematiky. Přebírá vedení tématu a jeho setkání se statistikou začíná o nějakých 5 let dříve než u jeho vrstevníků, kteří se se statistikou setkají teprve na vysoké škole. Momentálně samostatně prohlubuje znalosti z této oblasti, přičemž je opírá o praktickou činnost ve skupině i individuálně.

Vlastní postřehy # 6: Realizace postulátu „pokud možno samostatně“ se skutečně potvrdila v mnoha situacích. Na druhé straně, ne každý žák (dobrovolník) si takové možnosti všiml. Mám pocit, že mládež, se kterou jsem pracoval, je svým způsobem samostatnosti odvyklá. Činnost prováděná na principu pokus omyl není jejich silnou stránkou, ačkoli v praxi a teorii výuky je takový přístup k „existenci ve světě“ jedním z nejstarších a nejpřirozenějších způsobů chování. Upozornil jsem rovněž na snižování pocitu vlastní hodnoty tam, kde se objevoval prostor pro vlastní invenci – „nevím jak“, „netuším“, „neumím“, „ale jak se to dělá“, „vždycky jsem v tom byl slabý“, to jsou často se objevující komentáře, zvláště u začínajících dobrovolníků PDC.

Další popis se týká **technik a nástrojů** práce u modelu *Community Centered Learning* – CCL, které lze rozdělit do následujících kategorií:

1. **Skupinové techniky**
2. **Tandemové techniky**
3. **Individuální techniky**

Každá technika se samostatně vztahuje na motivačně emocionální aspekt, stejně jako poznávací. V modelu CCL je klíčovým termínem **didaktické společenství** a hlavním způsobem – **technikou** jejího vytváření je **ROZHOVOR**. Jeho zapsání tiskacím písmem si klade za cíl podtrhnout jeho postavení v rámci adekvátní didaktiky jako celku. Níže uvedená vizualizace jednoznačně poukazuje na deficit v oblasti interpersonálních vztahů, jakým trpí tradiční didaktika. Proto se při pokračování v úvodu do technik vzdělávání CCL vyplatí uvést níže uvedený příklad. Osoby citlivé na vulgarismy prosíme, aby níže uvedený text nečetly.

Vizualizace V REÁLU # 4

Skupina dobrovolníků čekajících na otevření kanceláře vzájemně hovořila. Diskuse se ukázala být natolik živá, že si nikdo nevšiml koordinátora projektu přicházejícího s klíči. „Ta zas...ná pí.. mi konečně dala pokoj“, „Svině tlustá, ať se jde vy...“, „Se.. na to! Už jsou prázdniny“, „Kráva...“ Autory těchto slov nebyli mladí lidé z prostředí, kde je takový jazyk obecným prostředkem komunikace. Byli to dobrovolníci z gymnázií s dobrým jménem, žáci hudební školy, členové junáka a mnoha typických mládežnických středisek. Pokračování „pokecu“, již za přítomnosti vedoucího, odhalilo „malichernou“ podstatu problému. Šlo o běžné zakončení školního roku, kdy žáci dávají učitelům květiny. Dobrovolníci vysvětlovali své vulgarismy nutností „lhát“ před učiteli, že jim jsou vděční za to, že je naučili citlivě vnímat svět, za to, že jsou milí, chytří a vůbec. Na otázku koordinátora: „A nemůžete si prostě s učitelem popovídat o tom, co vás ve třídě štve?“ zazní krátká odpověď: „Ti asi hráblo...“

Případy tak výrazné polarizace v každodenní školní komunikaci nejsou okrajovým jevem – pokud tak můžeme usuzovat z podobných zvyků v profesním životě dospělých. Didaktici a specialisté na komunikaci identifikují tento jev se širší skupinou překážek a komunikačních patologií, zvaných **pastí vztahů**⁴³. Lze do ní velmi lehce spadnout všude tam, kde chronicky chybí kultura rozhovoru nebo kdy je upřímný rozhovor považován za tabu. Veškeré metody autoritativního postoje k výuce jsou pro takové jevy příznivé. Metody a techniky, které mohou

⁴³ Hein Retter. Komunikacja codzienna w pedagogice. GWP. Gdańsk 2005. Str. 148.

změnit charakter interpersonálního vztahu, jsou zvány v závislosti na autorech a školách komunikace: **metodou zjednodušení komunikace**⁴⁴ a **metakomunikací**⁴⁵ čili „komunikací o komunikaci“. Techniky podporující budování vztahu, opřené o podobnou starost o dialog, jsou známé pod názvem **hermeneutické**⁴⁶. Sekundární literatura široce a vyčerpávajícím způsobem popisuje metodiku účinného porozumění si, proto tento problém není předmětem dalších analýz příručky. Adekvátní didaktici nabízejí na tomto místě inovativní řešení, jejichž účinnost potvrdila každodenní praxe PDC, stejně jako čím dál popularizovanější metodiky v obchodní sféře: **coaching**⁴⁷, **mentoring**, **consulting** a také **tutoring** či **twinning**.

Tandemové techniky

Coaching (koučink) se týká diagnostikování nových výchovných a rozvojových potřeb žáka, přičemž vychází z jeho zkušeností. Takový vztah s učitelem (trenérem) má spíše přimět žáka, aby se zamyslel nad vlastním jednáním, změnou přístupu a vůlí zdokonalovat činnosti, než aby získával zcela nové dovednosti. Teoretikové tohoto přístupu navrhuji používat za tímto účelem efektivní „plány osobního rozvoje“, které mají v určeném čase přinést konkrétní změny.

Coaching vyžaduje uplatňování takových dovedností, jako je: aktivní poslech, empatie, přesné provádění pozorování, podávání a přijímání zpětné vazby (**feedback**), asertivní komunikace, zvládání odporu, stanovení cílů, nárůst sebejistoty a redukce stresu. Pokud je využíván další partnerský vztah zvaný **mentoring**, mohou se hodit dovednosti z oblasti odhalování a rozvíjení potenciálu žáka (nejen psychomotorického potenciálu, ale také intelektuálního a emocionálního), což však vyžaduje vyšší komunikativní kompetence a autoritu stojící na **autentickém vztahu mistr – žák**. V takových situacích se žáci často před učitelem (mentorem) otevírají, přičemž dokonce počítají s radami v oblasti osobního nebo profesního života. Zkušený a kompetentní didaktik může v takových chvílích založit vztah s žákem na mentoringu.

Spojíme-li výše popsané inovace v přístupu ke vzdělání s modelem CCL, který navrhuji adekvátní didaktikové, získáváme strukturu, která nejenže zvyšuje sociální kompetence na úrovni rodiny a školy, ale dostává se značně dále – **do veřejného prostoru**, který se stal hlavním polem působnosti dobrovolníků PDC a Freestyle City. Další tři tandemové techniky **tutoring**, **consulting** a **twinning** budou popsány pomocí praktických příkladů.

⁴⁴ Bolesław Niemierko. Kształcenie Szkolne. Podręcznik skutecznej dydaktyki. WAiP. Varšava 2007. Str. 336.

⁴⁵ Hein Retter. Komunikacja codzienna w pedagogice. GWP. Gdańsk 2005. Str. 150.

⁴⁶ Marcin Jełowicki, Witold Kiezuń, Zbigniew Leoński, Bronisław Ostapczuk, „Teoria organizacji i zarządzania”, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Varšava 1979, s. 223.

⁴⁷ Široké zpracování těchto otázek najde čtenář mimo jiné v takových pracích jako: Maciej Bennewicz. Coaching i Mentoring w praktyce. G+J Grunner + Jahr Polska Sp. z o.o. Varšava 2011. Sara Thorpe, Jackie Clifford. Podręcznik coachingu. Rebis. Poznań 2006.

Příklad: *Practical Case Studies # 4 – Tutoring, Twinning, Consulting*

Tutoring

Viz příloha č. 4 – Tutoring, str. 119

Techniky založené na dialogu v tandemových skupinách patřily, kromě skupinových technik, k hlavním interpersonálním aktivitám v době našich terénních a studijních činností. Právě v těchto podmínkách jsme pozorovali nejvyšší mezigenerační integraci, a v jejím důsledku pokusy o prolomení stereotypů týkajících se vzájemné komunikace. Rozhovor v jeho nejobvyklejší podobě se ukázal být klíčem ke společné, kreativní činnosti ve prospěch zviditelnění města a priorit projektu.

Vizualizace V REÁLU # 4

Tutoring, takový nadpis se objevil na bílé tabuli (whiteboard), jež vévodí hlavní stěně kanceláře PDC. Pod nadpisem tutoring byla narýsována tabulka, ve které byla ke každému dobrovolníkovi, který se projektu účastnil, připsána osoba, jež souhlasila s návrhem vytvořit **partnerské relace jeden na jednoho, jaké měly vzniknout mezi mladší a starší generací**. „A co když s námi nebudou chtít mluvit,“ padá první pochybnost z úst 17letého dobrovolníka⁴⁸. Za chvíli je otázek a pochybností víc... Mládež není přesvědčena, zda bude vyslyšena a zda jejich partnerské záměry budou respektovány. „Vy budete tutor, vy budete zvat k rozhovorům a budete mít odpovědnost za změny postojů,“ poukazuje lídr skupiny. Tutoring vznikne tehdy, když obě strany budou chtít poznat druhou osobu a její kompetence. „Neupírejte radním zvědavost, pokud je neznáte,“ dodává.

Vlastní postřehy # 6: V žádném předchozím podniku, ve kterém byli dobrovolníci vystaveni stresu spojenému s veřejnými vystoupeními nebo činností pod časovým tlakem, jsem si u nich nevěšil takového stupně zaujetí jako před prvním kontaktem v roli tutora. Při vystoupení v zasedací síni, kdy dobrovolníci zvali radní k tutoringu, byla jejich otevřenost a asertivita některými chápána jako kontroverzní. Stačila však první tutoringová setkání, aby se obě strany přesvědčily, že mezigenerační setkání jsou zcela přirozenou schopností člověka. Na výsledky nebylo nutné dlouho čekat.

Vizualizace V REÁLU # 5

Šéf kanceláře PDC neprováděl úklid této místnosti po dobu návštěvy radních. „Měli by vidět, jak pracujeme v každodenní realitě, tak, jak je to doopravdy,“ argumentoval. Po několik týdnů mladí tutoři a jejich partneři⁴⁹ chodí ulicemi města a vyměňují si ohledně něj své názory. Stálým

⁴⁸ Jde o dobrovolníka Przemysława Lose.

⁴⁹ Celkově do tutoringu vstoupilo 16 tandemů.

bodem programu je sídlo dobrovolníků. Sedají na velké měkké polštáře a prohlížejí si program školení Cross Border Academy. Tutoři vyprávějí o mnoha akcích, jaké podpořili svým kapitálem. Kancelář je plně vybavena – počítače, projektor, plátno, flipcharty, didaktické pomůcky, megaboard a jiné znaky dobře prosperující „učící se“ organizace. Tutoring ukazuje, že učí také jiné. „Uvažujeme o tom, že vás pověříme organizací Mládežnického zastupitelstva, od základů, v souladu s vaší metodikou,“ zaskočil návrhem předseda zastupitelstva v Cieszyně. O několik týdnů později, se v kuloárech již hovoří o aplikaci metodiky PDC do práce výborů zastupitelstva, a dokonce o metodách zdokonalujících spolupráci se starostou.

Didaktické pomůcky a cvičení # 4 Každý tutor obdržel **složku s úkoly**, s výtiskem pěti povinných materiálů k vyplnění. Týkaly se vytvoření osobních formulářů partnera, informací o zájmech, zkušenostech, někdy také plánech do budoucnosti. Měly také za úkol archivovat společné nápady a návrhy změn. Část dokumentů se týkala kulturních akcí navrhovaných mládeží, směřujících k masovému odběrateli, které by se měly objevit ve Strategii politiky mládeže a sociální soudržnosti v Cieszyně navrhované dobrovolníky.

Didaktické závěry # 4: Mládež má potřebu být vyslyšena. A jak se ukázalo – dospělí také. Ale nejde o celou populaci mladých lidí ani jejich mluvčích. Mladí lidé, kteří se přihlásili k tutoring, byli osobami s nadprůměrnými společenskými a vůdčími potřebami. Byly to osoby, které se i přes chybějící zkušenosti řídí vzácnou intuicí a citlivostí. Mají smysl, jenž jim umožňuje vnímat veřejný prostor jako místo setkávání a aktivit všech generací. Tento mladý společenský potenciál, to jsou budoucí lídři změn, radní, starostové, podnikatelé. Po mnoho generací se setkávají s jednou a toutéž společenskou překážkou – chybějícím doceněním a důvěrou⁵⁰. *Tutoring ukázal, jak hodnotné je čerpat z jejich talentů.*

Consulting

Viz příloha č. 5 – Consulting, str. 120

Consulting neboli poradenství je spojováno s obchodní sférou. Zatím se však ukazuje, že může mít velmi užitečnou roli ve vzdělávání. Konzultace experta může vyplnit mezeru, jaká se často objevuje mezi „samozřejmými“ znalosti a způsobem jejich využití. V PDC se takovou „mezerou“ ukázaly být znalosti o sobě samém. Příklad dobrovolníků odhaluje závažný didaktický problém, se kterým se žádný z nich dříve vědomě nepotýkal. Jde o volbu vlastního povolání.

Vizualizace # 13

Víš, že máš před sebou jednu z nejdůležitějších třídnických hodin s touto třídou. Žákům nezbývá mnoho do plnoletosti. I přesto se od jistého času objevují otázky ohledně toho, na jakou školu půjdou a kým se v budoucnu stanou. Netrpělivě se dívají na hromádku dokumentů, na které pokládáš dlaň. „Za chvíli vám rozdám vaše IP, individuální plány. Vaše odborné

⁵⁰ Pozorování na základě mnohaletých zkušeností autora.

předpoklady nám nejsou lhostejné. Právě na přirozených talentech, které poslední rok pozorujeme a v tomto dokumentu jsme je podrobili zkoumání, závisí vaše budoucnost a opodstatnění všeobecného i dalšího smyslu vzdělání.“ Část žáků se začte do výsledků rozhovorů, testů, anket, provedených pozorování a sociometrie; potvrzují své silné i slabší stránky. Jiní začínají od konce. Hned si procházejí soupis povolání odpovídající jejich předpokladům. Důležitou kapitolou IP je soupis firem a podniků v místním, regionálním a státním rozsahu, které hledají uvedené talenty.

Vlastní postřehy # 7: V mnohých rozhovorech s dobrovolníky z nejstarších maturitních tříd jsem se často ptal na výběr vysoké školy a profesní představy. Většina mladých debatérů odpovídala krátce a obsažně: „...no vlastně nevím.“ Na podobné poznatky narazili také rodiče a učitelé žáků mimo dobrovolnické centrum, se kterými jsem měl v průběhu profesní praxe příležitost mluvit. Je to tedy společenský problém, který nejenže otřásá smyslem mnohaleté školní výuky, ale především má vliv na výši nezaměstnanosti, kterou způsobuje chybějící politika řízení odbornou způsobilostí generací. Námi zahájené činnosti se soustředily na navázání úzké spolupráce s pedagogicko-psychologickou poradnou v Cieszyně, za účelem vytvoření **nástroje**, který by mohl maturantům pomoci v „dospělém“ přístupu ke zkoušce z dospělosti.

Vizualizace V REÁLU # 5

*Pravidlo make it yourself nás doprovázelo celou dobu. Tentokrát jsme tak „pojali“ projekt pro maturanty, který měl za cíl vytvořit individuální cesty profesní kariéry a rozvoje efektivního učení. Tak vznikl **Butterfly Project**, jenž vděčí svému názvu proměně motýla, který dříve než odletí do světa, prochází různými fázemi. Maturanti obdrželi klíče ke kanceláři a zahájili individuální konzultace s odborným poradcem a psychologem. Dodatečným posílením kompetencí dobrovolníků se ukázala být skupinová školení z oblasti **zvládnutí stresu** a způsobů efektivního využití paměti, známých jako mnemotechnika. Toto je úryvek ze zprávy konzultanta po ukončení několikátýdenní práce s mládeží PDC:*

- Po úvodní diagnóze „butterflyovci“ analyzovali a popisovali svůj potenciál, zájmy, dovednosti, znalosti, schopnosti, úspěchy, hodnoty – na základě vlastních zkušeností, na základě rozhovoru s poradcem či výsledků testů, po čemž se soustředili na určování šancí v okolní společnosti. Po analýze pozitiv byly analyzovány těžkosti, nedostatky, slabé stránky, překážky jak vnitřního, tak vnějšího charakteru. Další část individuálního programu spočívala ve vytvoření obrazu ideálního zaměstnání pomocí vymezení úkolů, činností, druhu a charakteru práce. Následující etapou při vypracování IP je hledání informací týkajících se konkrétních zaměstnání, v souladu s vytvořeným modelem – úkoly a činnosti, pracovní podmínky, požadované charakterové vlastnosti, specifické požadavky, charakter práce, stejně jako šance na zaměstnání a kariérní postup. Předposlední etapa se týkala porovnání potenciálu účastníka s informacemi o konkrétních povoláních, stanovení styčných a rozdělných bodů. Individuálním plánem končí plánování úkolů pomocí precizování hlavního cíle a dílčích cílů, dále určení strategie jeho

realizace – stanovení činností v čase. IP byl vypracován především účastníkem. Poradce měl za úkol provázet ho na jeho „cestě“ do minulosti i budoucnosti.

(Izabela Baszczyńska, odborný poradce Butterfly Project).

Didaktický závěr # 4: Ukázalo se, že mládež má velkou potřebu poznání o sobě samých. Nejde pouze o neformální informace, které získají od skupiny v podobě feedbacku. *Butterfly Project* poukázal na potřebu formálního poznání (metodologicky spojitého a zdůvodněného) svých předpokladů a charakterových vlastností. Ukázal přitom, že získání cenných informací o sobě nemusí být složitým procesem.

Twinning

Viz příloha č. 6 – *Twinning*, str. 120

Poslední z navrhovaných tandemových technik se tentokrát týká způsobu získávání znalostí pomocí mezikulturního „mixování“. Zpočátku byla praxe twinningu (ang. *twin* – dvojče) strategií zahájenou zeměmi Evropské unie a sloužila ke strukturální a mentální integraci se zeměmi ucházejícími se o členství ve společenství. Rychle a účinně byla zavedena do škol, kdy byly iniciovány výměny mládeže (tříd), nejčastěji se sousedními zeměmi. V praxi PDC byl rozměr twinningu redukován na techniku práce jeden na jednoho, která si mimo to uchovává prvotní smysl mezikulturní integrace.

Vizualizace V REÁLU # 6 *Praha, červen 2011. Utichají telefony a šepot shromážděných posluchačů v konferenčním sále. Mezi nimi zástupci téměř dvou desítek zemí EU. Lídři PDC zahajují prezentaci zásad přeshraničního projektu a plánu jeho průběhu. Ukončení bylo překvapující. Komisař EU pro vzdělávání si neočekávaně vzal slovo. „This is it. This is Europe!“ V kuloárech padá návrh kontaktovat příslušného koordinátora našich činností na české straně. Plánování vybudování dvojité struktury začalo dříve, než byl projekt oficiálně zahájen⁵¹. Do vedení PDC se dostávají zkušení sociální lídři obývající druhý břeh Olše, která dělí jedno město na dvě různé kulturní části.*

Vlastní postřehy # 8: Když jsem poznal Petra Kantora, který mi byl doporučen v Praze v průběhu mezinárodní konference o dobrovolnictví, byl jsem přesvědčen, že rychle zahájíme kulturní integraci ve velkém měřítku a změníme tvář města rozděleného složitou historií. Po mnoha měsících společné práce jsem se naučil od svého partnerského „dvojčete“ Petra, že při zavádění společenských změn musíme držet odstup od sebe samých, nemůžeme jednat impulzivně a emocionálně. Takové *know-how* lze získat pouze v mezilidských vztazích, kdy diskrétně hledáme takové styčné momenty, které jsou jednoduše racionální. Integrace polských dobrovolníků s jejich českými partnery neprobíhala v souladu s plánovaným časem a intenzitou. Vyžaduje čas. Myslím si však, že se Petr a jeho dobrovolníci od nás naučili jednat s větším rozmachem a asertivitou. Dnes pracujeme společně nad vytvořením prvního evropského Přeshraničního parlamentu mládeže.

⁵¹ Dříve, tj. před lednem 2012 byl název PDC používán neformálně.

Skupinové techniky CCL

Mluvíme-li o skupině, mají adekvátní didaktici na mysli počet osob začínající třemi a nepřekračující deset. Řídíme se tzv. „**Dunbarovým číslem**“⁵², které poukazuje na závislost efektivity práce skupiny na jejím počtu. Antropolog si všiml, že ve vztahu jeden na jednoho (v tandemových technikách) činí podíl koncentrace pozornosti „na sobě samém“ **50 %**, což je optimální úroveň zaměření pozornosti na vlastní „ego“, stejně jako schopnosti soustředit se na partnera interakce. Na tomto místě je dobré připomenout jev nazvaný vědci **social attention holding potential (SAHP)**⁵³ a provést jeho převod do Dunbarových propočtů. SAHP je chápáno jako potřeba soustředit na sebe pozitivní pozornost, což je přirozený proces, který organismus využívá v situacích, v nichž hrají důležitou roli motivace a image. V případě vztahu 3 osob je vytvořena skupina, která je schopna rozdělit pozornost na úrovni 33 %. Čtyři, pět a šest osob již následně vykazuje snižující se potenciál činné aktivity ve skupině, na úrovních: **25 %, 20 %, 16 %**. Po překročení počtu 7, což odpovídá 14 % „smluvně“ přijatého SAHP, zcela určitě vzrůstá pravděpodobnost, že se objeví komunikační překážky a nesoustředění. Další růst může způsobit, že se objeví neformální lídr, který může mít na skupinu rozhodující vliv. To jsou samozřejmě konvenční výchyty zatížené metodologickou chybou⁵⁴, ale na druhé straně praktici PDC pozorovali zmiňované tendence při skupinových pracích. Proto, podobně jako příprava pracovních podmínek odpovídající stylistikou místnosti *room set up*, i početní příprava skupiny vyplývá z podobné péče o kvalitu její činnosti.

Učení se ve skupině se dočkalo mnoha metodologických prací, proto rozšíření vědomostí z této oblasti není bezprostředním cílem příručky. Většina metod se opírá o **heuristické techniky**⁵⁵, jejichž hlavním cílem je:

1. Motivování účastníků ke vzdělání.
2. Vytvoření dobré atmosféry.
3. Realizace didaktického cíle.⁵⁶

Na základě využití výsledků práce sociální psychologie⁵⁷ a vlastních sledování skupinových procesů, adekvátní didaktici porovnali pozitivní aspekty vyplývající z práce ve skupině s aspekty negativními. Jejich exponování často vyplývá z neuvědomělých jevů, které vytvářejí každodennost mladých lidí.

⁵² Robin Dunbar. *The Human Story. A New History of Mankind's Evolution*. Faber & Faber. Londýn 2005.

⁵³ David M. Buss. *Psychologia ewolucyjna*. 1. vydání GWP. Gdaňsk 2003. S. 381–382.

⁵⁴ Opírá se o metodologickou spekulaci, kterou lze těžko ověřit.

⁵⁵ Jde o tvůrčí řešení problémů a způsoby dosahování nejučinnějších řešení, příslušně k podmínkám. Podle: W. Okoń: *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*. WA ŻAK. Varšava. 2003. Str. 247. Heuristické metody jsou také zvané metodami pokusu a omylu a problémovými metodami.

⁵⁶ Podle: Mariolą Łaguną w: *Szkolenia. Jak je prowadzić*. GWP. Gdaňsk 2008.

⁵⁷ Podle: Rupert Brown: *Procesy grupowe. Dynamika wewnątrzgrupowa i międzygrupowa*. GWP. Sopoty 2006.

Pozitivní aspekty	Negativní aspekty
Kolektivní duch	Deindividualizace ⁵⁸
Meziskupinová spolupráce	Předsudky
Skupinová efektivita	Společenské příživnictví
Pospolitě řešení problémů	Sociální lenost
Loajalita v rámci skupiny	Skupinové „stádní“ myšlení ⁵⁹
Identita JÁ – MY	Identita JÁ – ONI
Aktivita	Pasivita

Řídit se zásadami modelu CCL hned neznamená, že skupina pocítí pouze pozitivní aspekty spolupráce. Jednoduše zvýšení zájmu o potřeby skupin a jednotek (*needs*), vytváření odpovídajících podmínek (*circumstances*), stanovení možností (*possibilities*) a důraz na subjektivitu (*subjectivity*) minimalizuje negativní aspekty nebo umožňuje jejich kontrolu.

Skupinové procesy a jejich dynamika jsou charakterizovány několika fázemi rozvoje, kde je jednou z nich **fáze konfliktu a vzdoru**.

Vlastní postřehy # 9: Všiml jsem si, že dlouhodobá bezkonfliktnost nebo snížená morálka skupiny není dobrým signálem. K takové situaci došlo v naší skupině, důsledkem čehož byly časově odložené, nekontrolované výbuchy nežádoucích emocí, vyplývajících z toho, že nedocházelo k průběžnému „očišťování“ od přirozených mezilidských neporozumění. Stávalo se to, ačkoli byly vytvořeny podmínky pro nevázané vypovězení vlastních „ale...“ Nástroj, který nás účinně ochránil před dalšími konflikty se zadržovaným výbuchem, jsme nazvali **hot-chair**. Spočíval v co možná pravidelných sezeních na „horkém křesle“, k čemuž jsem se pro příklad podvolil jako první. Úloha „sedícího“ spočívala ve vyslechnutí připomínek skupiny, bez možnosti průběžného komentování. Každý komentátor vyznačil na speciální číselné stupnici hodnotu, jakou připisoval emocím spojeným s výtkami svému lídrovi. Díky tomu jsem měl přehled nejen o získané zpětné vazbě, ale především o míře jejího prožívání jinými. Takto napsaný vztah ve mně vyvolával empatii a shovívavost, blokoval odpor spojený s uslyšeným a ne vždy lichotivým komentářem k mému chování.

Charakteristickým projevem vyplývajícím z dynamiky skupiny je také **odpor k práci se skupinou**⁶⁰. Popis je dobré zobrazit pomocí vizualizace.

Vizualizace V REÁLU # 7 18letý Andrzej právě ukončil svůj trénink u řečnického pultu, u kterého promlouval k vrstevníkům sedícím na polštářích. Potlesk potvrzuje úspěch. Jeho místo nejistě zaujala o pár let starší Kasia. Zkušenost věku by měla příznivě působit na otevřenost a zběhlost v mluvení. Stal se opak, a to nikoli poprvé. Již několika osobám předtím se podlamoval hlas i kolena, když stály na stupínku. „Nevím, co mám dělat,“ vzdychla bezradně dobrovolnice. „To nemá smysl,“ dodala, a kdyby nezasáhl trenér, určitě by odešla od pultíku a nikdy by se k němu nevrátila.

⁵⁸ Tento stav omezené sebereflexe se objevuje za podmínek anonymity ve velké skupině lidí.
<http://www.charaktery.eu/slownik-psychologiczny/D/68/Deindywidualizacja/>

⁵⁹ Stav podléhání skupině.

⁶⁰ Mariola Laguna: Szkolenia – jak je prowadzić. GWP. Gdańsk 2003. str. 203.

Odpor k práci se skupinou je přirozeným jevem, který se vyskytuje jak v terapeutických, tak školních skupinách. Navzdory zdurazňovanému faktu, že PDC **není** zřízeno k socioterapeutické činnosti, se projevy odporu vyskytly mnohokrát, také v případě osob sebejistých a vnímaných jako odvážné. Jsou to obranné reakce organismu s často neuvědomělým důvodem, které brání osobu před změnou chování, změnou vnímání jinými osobami nebo změnou podoby vlastní osoby.

Vlastní postřehy # 10: Snažil jsem se reagovat téměř za každé podobné situace. S vědomím toho, že PDC jako organizace byla zřízena také k netypickým činnostem ve veřejné oblasti, zaujímal jsem někdy kontroverzní přístup obecně zvaný „**účelem světícím prostředky**“. To vyžadovalo od dobrovolníků velkou odolnost vůči stresu spojenému s překračováním svých vlastních kompetencí a možností. Technikou, která mi pomohla realizovat tento typ přístupu, aniž bych subjektivitu mladých lidí vystavil nebezpečí úhony, jsem nazval přístupem **hard** nebo **soft leadership**. Přitom upozorňuji, že drtivá většina dobrovolníků, kteří se k nám hlásí, nezávisle na škole, věku, původu, vzdělání a pohlaví, nemá zkušenost v oblasti efektivní práce ve skupině a v interpersonální komunikaci.

Technika: *hard leadership*, zvaná také „**natvrdo**“⁶¹

Práce s mládeží, jež zůstává mimo bezprostřední socioterapeutické působení a jež přitom respektuje zásady modelu CCL, někdy vyžaduje komunikaci na **kritické frekvenci**⁶². Znamená to používání jazyka redukovaného na výrazy synonymické s těmi, které z důvodů znění a významu nemají své místo v normách psaného jazyka. Nejde pouze o nadávky, ale rovněž o direktivní, jednoznačné, nekompromisní výrazy a obraty, jejichž ostří dopadá na nejcitlivější místo mladého příjemce: nejistotu a pochybnost. Používané techniky *hard leadership*, které někdy připomínají vojenský dril, však vyžadují velké zkušenosti a cit. Je nutné si se skupinou také předem stanovit kritéria, jež připouštějí výrazové prostředky tohoto typu. Bez souhlasu skupiny s ostřejší rétorikou vystavuje lídr sebe i jiné nepotřebnému stresu.

Technika: *soft leadership*, zvaná také „**naměkko**“

V repertoáru komunikačních kompetencí musí technika „**naměkko**“ zaujímat dominantní pozici. Již zmiňovaná schopnost metakomunikace je podle expertů „základem všech úspěšných kompromisů“⁶³. Je to využívání mechanismu „**fundamentálního abstrahování**“⁶⁴ čili lidské, funkční schopnosti získat odstup od reality i sebe samého. Hodí se všude tam, kde jsou žádoucí pozitivní vztahy a atmosféra dialogu. Doptávání se žáka, zda je pro něj komunikát opravdu srozumitelný, žádání o parafráze, laskavý tón a gestikulace doplňují umění správného didaktika.

⁶¹ Hovorová výpůjčka.

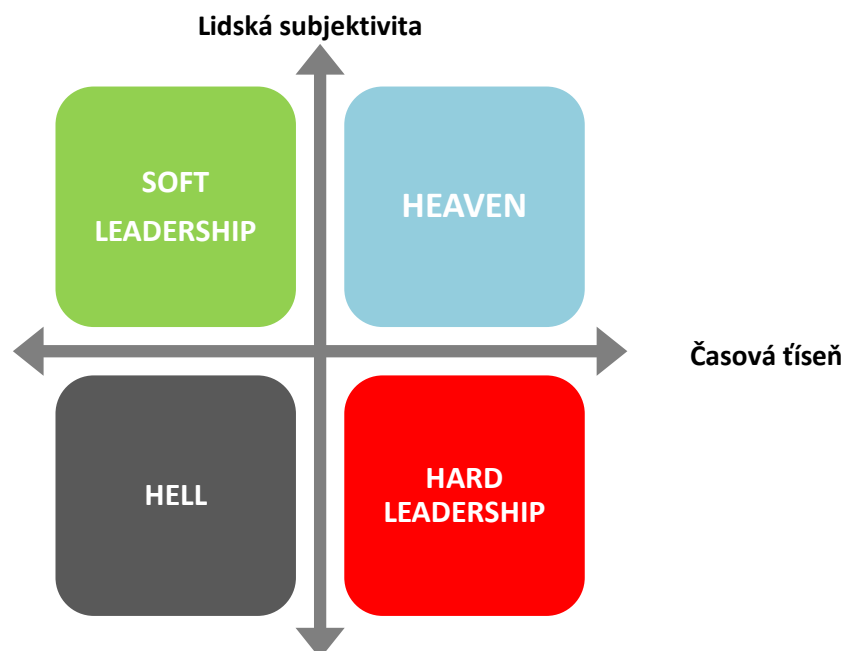
⁶² Autorský termín.

⁶³ Hein Retter. *Komunikacja codzienna w pedagogice*. GWP. Gdańsk 2005. Str. 150.

⁶⁴ Tamtéž.

Rotační technika:

Velmi důležitým prvkem projednávání didaktiky je schopnost skupiny a jejího lídra měnit role. Tato technika splňuje především tréninkovou funkci, což však neznamená, že nemůže být používána v praxi. Učení se pomocí modelování a přehrávání nové role je velmi efektivním mechanismem, který urychluje celý proces. Adekvátní didaktici doporučují tuto techniku zvláště v situacích, kdy žák může nebo by měl přijmout strategii činnosti popsanou v rámci *hard* či *soft leadership*. Umění komunikace, které ve své škále disponuje direktivními a tvrdými formulacemi, až k formulacím měkkým a srdečným, je ceněnou kompetencí v PDC. Proto dobrovolníci a jejich lídři v průběhu analýz situací vzniklých v praxi vypracovali model použití druhů skupinové komunikace, který nazvali **maticí peklo – nebe** (*hell & heaven matrix*)⁶⁵.



Grafické znázornění závislosti mezi způsobem komunikace a vedení a časovým náporem dobrovolníci PDC nazvali maticí *hell & heaven*. K předchozímu popisu technik *soft* a *hard leadership* je třeba připojit dvě mezní kategorie, které vyplňují styly komunikace a vedení ve skupině – nebe a peklo. Matice se týká dvou proměnných, viditelných na souřadnicích:

- lidské subjektivitě,
- časového náporu,

kteří hrají v adekvátní didaktice velmi důležité role. Jejich hodnota vyplývá vlastně z adekvátnosti hodnocení situace, jaké je nutné provést v každých podmínkách, při kterých bude skupina rozdělovat úkoly. Symbol pekla (*hell*) mluví sám za sebe. Použití direktivní

⁶⁵ Autorský název.

rétoriky tam, kde to není nutné, kde nedochází k časovému tlaku ani k důvodům agrese, je formou sadismu. S ohledem na to, že mládež má s takovými situacemi zkušenosti jak ve strukturách PDC, tak mimo něj, se zdálo nutné vytvořit nástroj, který co možná nejúčinněji neutralizuje pocit, jaký může na jednotku vyvinout neodůvodněné slovní násilí. Nástroj byl nazván „**štítem proti sodě**“⁶⁶ a připomíná svým použitím membránu chránící kosmické lodě před útokem laserovými paprsky. I přes svůj abstraktní název patří schopnost použití tohoto typu psychického přenosu rovněž k vysoce pokročilým formám metakomunikace, která se z části své definice týká dovednosti získat odstup od sebe samého a jiných. Je důležité přitom podtrhnout, že „štít proti sodě“ nemůže být použit u žádných jiných třech podmíněností uvedených v matici peklo – nebe.

Symbolika nebe (**heaven**), popisující schopnost vlídné a otevřené komunikace, zůstává za podmínek časového náporu modelovým stavem, jehož úplné dosažení se zdá být nemožné. Neznamená to však od tohoto úsilí upouštět.

Shrneme-li problémy metodiky práce ve skupině ještě jednou, je dobré prozkoumat podstatu modelu *Community Centered Learning* CCL. Jde především o budování didaktické jednoty čili SKUPINY lidí, kteří se soustředí na společné cíle a vzájemné vazby, po jejichž struktuře probíhá komunikace.

Vizualizace # 14

Nedávno jsi zavedl model Community Centered Learning do své třídy. Od té doby se mnoho změnilo. Žáci třídy 1. A změnili její název na Do not cry if your balloon flew away. Ne bez výhrad jsi souhlasil s tak květnatým názvem, argumentoval jsi tím, že nesplňuje podmínku čitelnosti. Sousední třída, kdysi 1. B, také skoncovala se schematismem a nazvala se Air Force One. Možná opravdu o trochu lépe než tvoje. Co už, no comments. Kromě několika učitelů zbytek školy změny akceptoval. Ale to není všechno. Nenosis už obyčejnou červenou třídnici. Na prosbu žáků ji knihtiskař potáhl tkaninou s holčičkou vyšitou barevnými nitmi. V jedné ruce drží sekeru a druhá ruka právě vypustila balón. Je to známý motiv z nejnovějšího filmu extravagantního režiséra, který se trefil do vkusu několika cinefilům ve třídě. Tentokrát se tvůj návrh setkal se sympatiemi třídy a přesvědčil jsi skeptiky o svém nápadu. Na zadní desku knihtiskař vyšíl tvé krédo: „Jsem členem skupiny. I don't cry if my balloon flew away. Učitel. Nejsou to však všechny změny, které jsi zavedl.

Skupinová práce není pouze dokonalým integračním činilem, ale tréninkovým polem pro složité umění interpersonální komunikace. V dalších kapitolách popisují adekvátní didaktici **individuální techniky**, ze kterých tentokrát hraje klíčovou roli trénink **intra-personální**, tj. vnitřní komunikace – mezi „sebou a sebou“.

Úvodem k individuálním technikám bude projednání případu **freestylového řečnického pultu** – klíčového nástroje adekvátních didaktiků.

⁶⁶ S nápadem přišel dobrovolník PDC, Andrzej Rozmus.

Příklad: *Practical Case Studies # 5 – Freestylový řečnický pult* Strona | 56

Viz příloha č. 7 – Freestylový řečnický pult, str. 121

Kdybychom si měli vybrat didaktickou pomůcku, která měla největší vliv na rozvoj individuálních předpokladů žáka, bezpochyby uvedeme řečnický pult. Starý socialistický kus nábytku, jehož kariéra skončila spolu se zavřením těšínské tiskárny, měl svůj život zakončit na smetišti. Stalo se něco jiného. Po liftingu financovaném dobrovolníky zaujal pultík důstojné místo ve strukturách PDC.

Vizualizace V REÁLU # 8 *Desítky na sebe navrstvených plakátů z různých městských akcí zdobí dřevěnou bednu s výsuvným stupínkem na kolejničkách. Od určité doby sem žáci nalepují papírové trofeje, které odrážejí činnosti dobrovolníků v městském prostoru, spontánně a vlastně již kdekoli. Řečnický pult vypadá jako koláž z prvních stran barevných bulvárních časopisů. Toho dne hostíme zahraniční studenty z programu Erasmus, kteří se u nás účastní studijních návštěv. Po upozornění předchůdců vědí, že každý „nový“, který přichází do kanceláře PDC, začíná tou stresující, těžkou a dlouhou cestou nahoru – na stupínek řečnického pultu. Tentokrát se slova ujímá Markus, Polák, který v dětství emigroval do Německa. „Jsem zvědavý, jak si poradí,“ takový nápis se objevuje v komiksových bublinách nad hlavami zkušených dobrovolníků. Zrudnutí ve tváři nelze ukrýt, ale chvění rukou se zbaví tak, že se rozhodně opře o pult. „Snad ví, co dělá...“ zamyslí se v očekávání koordinátor projektu. Markusův proslov vchází do dějin PDC a je obšírně komentován řadou jeho vrstevníků. Plamenná slova o učení se demokracii a štvání se za tým, co vzaly složité dějiny jeho první vlasti, zaznívá na správném místě a ve správném čase. „To od vašeho řečnického pultu pronáším tato slova...“ Zakončil Markus.*

Podle shodného názoru účastníků projektu působí řečnický pult dojmem místa, které budí strach. Na druhé straně mobilizuje k činnosti a pomáhá pocitu, že člověk je poslouchán. Dalším pozitivem toho, že se člověk nachází v centru pozornosti, je možnost setkat se s formou veřejného vystoupení v co možná nejkomfortnějších podmínkách. Pro drtivou většinu dobrovolníků a jejich hosty je to první šance v životě zažít něco takového a další šance převést teoretické vědomosti do praxe.

Umění **autoprezentace** a **veřejných vystoupení** je zásadní dovedností adeptů PDC, která bude na stránkách příručky pojednána formou zredukovanou na to, co lze získat psaným slovem. Proto didaktici upozorňují, že účinně se lze řídit navrhovanými technikami pouze za přítomnosti trenéra.

Didaktické pomůcky a cvičení # 5 Před každým plánovaným veřejným vystoupením je dobré provést **duševní rozcvičku**. Navrhovaná soustava cvičení vyžaduje výběr libovolného předmětu, jenž je používán při každodenních aktivitách člověka. Plechovka, láhev, klíčová dírka, kancelářská svorka nebo hodinová ručička. Jde o předměty, do kterých lze vejít, vyjít

z nich a popsat, jak je uvnitř. Tuto techniku dobrovolníci nazvali **ohýbání časoprostoru (space-time bending)**⁶⁷. Toto jsou příkladové popisy:

Plechovka

Usedneme do kruhu (*circle style*). Doprostřed postavíme plechovku po nápoji. Představ si, že jsi uvnitř, v plechovce, kde začíná tvůj příběh, tvoje realita. Vyprávěj, jak je uvnitř. Je slyšet ozvěna... je slyšet ozvěna... ozvěna...? Je ti zima, teplo anebo normálně? Popiš techniku, jak se dostaneš z plechovky. Co vidíš, když vystrčíš hlavu z jejího otvoru? Jak z této perspektivy vypadají naše nohy?

Hodinová ručička

Sedáte si do kruhu (*circle style*). Tentokrát se na středu nachází první dobrovolník, který nás zavede do svého časoprostoru. Kolem sedící dobrovolníci kladou otázky. Zda se ručička, na které sedíš, pohybuje tvou vahou nebo ji pohání mechanismus? Je pravda, že uvnitř hodin je velmi hlasitě a lze slyšet to, co neslyšíme zdaleka? Zkoušíš ručičku zastavit?

Vlastní postřehy # 11: Všiml jsem si, že technika ohýbání časoprostoru plní, kromě povzbuzení představitosti, velmi funkční roli při komunikaci. Vyvolává popisy, jež se vyjadřují o pohybu, o mechanismech a jejich dynamice, o vztazích v prostoru. To je klíčová dovednost při veřejných vystoupeních, ve kterých musí slovo často zastoupit obraz.

Didaktický závěr # 5 Ukazuje se, že tréninky u řečnického pultu nebo za jiných okolností, při kterých mládež překonávala překážku vystoupit před skupinou a poněkud mimo skupinu, zásadně změnila její postoje k hranici mezi realitou a fantazií. Ve veřejných podmínkách jedno i druhé vyžaduje úsilí. Simulace, rovněž umocňované kamerovými zkouškami, měly velmi dobrý vliv na rozpoložení dobrovolníků a finální verze projevů. Mezi účastníky se objevily skutečné herecko-rétorické talenty, kterých si dobrovolníci dříve nebyli vědomi.

Veřejná vystoupení (*public speaking*)

V průběhu prací PDC vystupovali dobrovolníci na mnoha místech a v různých formách. Freestylový řečnický pult zavítal do zasedací síně, do škol, na náměstí, do konferenčních sálů různých institucí. Dočkal se také oprav u truhláře, který zprovoznil jeho podvozek. Mládež promlouvala také z megafonu a mikrofonů, které patřily ke stálé výbavě skupin dobrovolníků ve veřejném prostoru. Byly provedeny průzkumy v ulicích a byly rozdány tisíce letáků informujících o různých kulturních a sportovních událostech, které se ve městě konaly. Dobrovolníci poskytovali interwiew pro média a vedli rozhovory s úředníky. Všechny tyto činnosti vyžadovaly, aby v sobě prolomili „bariéru zvuku“, jaký se vydobývá z vlastních úst při veřejné komunikaci. Proto dobrovolníci prošli speciálním školením ve studijních podmínkách, ve kterých hrál zmiňovaný pultík klíčovou roli. (*Podrobnosti o školení byly pojednány v kapitole věnované taxonomii obsahu vzdělávání*).

⁶⁷ Autorský název.

Individuální techniky CCL

Techniky individuálního vzdělávání se týkají především rozvíjení schopnosti dialogu se sebou samým. Komunikace tohoto typu se nazývá **intrapersonální**⁶⁸. Neměla by se zaměřovat s vnitřním monologem. Dialogický charakter intrapersonální komunikace vychází ze schopnosti maximálního prohloubení autoreflexe. Přejít na úroveň, ve které jsme schopni získat a slyšet ze všech možných hlasů ten nejracionálnější. Jinými slovy jde o schopnost, která vychází z jevu popsánoho dříve jako metakomunikace, jenž umožňuje udržovat si odstup od sebe samého. Toto nám pomáhá, abychom si sami sebe uměli představit jako „zdvojený“ – sám se sebou hovořící předmět. V důsledku důkladné analýzy, jaké byl tento jev vystaven, byl získán překvapivý výsledek. Dobrovolníci a jejich vedoucí dospěli k rozhodnutí, že racionální myšlení je nejčastěji upíráno lidem, kteří jsou v pohledu na svět orientovaní optimisticky, a jejich kreativita či vnímání sebe samých se občas vznáší vysoko nad zemí. Řešitelé PDC se na základě praktických zkušeností rozhodli tento názor vyvrátit a nedostatek racionálního myšlení připsali skeptikům a pesimistům. Pod tímto novým úhlem pohledu přinesl experiment neočekávané výsledky. Podívejme se na rozhovor „**skeptického já**“⁶⁹ s „**racionálním já**“, jak je zdvojená předmětnost v procesu intra-personálního dialogu PDC pojmenována.

Situace se týkala častého jednání jednoho z koučů PDC, který v nečekaných chvílích během rozhovoru přecházel do anglického jazyka a očekával od účastníka dialogu interakci v tomto jazyce. Zde je přepis složitějšího rozhovoru „se sebou samým“, který poté realizovala dobrovolnice Natalia.

Vizualizace V REÁLU # 8

Skeptické já:

Nesnáším, když to tak někdo dělá... Zase začal. Nemám na výběr. „NE!“ odpověděla jsem automaticky. Jestli se ještě jednou zeptá „Why? Don't be so shy...“, tak jdu asi domů. Zase jsem zablokovaná, ksakru. To bude tím, že toho frajera neznám moc dlouho. Nemůžu se na něho dívat. Jdu k oknu. „Where are you going Natalia?“ slyším za zády... Asi mi z toho hrábne. „Only one word...“ štěkne sebevědomě. Ted' mě napadá jen jedno: fuck you, v duchu odpovídám. Se ted' tak budu před nějakými sráči ztrapňovat. Možná, kdybych ho znala líp. Ale asi nepoznám, protože jsem se právě zbláznila.

Racionální já:

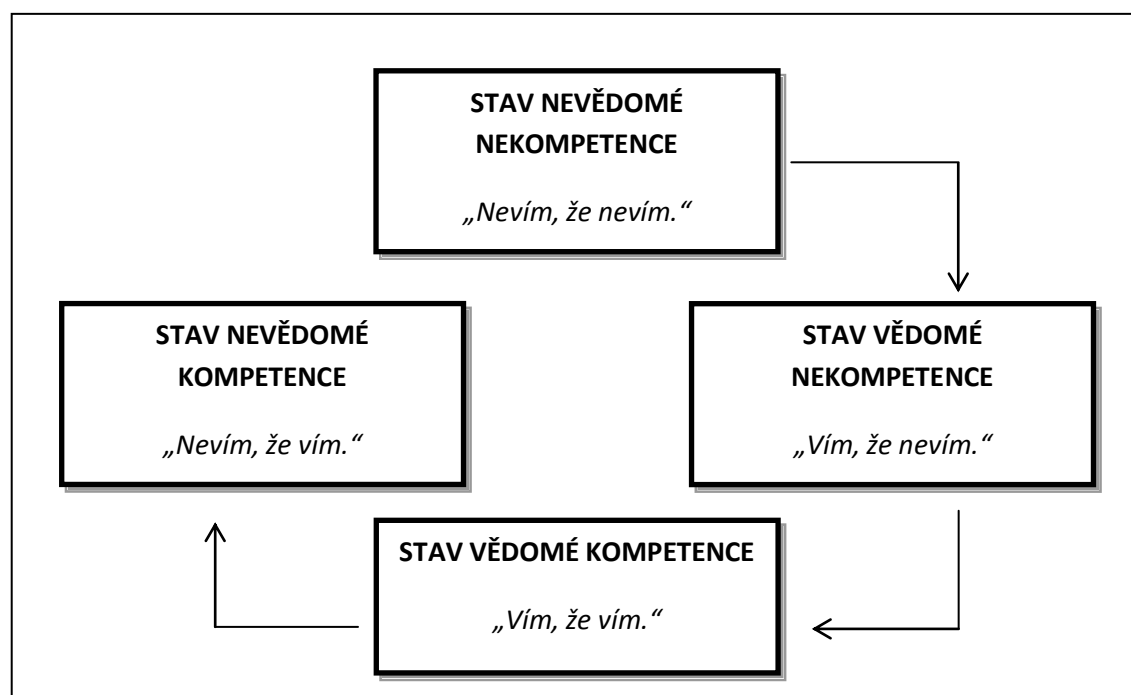
Vlastně umím anglicky lépe než on – ruský přízvuk a sebevědomí. Vždyť znalosti mám. Je to v podstatě trochu absurdní. Asi mám jenom schízu. Jenom, nebo dokonce. Sama nevím. Ale co už. Můj blok je absurdní. Vždyť nemám co ztratit. Nemám důvod, abych tu stála jako blbec a zabývala se tím, že se mi může někdo vysmát. On... vždyť on to neudělá. Well...?

⁶⁸ John Stewart. Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej. PWN. Varšava. Str. 71.

⁶⁹ Autorské termíny.

Skupina individuálních technik vyvinutá v PDC proniká do tohoto osvojeného zdroje. Nesoustředí se však na jeho terapeutickou, transcendentní nebo jinou funkci, která se může vztahovat k výzkumům sebeuvědomění, což se v psychologii nazývá introspekce⁷⁰. Jde spíše o větší nástrojové využití tohoto procesu za účelem motivovat.

Orientace na vědomí a sebevědomí studenta, konkrétně při individuálních technikách, je v adekvátní didaktice nejdůležitější směr vzdělávacího procesu. Právě proto je uvědomění si „procesu učení se“ základem pro jakékoliv úvahy na téma individuálního rozvoje. Dobrovolníci v *Cross Border Academy* začínali svůj trénink tím, že se seznámili s níže uvedeným schématem, který graficky znázorňuje „proces učení se“⁷¹ a který je nazván: **úrovně kompetencí – stages of competency**⁷².



Etap 1. Nevím, že nevím. V polském vzdělávacím systému se žáci setkávají s mnoha otázkami, termíny, vzorci a mechanismy, které jsou rozděleny do desítek školních předmětů. Ze zkoumání autorů manuálu nicméně vyplývá, že v oblasti znalostí, které se týkají interpersonálních vztahů, a s tím související komunikace, stejně jako v oblasti tématu vlastní osobnosti, mnoho důležitých informací doopravdy nemají. Ba co více, takovou oblast vůbec nedokáží rozpoznat. Nevědí, že něco takového existuje. Nevědí, že nevědí.

Etap 2. Vím, že nevím. Z důvodu intenzivního pedagogického působení se adeпти PDC velmi rychle orientují v oblasti „nových znalostí“. Pozorování vrstevníků a starších, zkušenějších

⁷⁰ Philip G. Zimbardo. Psychologia i Życie. PWN SA. Varšava 1999. Str. 396.

⁷¹ Eric Parsloe, Monika Wray. Trener i Mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się. Oficyna Ekonomiczna. Krakov 2003. Str. 39.

⁷² Tamtéž.

kolegů, motivuje dobrovolníky k rychlému učení se praktickým dovednostem a touze po činnosti ve společenství. Následně se objevují první překážky, které spolupráci komplikují, ale zároveň se tak otevírá prostor k tréninku. Díky tomu, že si je žák vědom toho, v jaké fázi se jeho kompetence nacházejí, a jaký ho čeká proces, je jeho vztah ke změně pozitivní.

Etapa 3. Vím, že vím. Tohoto pokročilejšího stavu dosahují dobrovolníci po delší praxi. Získají znalosti a dovednosti, které se nedají odnikud stáhnout, vyčíst nebo najít na internetu. Uvědomení si, že získali praktické dovednosti díky nové zkušenosti, zvyšuje jejich hodnotu a následně také úctu, s jakou se k ní chovají. Stejně tak žák ví, že nové kompetence jsou především výsledkem společné práce, která je posílena neopakovatelností a individualitou vlastní osobnosti.

Etapa 4. Nevím, že vím. Je to stav úplné automatizace dovedností. Jejich modelové provádění nepodléhá širší autoreflexi žáka a vysoká kvalita je garantována skoro za všech okolností. U zkušených dobrovolníků byly viditelné projevy stavu „mistrovství“ v situacích, které si vyžadovaly kreativní a samostatné myšlení, jež vyústilo v analytický přístup k problému.

Vlastní postřehy # 12: U většiny žáků vzbudilo poznání „úrovně kompetence“ velkou pozornost. Jeden z postřehů zněl: „Je to jakoby samozřejmost, která ale není až tak samozřejmá“. Zdá se mi, že takový model může být úspěšně aplikován v programu výuky tradičních předmětů, kde je potřeba velké množství paměťových znalostí.

Didaktické závěry # 6 Ukazuje se, že je velký rozdíl mezi úrovněmi znalostí, které jsou ověřené a dané a jež žák nabyl díky vnějším metodám (testy, písemky, atd.), a jeho vlastním poznáním aktuální úrovně, na které se nachází, či uvědoměním si nedostatků. Jestliže si žák dané proměnné neuvědomí, může to značně zhoršit jeho schopnost vědomého učení, což má podstatný vliv na motivaci a další výsledky. Prověrka z toho, co žák neumí, se může ukázat jako zajímavý experiment.

Vizualizace # 15

Právě jsi skončil výuku polského jazyka se třídou Do not cry if your balloon flew away. Část žáků vrací uspořádání lavic a židlí do stylu classroom set up. Ne každému učiteli vyhovuje rozestavení židlí typu snake, a za chvíličky vejde do místnosti Air Force One. Při odchodu ze sálu se žáci řadí do rychle postupující fronty. Na stěně jsi pověsil svůj nový vynález – velký papír z flipchartu, fixem rozdělený na čtyři části. Každá část znázorňuje jednu úroveň kompetence. Žáci si mohou označit své pokroky nebo jejich nedostatek tak, že napíšou své iniciály na vybrané místo. „A máme napsat zkratku jména a příjmení, číslo pořadí z třídní knihy nebo přezdívku?“ ptá se jeden z nich. Než stihneš odpovědět, napovídá už celá třída: přezdívky! „Vlk, který nikdy nespí“ dneska přeskočil na druhou úroveň – ví, co neví. Podobně jako „Yedy, který se vrátil“. Několik jich obsadilo pozici na třetí úrovni. „Ten, který sedí vedle,“ je skoro na čtvrté. Podíváš se na počmáraný papír, který ještě před chvílí zel prázdnotou. Přezdívky si navzájem dali studenti na tvé třídnické hodině. Sotva se na flipchartový formát

vešly. Je však možné si všimnout, že třída dělá pokroky. Na grafu je vidět výrazný postup, jen číslo 12 se napsalo na první úroveň. Tím nastal problém a chystá se skupinový přístup k individuálnímu případu.

Jde-li o vědomosti, které si vyžadují přístup za pomoci paměti, bude dobré využít vyzkoušené **techniky týkající se kognitivního aspektu**. V tomto manuálu se nachází pouze jejich obecný popis. Detaily jsou zpracovány v mnoha odborných publikacích. Jde o mnemotechniky, *mind mapping* a *design thinking*.

Mnemotechniky – jde o spuštění takových myšlenkových procesů, které díky využití přenesení pojmů, kategorizaci, zařazování do skupin, významových podobností a logických či komických asociací v mnohém usnadňují zapamatování si zkoumaného materiálu.

Design thinking – jde o způsob uvažování, který se opírá o hledání řešení, jenž je využíván v oblasti navrhování produktů. Přenesení takových principů jako jsou ergonomie, ekologie a obalová technika na kreativní řešení v oblasti vzdělávání a inovací přináší velmi efektivní řešení. Příkladem takového řešení je výše uvedený model zmačkaných, uhlazených a uspořádaných myšlenek. V návaznosti na tento příklad můžeme podobné asociace využít pro tradičnější paměťové zpracování informací takovým způsobem, že obsahy, které jsme získali v tradičních předmětech, ukládáme do celků.

Mind mapping – jde o grafickou projekci myšlenek, podle vzoru jejich prostorového umístění v neurologické struktuře mozku. Přenesení poznávaných znalostí, faktů, významů, stejně jako jejich vzájemných vztahů a souvislostí významně zlepšuje retrospekci a vybavování si naučených obsahů. „Myšlenková mapa může být viděna jako fyzické zobrazení informací, které zůstaly v paměti (...).“⁷³

Vlastní postřehy:

Efektivní využívání metod a technik, které jsou popsány ve výše uvedených kapitolách, vyžaduje jak od žáka, tak od učitele, dosažení určitého stavu vědomí. To však není jediná překážka, která rozvoj inovativní metodiky v tradičním školství brzdí. Nadměrné množství obsahu a omezený čas, který má učitel při vyučovací hodině k dispozici, zabraňují dalším činnostem, jež si vyžadují dodatečné zapojení. Na druhou stranu je tento stav věci o to větším důvodem, proč model CCL na území škol či podpůrných středisek realizovat. Zůstává tedy opravdu vznik tříd více nakloněných alternativním vzdělávacím činnostem pouze hudbou budoucnosti? Ne. Existuje čím dál větší skupina učitelů, kteří vědí, že podřízení se tradiční a zastaralé metodice znamená zpomalení jejich kariéry a ztrátu mnoha talentovaných lidí, kteří se na jejich cestě objeví. Pro osoby, které by chtěly začít zavádět adekvátní didaktiku do školní, a nejen školní praxe, proto autoři manuálu připravili další kapitolu, která je věnována taxonomii vzdělávacích obsahů.

⁷³ Dominic O'brien. Sztuka zapamiętywania. MUZA SA, Varšava 2000. Str. 112.

Taxonomie vzdělávacích obsahů

„Dvě pedagogické ideje se vzájemně vylučují: uniformita vzdělávání a jeho vysoká efektivita.“⁷⁴ To je jedna z klíčových vět jedné z nejnovějších učebnic efektivní didaktiky. Jinými slovy to, že se od všech očekává nutné uplatňování podobného způsobu učení se, při zachování stejných programových nároků, je jedním z největších hříchů tradiční didaktiky dodržované mnoho dekád. Množství promarněných, často jedinečných talentů, se v tomto uniformním přístupu „všechno a všech“ ztratilo. V modelu neformálního vzdělávání je takový přístup k dané věci nemyslitelný. Proto autoři této příručky nabízejí hierarchii vzdělávacích obsahů včetně autorského názvosloví. Při užití slova „hierarchie“ se autoři neřídí jejím stupňováním podle důležitosti a hodnoty. Jde pouze o stanovení narůstajícího stupně pokročilosti adekvátně k získávání nových vzdělávacích obsahů. Dosažení první úrovně je stejně důležité, jako té poslední a každý, kdo dosáhne některé z úrovní, dosahuje cíle. Vzdělávací proces, který tuto zásadu splňuje, popisuje literatura jako **vícetupňové vzdělávání**⁷⁵. Jeho grafické znázornění poukazuje na vzájemné a úzké propojení každého vzdělávacího stupně.

Taksonomia treści kształcenia w dydaktyce adekwatnej										
1	2	3	4	5	6 <i>Coach</i> TRENER	5	4	3	2	1
	1	2	3	4	5 <i>Leader</i> LIDER	4	3	2	1	
		1	2	3	4 <i>Presenter</i> PREZENTER	3	2	1		
			1	2	3 <i>Lecturer</i> WYKŁADOWCA	2	1			
				1	2 <i>Designer</i> PROJEKTANT	1				
Przestrzeń publiczna do zagospodarowania					1 <i>Researcher</i> BADACZ	Przestrzeń publiczna do zagospodarowania				

Tabelaryczne uszeregowanie poszczególnych stopni nabywania kompetencji społecznych w dydaktyce adekwatnej. Kolor niebieski symbolizuje stopniowo poszerzanie działania w przestrzeni publicznej.

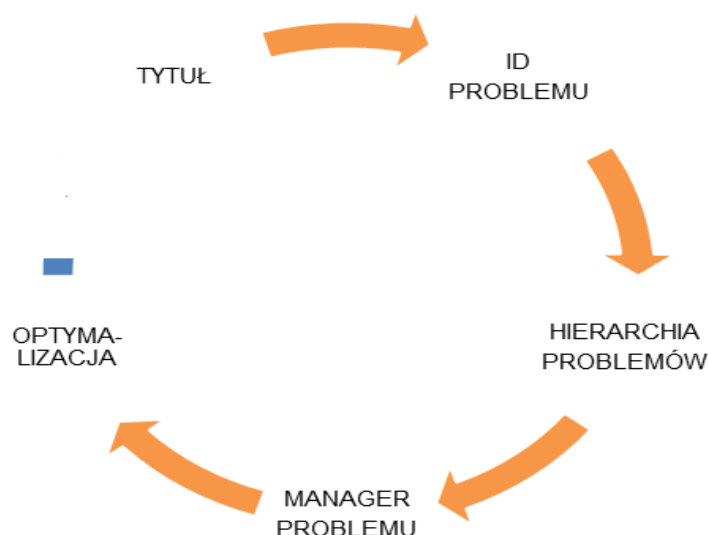
⁷⁴ Bolesław Niemierko. Kształcenie szkolne. Podręcznik skutecznej dydaktyki. WAiP Varšava. 2008. Str. 74.

⁷⁵ Tamtéž. Str. 75.

Úroveň 1. *Researcher* (badatel, výzkumník)

První kontakt s žákem spočívá v jeho bedlivém přesvědčení, že to, co se v nás samotných a kolem nás děje, je dynamický proces neustálých změn a rozvoje. Dovednosti v oblasti vyhledávání problémů, které je třeba vyřešit, a s tím související podněcování potřeby změny (*need*), jsou základem kompetence v adekvátní didaktice a provází adepta v každé fázi jeho rozvoje.

Didaktické pomůcky a cvičení # 6: Nejdůležitějším a nejčastějším nástrojem užívaným v praxi PDC je tzv. **kroužek kvality**⁷⁶ (nebo také cyklus kontroly kvality, z angl. *quality control circle*). Schéma je převzato z řízení kvality výroby a osvědčilo se jak v technikách skupinové, tak individuální práce. Jeho předností je jednoduchost a okamžité výsledky. Grafické zpracování poukazuje na postupnost myšlení a dosahování výsledků.



Badatel postupuje po etapách:

1. Definice tématu/názvu – Je důležité, aby se důsledně dodržoval vybraný název. Jednoduchá redakce a čtivost musí garantovat vzájemné porozumění a kolektivní interpretaci tématu.

2. Identifikace problému – Za použití techniky brainstormingu se postupně zapisují návrhy, které podávají členové skupiny. Je důležité, aby si byl provázející moderátor jistý, že na dané etapě skupina vyčerpala veškerý potenciál sporných otázek.

3. Hierarchie problémů – V této fázi probíhá pomoci hlasování volba tří až pěti hlavních, nejdůležitějších a neodkladných otázek, které je potřeba vyřešit a které jsou zapisovány v naplánovaném pořadí.

⁷⁶ Širší popis je dostupný na internetových stránkách: http://mfiles.pl/pl/index.php/Koła_Jakości

4. Manažer problému – Výběr zodpovědných – Ze skupiny je na základě kompetence jejich členů vybírána osoba, která bude za určitý problém v dané hierarchii zodpovědná.

5. Optimalizace – V tomto bodě je kladen důraz na rozdělení činností tak, aby sloužily a byly vykonavatelům nakloněny. Jinými slovy se poukazuje na možné zjednodušení, usnadnění nebo vybavení místa tak, aby se práce co nejvíce optimalizovala.

Vizualizace V REÁLU # 9 (viz fotogalerie na straně 121)

Kruhy pod očima, špinavé nehty a rozčuchané vlasy. To je technická skupina po celodenní terénní práci při organizaci sportovní akce „Gramolajf – Pouliční hraní, pouliční akce“ (Gramolajf – Uliczne Granie, uliczne działanie). Zívnutí jedné osoby má za následek zívání zbytku dobrovolníků. To však nestojí v cestě zahájení procedury kroužku kvality. Flipchart je připraven. Začali identifikací problémů („ID“) a v souladu se zásadou no killing uvádí každý své postřehy: „Dezorganizace při losování do skupin“, „Neúplné předávání informací účastníkům“, „Nesrovnalosti v zadávání úkolů s handbooky (přehrávání práce na jiné)“, „Chybělo označení stanovišť práce“, „Problémy se záchodem“, „Ztráta lístků na oběd“, „Nevhodné texty hlášené mikrofonem“. Před zahájením diskuze je ještě potřeba vybrat 3 nejdůležitější problémy v souladu s druhou etapou kroužku, kterou je „hierarchie problémů“. Během hlasování vychází najevo, že nejvíce dobrovolníky obtěžovaly nesrovnalosti s handbooky. Po krátké diskuzi je na čase vybrat osobu, která bude zodpovědná za nápravu dané situace. Všechno nasvědčuje tomu, že za zítřejší aktualizaci handbooků bude odpovědný vedoucí směny. Bez komentáře s tím souhlasí. Je před nimi poslední etapa – „optimalizace“ čili zavedení nezbytných změn, které v dané situaci práci zlepší. Ukazuje se, že řešením bude dosazení supervizora, tedy osoby, která bude na realizaci handbooků dohlížet.

Didaktické závěry # 7: Ukazuje se, že mladí lidé dokáží velmi trefně a zaujatě analyzovat projekty, kterých se účastní. Jejich sebekritika a spoluzodpovědnost jsou dvě proměnné, které jsou závislé na použitých hodnotících nástrojích. Smysl pro objasňování detailů a důkladnost, s jakou mladí lidé přistupují ke kvalitě, vychází nejspíše z rozvojové normy, která jim v tomto věku dovoluje o něco idealističtější úvahy. Taková precizní důkladnost kompenzuje nedostatek zkušeností a umožňuje, aby se mladí lidé zapojili do velkých projektů. Musí jen dostat šanci.

Vlastní postřehy # 12: Noví dobrovolníci po specifickém období určitého bloudění v nové společnosti projevili otevřenost bavit se o problémech ve škole, sympatiích, antipatiích a někteří chtěli hovořit o konfliktech s rodiči. Ve chvíli, kdy poznávali hodnotící nástroje, které jim pomáhaly při zkoumání a řešení problémů, jsem vycítil chuť využívat tyto techniky také mimo dobrovolnickou činnost. Proto bylo použití těchto nástrojů k diagnostice problémů s učením, akceptací ve škole, se vzdělávacími problémy při individuálních činnostech častou praxí. Podobný přesah můžeme užít u nástrojů typu *Blue Ocean Strategy* a *Five W*, které příležitostně doporučuji⁷⁷.

⁷⁷ Popis nástrojů je široce dostupný v internetových zdrojích.

Úroveň 2. Designer (projektant)

Druhá etapa kompetence, které dobrovolník dosahuje, je dovednost grafické vizualizace nalezeného problému, konkrétně jeho mechanismu příčiny a důsledku, vztahu s okolím, způsobu řešení a jiných otázek, které vycházejí z intelektuální analýzy problému. První technika, která byla výše popsána jako samostatná případová studie (str. 33), je tzv. *design thinking*, myšlení, které vytváří taktické podloží

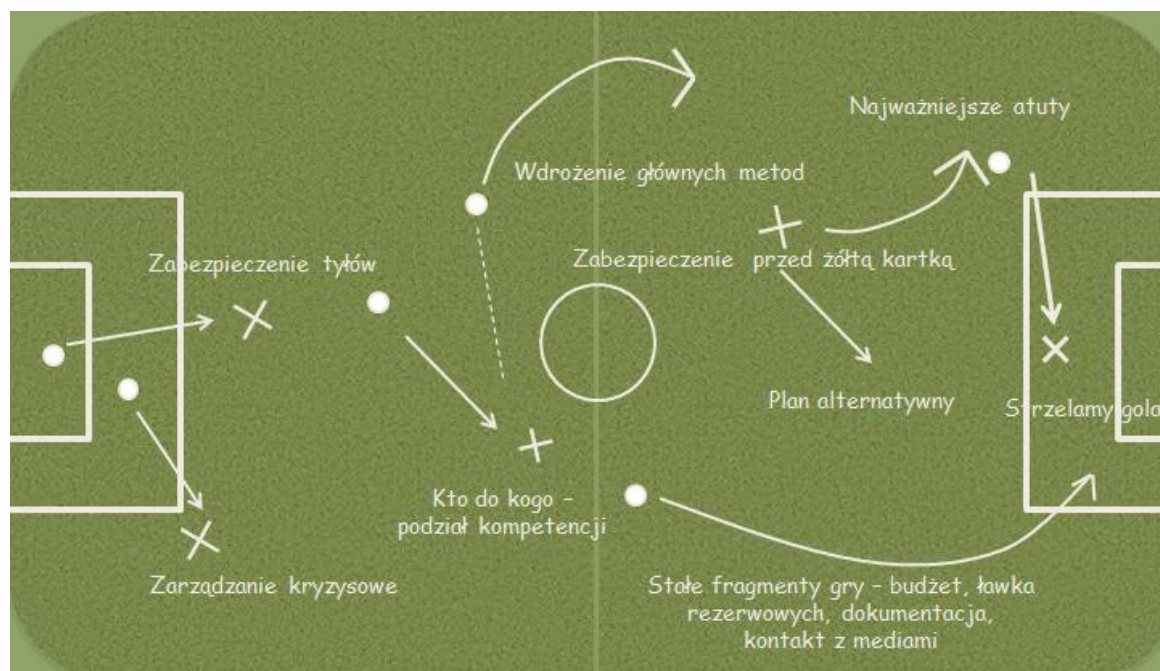


plánování vizualizace tématu. Velmi účinnou metodou grafického vyjádření strategie činnosti Buzanovy techniky⁷⁸, obecně známé jako **Mind Mapping** (viz mindmap.com). Žákovi je možné bez problémů zadat ovládnutí této aplikace, která je na internetu dostupná zdarma (wordle.net). Níže jsou uvedeny příklady založené na ručním vypracování myšlenkové mapy a počítačovém zpracování grafiky.



⁷⁸ Tony Buzan. Specialista světového věhlasu v oblasti technik rychlého učení se a zapamatování. Tvůrce metod *Mind Maps* a *Radian Thinking*.

Jednou z autorských forem grafického zobrazování nápadů a jejich realizace se stala metoda analýzy používaná ve fotbale. Její úprava pro potřeby PDC dostala jméno **Gmoch Strategy**⁷⁹, odvozené od příjmení známého polského trenéra Jacka Gmocha. Její vizualizace mluví sama za sebe.



Dobrovolník, který přechází na úroveň designera – projektanta, pracuje z počátku na simulovaných projektech. Je třeba začít od tématu, které je na vysoké úrovni didaktické simulace (viz technika ohýbání časoprostoru), nebo od témat, která souvisí s dosavadními zkušenostmi žáka. V praxi *Cross Border Academy* byl samostatný školící modul věnován oblasti tvorby prezentace, který se opírá o speciální nástroj, známý jako prezí (prezi.com).

Vizualizace V REÁLU # 10

Vítám vás na EPM prezentaci (extreme presentation maker). Na jednom z nejdůležitějších školení v Akademii. Způsob předávání vlastních myšlenek prozrazuje to, jestli si vás vůbec někdo vyslechne. Zapomeňte na PowerPoint a šablony. Všechny jsou stejně nudné a jen při pohledu na ně se vám chce zvracet. To už je pravěk. Znalost, kterou si dnes osvojíte, se nazývá **slajdologie**. Zaměřte svou pozornost na jednoduchost a estetiku. Konec barevných písmenek a animací. Využijte jiné možnosti. Jednou z nich je program prezí.com. Po krátkém hledání najdeme desítky programů, ve kterých můžete online tvořit příběh, na který pak diváka pozvete. Vytvářejte prezentace, které byste sami chtěli vidět. Začínáme...

Didaktické závěry # 8: Žáci mají tendenci, především v psaném (projektovém) vyjádření, upřednostňovat formu nad obsahem. To je dobrý a přirozený jev, který souvisí s rozvojem kreativity. I malá zkušenost zde hraje velice cennou roli. Zabraňuje rutinnímu myšlení a

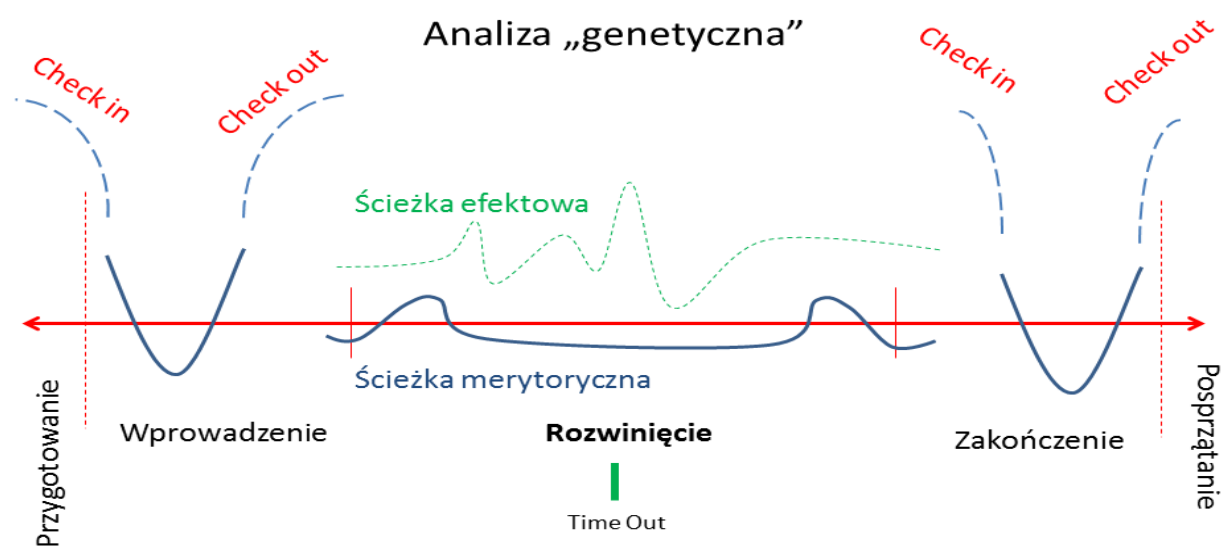
⁷⁹ Autorský termín, volitelně také „Na Gmocha“.

dovoluje, aby se o každé části problému přemýšlelo samostatně, aniž by byly *a priori* spojovány do celku. Jinými slovy – funguje zde pravidlo: „čím víc toho chci objevit, tím méně toho musím na začátku vědět.“

Úroveň 3. Lektor (přednášející)

Spojení schopnosti vyhledávat problémy s dovedností jejich prezentace je základ, na kterém žák staví další patro svých kompetencí. Jelikož je připravený představit „něco“ svého zajímavým a věcným způsobem, dosahuje v taxonomii vzdělávání PDC úroveň lektora (přednášejícího). Z nových věcí, které musí nutně zvládnout, jmenujme zásady interpersonální komunikace na základní úrovni, tedy na takové, jaká se předpokládá ve vztahu s příjemcem při přednášce nebo besedě. Teoretickou základnou pro kurzy „dobrého řečníka“ bylo setkání v rámci *Cross Border Academy* s příznačným pojmem **Hau Tok – Talk How**⁸⁰.

Přednášky a workshopy se netýkaly pouze techniky projevu, ale také jeho organizace. Níže uvedené schéma je jedním z klíčových slajdů, který pochází z jedné školící prezentace o získávání schopností vést přednášku, besedu nebo diskuzi. Vzhledem k vysoké úrovni detailů dostalo toto schéma název „**genetická analýza**“.



Grafický návrh analýzy veřejného projevu, který se uskutečnil během kurzů *Cross Border Academy*.

Vysvětlení termínů:

Příprava. První etapa organizace kurzu. Žák má v tu chvíli šanci seznámit se s prostředím svého budoucího působení. Fáze přípravy nesouvisí pouze se „zvládnutím“ místa, ale také s mentální připraveností na setkání s lidmi. Výběr vhodného uspořádání místnosti (*room set up*)

⁸⁰ Autorský termín, který vznikl během workshopů.

vymezí charakter setkání a typ navázaných vztahů. Procvičení způsobu, jak se po místnosti pohybovat, kam postavit flipcharty, projektor a jiné didaktické pomůcky, se promítne do efektivy setkání.

Úvod. Teoretici komunikace zdůrazňují hodnotu prvního dojmu, jakým by měl mluvčí na diváky během prvních sekund integrace zapůsobit. V adekvátní didaktice se od jednoznačnosti takového přístupu ustupuje a úvaha se přesouvá k tomu, že mnohem důležitější je dojem, jaký zůstane na konci projevu. První setkání s divákem je důležité především pro mluvčího, a ne pro jeho posluchače, kteří kromě sezení a kritického pohledu zpočátku nevykonávají žádnou konkrétní činnost. Tady školitelé PDC nabízejí zavedení dynamického systému s názvem **check in a check out**⁸¹. Není nijak časově omezený, kromě hranic, které si určí sama intuice mluvčího.

Dynamický systém zahájení projevu	
CHECK IN	CHECK OUT
<p>Jde o využití co nejpřirozenějšího, nikoliv nutně oficiálního a formálního způsobu vystupování, kterým mluvčí disponuje ve svém každodenním chování. Úsměv nestačí. Možná smutný výraz? A proč ne třeba pronikavý pohled? Otázka, jak se mají, upozornění na ranní zprávy zaslechnuté v rádiu, podání ruky lidem, kteří sedí v první řadě nebo poklidné nalití si sklenice vody. To jsou způsoby chování nezatížené stresem, který se dostaví na všechny, kdo mají předstoupit před obecenstvo. Klidné odložení brýlí a uložení je do pouzdra nebo evidentní vypnutí zvuku na mobilním telefonu, to jsou velice dobré způsoby realizace <i>check in</i> (což v doslovném překladu znamená přihlásit se).</p>	<p>Doslova – odhlášení se. To je chvíle, která následuje ihned po prvních slovech úvodu do tématu setkání. Příhodná chvíle představit se a informovat diváky, proč vlastně dochází k setkání v tomto kruhu. Podobně jako před chvílí ve vzorci <i>check in</i> bude mít klíčový význam přirozené, normální chování, adekvátní k tomu, co ukládá podstata dialogu – pocitu důvěry. Odhlášení se je tak plynulým přechodem k hlavní části přednášky, což je možné zdůraznit formulací:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>udělejme první společný krok,</i> - <i>to, co je nejzajímavější, je právě před námi,</i> - <i>po svačině je čas na hlavní chod.</i> <p><i>Check out</i> formou kliknutí propiskou, upravením si kravaty nebo zastleskáním – to jsou dodatečné atraktivní prvky představení se.</p>

Didaktické pomůcky a cvičení # 7 Fáze úvodu projevu je velice vděčným tématem pro cvičení s využitím mnoha přídatných předmětů.

Předměty Připrav si sklenici, láhev vody, brýle, teleskopické ukazovátka, jojo nebo cokoli tě napadne. Procvič si před skupinkou lidí různé varianty *check in* i *check out* za pomoci rekvizit. Všimni si, že už samotný způsob příchodu do místnosti může mít vliv na úspěch celé akce.

⁸¹ Termíny jsou vypůjčené ze slovníku televizního střihu v programu Final Cut.

Rozvinutí. Aby se podařilo udržet roztěkanou pozornost a pozitivní nastavení posluchačů během formálnější části přednášky, která se nazývá rozvinutí, je třeba uvažovat jako filmový střihač. Co to znamená? Člověk, který spojuje jednotlivé filmové scény popisující konkrétní dění, musí dbát nejen o obraz a pořadí děje, ale také o příslušný zvuk. Když si pro potřeby úspěšného projevu vypůjčíme další termín ze slovníku filmové techniky, mluvíme o přípravě dvou **stop: věcné a efektivní** (jinak *line up* projevu.)

Line up projevu	
Efektivní stopa	Věcná stopa
Během přípravy projevu je možné se zároveň zamyslet nad využitím různých verbálních a neverbálních prostředků vyjadřování, které můžou nevšedním, ale diskrétním způsobem dodatečně zvýšit dojem a přitáhnout posluchačovu pozornost. Různá zvukomalebná slova, opakování, slovní hříčky, neologismy nebo mrknutí či přimhouření očí, zaposlouchání se, to jsou velmi vděčná a především přirozená lidská gesta. Poté jejich efekt zakódujeme a symboly dodáme do věcné stopy. Ve schématu jsou také vyznačena místa pro tzv. time out chvíle, které mohou během přednášky velmi zajímavě vyznít, např. formou pozvání na přestávku.	Jde o zápis věcného obsahu projevu v přímé nebo prostorové formě (<i>map minding</i>). Hlavní fakta, historie jejich vzniku, funkční mechanismy, vztahy příčiny a následku, analýza, efekty a důsledky, aj. proměnné, které vychází z prezentovaného tématu. Je důležité, aby se do konstrukce věcné stopy umístila místa s konkrétním významem nebo taková, která jsou určena k tomu, aby si je posluchači zapamatovali. Věcnou složkou je také rozlišení míst, ve kterých se řečník rozhoduje, zda bude klást posluchačům otázky, nebo od nich otázky přijímat a zodpovídat.

Závěr. Stejně jako v úvodu zde hraje klíčovou roli použití dynamického způsobu ukončení s pomocí užití systému *check in* a *check out*. Adekvátní didaktické upozorňují, že závěr není pouze uzavřením přednášky, ale částečně také pokračováním tematické části. Jde o získání dojmu plynulého sestupu na jakousi „hovorovou“, neformální úroveň, která v konečném důsledku umožňuje nastolit uvolněný a klidný způsob ukončení setkání. Pomocné můžou být flexibilní obraty jako: „Vidím světlo přistávací dráhy, blížíme se tedy k přistání.“ „A tak přicházíme k místu, od kterého můžeme začít závěrečné odpočítávání.“ „Společná cesta pomalu končí.“

V praxi PDC trénovali dobrovolníci také způsoby zakončení projevů, které podtrhují vztahy s okolím. Před definitivním rozloučením s posluchači je důležitá informace o možnosti být v kontaktu přes email, facebook či telefon, pokud někoho téma přednášky mimořádně zaujalo.

Didaktické pomůcky a cvičení # 8 Jedním z nejčastěji využívaných cvičení veřejného projevu bylo použití témat, která se nacházejí na horních stupních žebříčku didaktické simulace. Praxe v práci s mládeží a staršími lidmi poukazuje na to, že vysoká úroveň abstrakce pomáhá začátečníkům odbourat komunikační bariéru a navázat vztah s okolím.

Příklady:

Strona | 70

Hřebík

„Co si myslí hřebík zatlučený do stěny...? – to bude název tvého projevu. Za pomoci pravidel, která byla popsána v genetické analýze projevu, dbej o jeho efektivní formu a obsah. Nepřekroč limit 10 minut.“ Adekvátní didaktické přitom nabízejí alternativní témata, která jsou velmi ochotně mládeží během cvičení přijímána:

„Prožitek kapky vymačkávané z citrónu.“

„Rozjímání a aforismy špičky nosu, který byl příliš dlouhý.“

Vlastní postřehy # 13: Největší změny, jaké jsem v chování dobrovolníků během času a prostoru, který jsme trávili společně, zaznamenal, se týkají jejich společenských kompetencí, tedy interpersonálních a rétorických schopností. Cvičení u řečnického pultu, která často vyžadovala velké trenérské úsilí a stres účastníků, však pokaždé přinášela velmi uspokojující výsledky. Ba co více, osoby, které zpočátku dávaly najevo jasnou averzi vůči veřejnému projevu, se časem staly hlavními řečníky v dobrovolnictví. Nešetřily poté výrazy díky za to, že byly motivovány ke změně. Mám dojem, že díky bourání bariér, které souvisí s dovedností projevit sám sebe za každých podmínek, roste kvalita života. Mám také dojem, že léta strávená v tradičním modelu třídy a vyučovací hodiny opravdu **odnaučují** mladé lidi tu krásnou funkci jazyka, jakou rétorika bezesporu je.

Didaktické závěry # 9 Mládež má potřebu vyjadřovat se, která souvisí s potřebou upoutat na sebe pozornost. Tyto dvě vlastnosti souvisí s normami rozvoje a dodatečně mohou být posíleny nebo utlumeny charakterovými vlastnostmi. Proto můžou vhodně vytvořené podmínky, které mladým lidem umožní, aby se slovně vyjádřili v různých formách, přinést neobyčejné výsledky. Bázliví lidé, kteří si nevěří a jsou vůči sobě skeptičtí, časem postupují v hierarchii „vlastní hodnoty“ až do role mluvčích a časem dokonce spíkrů.

Úroveň 4. Komentátor (řečník)

Komentátor umí průběžně nalézat problematické situace, dokáže je vizualizovat nejen ve své mysli, ale také slovně obraz popsat. Kompetencí, kterou do tohoto repertoáru dodává, je schopnost promluvy v určitém **rytmu** a **tempu**. Tato dovednost se hodí všude tam, kde bude mít dobrovolník možnost komentovat sledovanou událost, vést rozhovory nebo vést kolektiv, který vyžaduje neustálý přísun informací a pokynů k činnostem.

Didaktické pomůcky a cvičení # 9: Videonahrávky jsou jedním z nejoblíbenějších pomůcek kanceláře PDC. **Kamerovým zkouškám** většinou předchází nacvičování před zrcadlem. Během nacvičování jde také o redukci gest neverbální komunikace, která poté ve filmové nahrávce často působí dojmem zbytečných „doprovodných pohybů“. Dobrovolníci natáčeli tzv. **videonovinky**, které byly následně distribuovány na sociálních sítích (facebook) v polském a českém jazyce.

PDC NEWS

Forma oficiální videonovinky, ve které komentátor soustředěně informuje posluchače o událostech. Omezená neverbální komunikace a redukce gest ladí s dynamickým a rytmickým tempem projevu. Je důležité, aby během kurzů student pamatoval na slovní obraty, které pomáhají plynule propojit jednotlivé zprávy, jako: „Mezitím na druhé straně oceánu probíhají...“

„Svátky u jižních sousedů, to už je něco úplně jiného...“

„Přesuňme se do Těšína, kde se odehrává...“



AKCE PDC

Klidná a příjemná forma charakterizuje informace ze světa zábavy a kultury. Pozvánka na společenskou událost, ve které „se bude něco dít“, se dobře prodává, když zprávu vysílá celá skupina lidí. Efektivní komunikace se opírá o hotový scénář projevu a plynulou výměnu komentátorů. To, co by mělo během sdělení zaznít, jsou nejdůležitější fakta představená lehkým a příjemným způsobem.

„Čeká na vás celá banda...“

TCW REPORTÁŽ

Změny záběrů a dynamické pohyby kamery, to jsou vlastnosti reportáže natáčené hlavním hrdinou, který tak kromě informační funkce také zprostředkovává atmosféru a provádí diváka po zákoutích příběhu. Rolí žáka je maximálně se vcítit do role, přičemž projevuje své emoce a odhodlání. Verbální komunikace je zde využita maximálně.

„Podíváme se, co se děje za skříní...“

„Ale, ale. Není tady moc veselo...“

„Nevím jak vy, ale já skáču...“



PDC ROZHOVORY

Do tohoto formátu se řadí dialog. Host, který je pozván do „studia“, na sebe musí něco vyzradit. Ale ne úplně. Rolí dobrovolníka, který hraje moderátora, je přiměřené přerušování, vyptávání se, parafrázování, opakování, shrnování a chytání za slovíčka. Diskuze před kamerami může být bouřlivá:

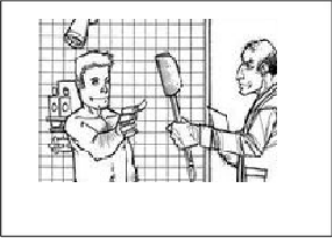
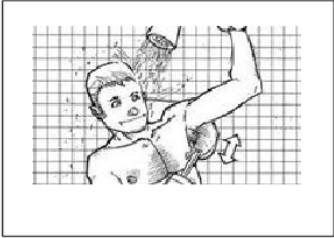
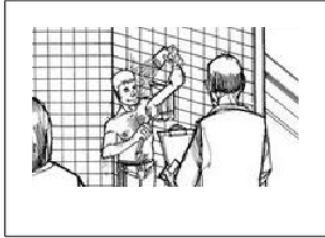
„Řekl jsi, že...“

„Ne, to jsi řekl ty...“

„Vkládáš mi do úst slova, která ode mě diváci neslyšeli ...“



Náplň výuky, která se týká úrovně komentátora (řečníka), může přitom obsahovat poznatky z oblasti **základů kameramanství**⁸² a psaní scénářů formou **storyboardů**. Je to velmi vděčné cvičení, které mládež praktikuje velmi ráda.

Title		Page
		
Action		
Dialogue		
Translation		
Timing		

Příklad schématu⁸³ typu storyboard tedy nákrese scén, který zobrazuje obrázek po obrázku představu autora na téma, jež si sám pro natáčení vymyslel. Tyto nástroje můžeme úspěšně přenést do vzdělávací činnosti. Vyžadují totiž užití obrazu a slova zároveň, což dodatečně zvyšuje jejich didaktickou hodnotu.

Vlastní postřehy # 14: Zdá se mi, že se mladší pokolení, které patří do doby digitální kultury, mnohem lépe adaptuje na její technické možnosti. Díky masově rozšířeným sociálním sítím a mobilním telefonům si zvykli na vlastní obraz „zachycený“ okem kamery nebo fotoaparátu. Trénink verbálních dovedností, stejně jako užívání multimédií k tradičním vyučovacím metodám, v současné době procházejí zkouškou. Učí přitom samostatnost, kreativitu a něco, co divák vyžaduje – **kvalitu**.

Zajímavost # 6 Specialisté na komunikaci a trénink⁸⁴ vypracovali systém s názvem *Knowledge Pills Methodology* čili „Pilulky poznání“. Ten spočívá v nahrávání krátkých, jednoduchých a zajímavých filmových forem (pilulek), které zobrazují konkrétní provedení dané činnosti, jež vyžaduje učení. Systém je propagovaný v mnoha firmách a organizacích po celé Evropě. Stává

⁸² Dobrovolníci se seznamovali s různými druhy filmových rovin (totální, obecná, plná, blízká a obrysová, americká, střední, přiblížení nebo detail) a perspektivy postavení kamery (žabí, přirozená, ptačí).

⁸³ Převzato z volně dostupného zdroje Wikipedie: <http://pl.wikipedia.org/wiki/Scenorys>

⁸⁴ Autor KPM je Filipe Carrera, specialista světového věhlasu v oblasti didaktiky a sociální komunikace, člen Junior Chamber International, přednášející na mnoha uznávaných univerzitách.

se součástí čím dál rozšířenější metody učení s názvem **social learning**⁸⁵. Je to další příklad, který potvrzuje pravidlo, že nejlepší řešení je to nejjednodušší.

Velmi praktickou kompetencí žáka na úrovni komentátora je znalost základů teorie a praxe psaní novinových zpráv (*press release*). Níže uvedený vzor splňuje čtyři hlavní podmínky efektivní zprávy:

Struktura:

Dynamický, nekompromisní

1. NÁZEV

Netypický, překvapivý

2. LEAD

Nejlepší ze všech možných

3. FOTKA

krátké věty, s citátem,

s něčím, co čtenáře chytne

4. TĚLO ZPRÁVY⁸⁶

Konkrétní, výstižné

5. BACKSTAGE⁸⁷

Obecný, historický

6. BACKGROUND⁸⁸

Wyskoczył przez okno

- Biegłem bardzo szybko. Liczyłem, że lot będzie długi, że będzie wysoko. Kawalki rozbitej szyby tkwiły w starej framudze. Wybiłem się w przód, z lewej nogi. Ręce złożyłem przed sobą - Wspomina Karol Makowski. Cieszyński jest jednym z kilku sportowców, debiutujących w dyscyplinie freerun, których koledzy z Freestyle City nazywają kocurami.



Karol Makowski podczas wykonywania triku znanego jako zeriel. Foto Michał Fielek/ox.pl

- Tam, gdzie każdy zamknąłby oczy, ja otwieram szeroko. W locie muszę widzieć wszystko, tym bardziej kiedy świat odwraca się do góry nogami. - Kontynuuje Makowski. Wraz z kolegami założyli pierwszą w Cieszyńsku grupę zajmującą się wolnym biegiem, czyli freerunningiem. Chodzi o takie wykorzystanie funkcjonalności ludzkich mięśni i stawów, aby w sposób możliwie efektywny i spektakularny poruszać się w przestrzeni miejskiej. - *Mięśnie nóg tłumia uderzenie. Lądowanie trwa. Siła bezwładności wymusza przewrót w przód. Wszystko trwa ułamki sekund. Każdy ruch musi być płynny.* - Podkreśla Makowski. Zadebiutowali podczas piątkowej bitwy tanecznej King of The Freestyle, która również powstała z inicjatywy cieszyńskiej młodzieży. - *Odwiedzili nas w biurze członkowie grupy 3EpicRun, którzy zrobili nad moim biurkiem salto. To wystarczy. Zaproponowałem uczestnictwo w naszym Festiwalu i choć nie odbył się w tym roku, to stworzyliśmy przestrzeń dla freerunu podczas bitwy tanecznej.* - Mówi Michał Paluch, koordynator Transgranicznego Centrum Wolontariatu, współtwórca Freestyle City Festiwalu.

Adrian Opałka, Karol Makowski i Łukasz Majer pokazali na podwórku cieszyńskiej drukarni, że murki, rampy, kontenery, ławki i odskocznie to ich żywioł. Lot przez wspomniane okno to tylko jeden w wielu przypadkach, w których młodzi odnajdują się w przestrzeni własnego miasta. - To może się zmienić. Warto pomyśleć o jakimś starym magazynie lub miejscu, w którym młodzi akrobaci mieli by warunki do treningu. - Dodaje Wojtek Szozurek, szef biura Transgranicznego Centrum Wolontariatu.

Freerun wywodzi się z ekstremalnej dyscypliny Le Parkour, który powstał w latach 90, we Francji. Od pierwowzoru różni się tym, że biegając na określonym dystansie zawodnik ma się skupić nie tylko na prędkości ale przede wszystkim efektywności biegu. Elementy freerunningu wykorzystano w takich filmach jak Yamakasi i 13 Dzielnica. Od niedawna rozwija się w Cieszyńsku dzięki grupie 3EpicRun, której kontakt udostępniamy pod adresem: <http://www.facebook.com/3EpicRun>

⁸⁵ Podle: http://en.wikipedia.org/wiki/Social_learning

⁸⁶ Tělo – hlavní část textu, nejdůležitější informace, které konkretizují průběh události, popis věci a atmosféry.

⁸⁷ Backstage – zúkulisi textu, v němž prozrazujeme okolnosti události a jejich širší kontext. Můžeme také dodat řečnickou otázku bez odpovědi.

Schopnost psaní krátkých, obsahově zajímavých a atraktivních novinářských forem je dodatečně plus společenské komunikace. Proto se *know how* adepta PDC týká také umění psát a správně hodnotit skutečnosti velmi účinným a rychlým způsobem.

Didaktické pomůcky a cvičení # 10: K tomuto úkolu bude potřebný fotoaparát a počítač. Napiš krátké novinové zprávy na nabízená témata, a přitom se zkus přizpůsobit nabízené struktuře a omezenému času: 10 minut/jeden text.

- Popiš posledních 30 minut svého dnešního života. Nezapomeň na název a zajímavý začátek.
- Popiš, jak to ve skutečnosti vypadá na tvém psacím stole, popiš, jak vypadá v tuto chvíli. Pokud to není příliš zajímavé, pokus se „oživit“ svět předmětů. („[...] když ťukal na klávesnici, překulila jsem se pod sešit. – Vzpomíná tužka.“) Tady také musí být přidána dobrá fotka.
- Oba úkoly zrealizuj také ve filmové podobě.

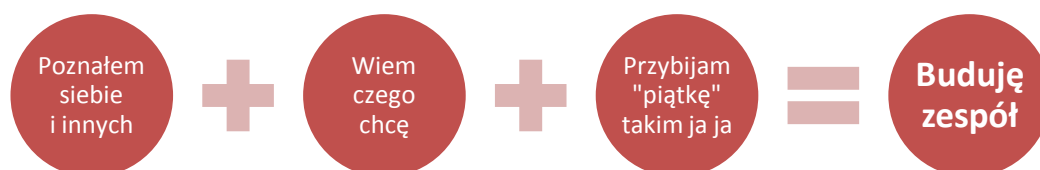
Vlastní postřehy # 15: Mládež si umí mnohem lépe poradit s tvůrčí a praktickou psanou formou, než s tradičně chápanými literárními útvary, se kterými se léta setkává ve škole. Samozřejmě však jedno nevylučuje druhé. Na druhou stranu potřeba odkrytí, hledání a samostatnosti velmi trefně koresponduje s úkolem napsat delší, dynamickou reportáž nebo krátkou zprávu. Nástiletý věk dobrovolníků je příhodnou dobou pro první dobrodružství formou praktického psaní. Takle schopnost se může v pozdějším věku a v mnoha situacích hodit.

Úroveň 5. *Leader* (lídr)

Lídr v sobě soustředí všechny výše popsané kompetence. To, co ho odlišuje, je především potřeba (*need*) **samostatnosti** vycházející z kompetence vést vlastní skupinu. Lídr je člověk, který se cítí na vedení zcela připravený. Vzhledem k obecným stereotypům týkajícím se významu slova „lídr“, upozorňují adekvátní didaktikové na jeho původní význam.

TO LEAD = Vést / Provázet (A NE vládnout!)

Vést znamená přemísťovat se z bodu „A“ do bodu „B“. Přesný překlad významu této funkce vychází z často nadužívaného, špatně chápaného slova „vláda“. Proto se dobrovolník, který dosahuje pokročilé úrovně vědomí a možností, řídí pouze následujícím vzorem:



⁸⁸ Background – historické pozadí, ve kterém uvádíme nejdůležitější fakta a data, jež se tématu týkají. Je dobré pokusit se přitom uvést nějakou historickou zajímavost.

Przewodzenie	Zarządzanie
Działanie: zawsze w zespole	Działanie: często w pojedynkę
Decydowanie: wspólne	Decydowanie: samodzielne
Kompetencje: społeczne	Kompetencje: operacyjne
Zależne od informacji zwrotnej	Niezależne od informacji zwrotnej
Inspirowanie do pracy i zaufania	Wydawanie poleceń i kontrola

Přesto není pozice lídra ve veřejném prostoru zcela nezávislou kompetencí. Řízení může být v opodstatněném případě nadřazenou kategorií a udržení rovnováhy mezi těmito dvěma druhy činností se může ukázat jako klíčové **v krizových situacích**. Na takové situace může lídr narazit, když na sebe bere zodpovědnost při organizaci akcí ve veřejném prostoru.

Má znalosti, které mu dovolují soustředit na sebe pozornost, ví, jak postavit kolektiv a jak účinně komunikovat. Zná zásady *soft a hard leadership* a také základy adekvátní didaktiky. Dokáže plynule používat mluvené a psané slovo stejně tak, jako užívat nástroje řízení kvality. Ale to není všechno. Lídra Přeshraničního centra pro dobrovolníky a podporu společných akcí čeká úplně nová náplň práce, která vyžaduje vynikající paměťové schopnosti a svědomitý přístup k **dokumentům** a jejich **archivaci**. Lídr se musí hbitě orientovat v pravidlech organizování akcí, musí znát postavení a funkci úředníků, orientovat se v kompetencích jednotlivých institucí. To jsou vědomosti, které se nedají dát na papír a které vyžadují zkušenosti. Okruh znalostí, které je možné teoreticky nastínit, se nachází v níže uvedené tabulce. **Kompletní popis vzdělávacích obsahů je publikován v druhém, samostatném manuálu PDC, který je samostatným doplněním této příručky.**

Zásady zajištění bezpečnosti během:	
I.	Hromadných akcí
II.	Veřejných shromáždění
III.	Srazů
1.	Požadované dokumenty, přílohy a posudky
2.	Místa uložení dokumentů

⁸⁹ Autorský termín i grafické zpracování.

3. Poplatky
4. Termíny a způsoby vyřízení
5. Právní podklady
6. Způsob odvolání
7. Nezbytné definice a právní termíny
8. Subjekty, které by mohly vystoupit s návrhem
9. Seznam adres a telefonních čísel služeb, kterým se musí organizátor ohlásit
10. Kontrola bezpečnosti akce
11. Odpovědnost za škody
12. Trestní předpisy
13. Komentáře k zákonům a změny v předpisech

Uvědomění si narůstajících nutných vědomostí a stupně obtížnosti budí další potřeby (*press the button*). Lídr, který už má svou vlastní skupinu, se musí umět vypořádat s obratným **žadáváním úkolů** a **tvořením organizačních struktur**. Kromě toho, že již ovládá předchozí stupně kompetencí, přicházejí další.

Vizualizace # 15

Don't cry if your balloon flew away je již velmi sehraná a vyškolená skupina. Rok po zavedení metodiky CCL vzala mládež věci do svých rukou. Jsou vyspělejší o několik zorganizovaných školních akcí. Poté, co jste vaše prostory vytapetovali myšlenkovými mapami (včetně stropu), se studijní výsledky zlepšily celé třídy. Zkouškou úspěšně prošly také mnemotechniky a design thinking, které přitom do učení zavedly nové standardy, jež se týkají paměti. Další výzva je už přeci jenom mega profesionální. Tvoje třída byla přizvána ke spolupráci při organizaci hromadné akce v ulicích Cieszyna a Českého Těšína, která se nazývá Freestyle City Festival. Město se tak už po několikáté změnilo v jeden velký zábavní park a „tví lidé“ se připojí ke skupině dobrovolníků, kteří tuto akci organizují. Několik desítek tisíc lidí – to už nejsou žádné maličkosti, o to více, že nad jejich hlavami lítají kola a motorky. Tvým úkolem bude doporučit lídra, který povede Don't cry if your balloon flew away do boje. „Vlk, který nikdy nespí,“ je extrovert a má silné zázemí mezi vrstevníky. „Ten, který sedí vedle,“ sice není tak průbojný, ale dokáže svět analyzovat z několika úhlů pohledu. Vybírej...

Čím je lídr schopnější, tím větším počtem osob se obklopí. To ale znamená více problémů a méně času pro sebe. Proto bude během práce ve stresu nejdůležitější kompetencí lídra schopnost udržet si **široce kontextové myšlení**⁹⁰, (jehož opakem je myšlení úzce kontextové). Níže uvedená tabulka uvádí typické způsoby chování, které didaktikové určili pro oba doplňující se procesy. Upřímná a osobní analýza vlastního potenciálu určí předpoklady k výše popsanému vedení úkolů a tvorbě organizačních struktur.

Myšlení lídra ve stresových situacích	
Široce kontextové myšlení	Úzce kontextové myšlení
- analyzuji horizontálně ⁹¹	- analyzuji vertikálně ⁹²
- průběžně posuzuji události celistvě	- soustředím se v danou chvíli na jeden úkol
- pamatuji si, co jsem dělal ráno	- nepamatuji si, co bylo, vím, co je teď
- změnu plánů přijímám klidně	- změna plánů ve mně vyvolá agresivitu
- přemýšlím, co je v tuto chvíli důležitější	- vše je v tuto chvíli stejně důležité

⁹⁰ Autorský termín i grafické zpracování.

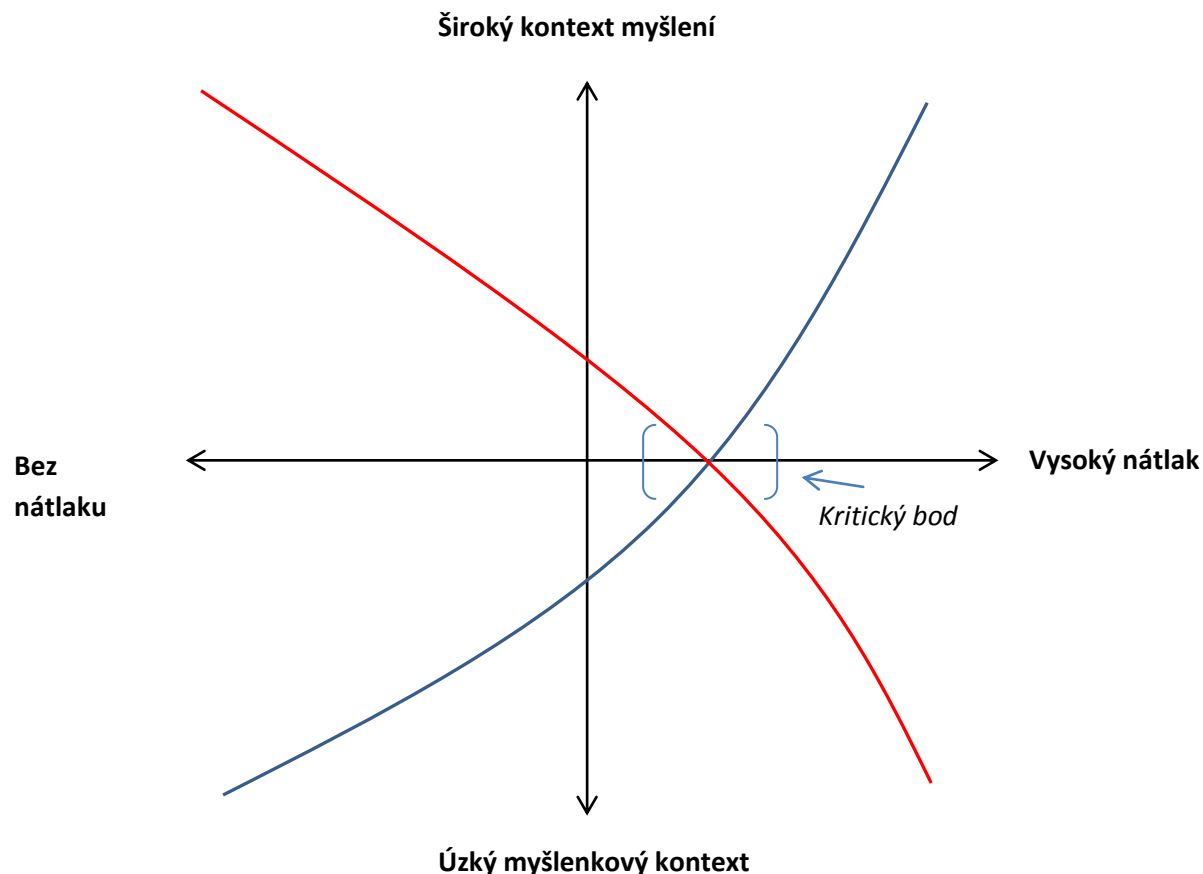
⁹¹ Způsob vidění vodorovně, obecně, globálně, bez zacházení do detailů.

⁹² Způsob vidění vertikálně, analyticky, přihlednutí k podstatě věci.

- měním strukturu vedení	- změny jsou nepředstavitelné
- mám celodenní plán	- mám plán na nejbližší hodinu

Obě strategie, které jsou často předurčeny osobnostním typem a obvykle také souvisí s aktuálním rozpoložením člověka, mají své opodstatnění. U některých lídrů se pod vlivem časového presu a situace zužuje myšlenkový kontext a u druhých je tomu přesně naopak. Uvědomění si sebe sama hraje v této oblasti roli předpovědi počasí. Jak se budu chovat, když stoupne tlak? Podle pozorování a zkušeností autorů této koncepce zde funguje **paradox nátlaku**⁹³, který zobrazuje níže uvedené schéma.

Strona | 77



Terénní lídr – jde o žáka, který je po dosažení úrovně lídra přesvědčený o tom, že když ho v běžných podmínkách charakterizuje široce kontextové myšlení, bude se ve stresových situacích tento druh myšlení prohlubovat. Pravděpodobně to bude přesně naopak. Do této skupiny patří analytici, lídři libující si v tvorbě strategií, v kancelářských podmínkách. Upovídání a budící dojem „chápacích všechno, všechny a všude“. Tento typ lídra opravdu dokáže předvídat mnoho složitých situací, vytvářet normy, které jim mohou předejít, skvěle vést a zadávat úkoly. Ve skutečně krizových podmínkách se tyto schopnosti významně zmenšují a schopnost racionálního zadávání úkolů bývá velmi omezená.

⁹³ Autorská terminologie i grafické zpracování.

Studiový lídr – jako protiklad k předchozímu lídrovi se vyznačuje odstupem od veškerých pokusů o normalizaci a vytváření struktur, navíc pokud není pod vlivem stresu. Je nepředvídatelný, protože jeho opravdový charakter se projevuje teprve ve stresových situacích. V podmínkách studia může působit dojmem, že „to všechno nezvládá“, nezajímá ho horizontální myšlení a nečiní rozhodnutí. Situace se však může paradoxně změnit, pokud lídr pocítí „sílu“ stresu.

Kritický bod – popisuje situaci, při níž dochází ke konfrontaci strategií dalšího postupu v krizových podmínkách. Terénní lídr začíná „chápat“ celek, je rychlý v běžných analýzách situací, které v něm probouzejí dodatečné zásoby energie využitelné pro práci. Studiový lídr za těchto podmínek „vidí čím dál méně“. Odevzdává pole působnosti nebo... nekriticky brání své postavení, a tím provokuje konflikt.

Vlastní postřehy # 16: Z vlastní zkušenosti a z postřehů jiných lídrů v akci vím, že je těžké se smířit s nutností od něčeho ustoupit. Lídři nejsou ochotní předat pole působnosti, o to více, že si to nejčastěji vysvětlují jako vlastní porážku. To je bohužel cena za takové vlastnosti, jako je charisma, sebejistota a uvědomění si vlastní hodnoty. Tyto vlastnosti mají jeden neduh – nízkou toleranci k nezdarům. Jednou jsem se osvědčil jako terénní lídr, jindy jako studiový. V obou případech se mi podařilo poznat to, co dnes nazývám **paradoxem stresu**. To mě naučilo vždy pracovat v tandemu či ve skupině. To je nejlepší zabezpečení se před sebou samým.

Seznámení s touto přijatou koncepcí má mladého lídra naučit především to, že jakmile přechází na úroveň „vedení“ lidí, bere na sebe nejen velkou zodpovědnost. Zátěž se může stát také vlastní psychika (její nevědomé procesy) a proměnnost její dispozice v závislosti na časovém stresu a situaci. Na obranu před tímto jevem je dobré uvědomit si vlastní ohrožení a včasná prevence.

Obrácený shadowing

Jednou z preventivních metod je **shadowing**⁹⁴, který je jinak známý jako metoda stínu. Spočívá v neustálém sledování svého partnera, který přijímá roli průvodce. V tomto kontextu využívají adekvátní didaktické jeho aplikaci pro zlepšení koordinace a vedení ve složitějších terénních podmínkách. Když definovali jeho smysl, obrátili jeho prvotní význam pomocí vytvoření **obráceného shadowingu**⁹⁵.

Následující situace představuje lídra, který poprosil dobrovolníka o doprovázení během terénních činností. Jejich úkolem je koordinace prací technických skupin a bezpečnost během motocrossových freestyle skoků.

Vizualizace # 16

Seřďme si hodinky. Ať jdou ty tvoje o 5 minut napřed. Musíme být všude dřív. „Tak možná o 10 minut?“ napovídá dobrovolník. Potvrzují. Hned přečtu nahlas další body z denního plánu úkolů. Zapiš si je do svého poznámkového bloku po svém. Nemusíš přesně. Postupujeme v souladu

⁹⁴ Viz: <http://www.hrnews.pl/HRSupportArticle.aspx?id=60>

⁹⁵ Výpůjčka s obráceným významem. Autorská úprava.

s obrácenou metodou stínu. Tvým úkolem bude kontrolovat všechny moje činnosti a upozorňovat mě na každou blbost, která se ti bude zdát podezřelá. Když budu řídit, budeš zvedat můj telefon. Když poběžím na úřad, poběžíš za mnou. Když nás potká někdo na ulici, kontroluj, abych se nezakecal. A to nejdůležitější... Když budu moc dlouho mlčet, znamená to, že něco důležitého analyzuju. Tak mi řekni, že musím myslet nahlas. Ptej se mě, měj pochyby, očekávej odpovědi. OK. Letíme na parkoviště. „Počkej! Nejdřív jsi měl přečíst harmonogram,“ vyhrkne dobrovolník. To je fakt. Vidiš... Piš si.

Způsobilost lídra vychází ze schopnosti reagovat na své slabé stránky. Důvěřovat svému okolí a přiznávat vlastní chyby se naučil už na úrovni badatele (researchera). Tehdy poznal techniky nalézání problémů, nejen ve svém okolí, ale také v sobě samém. Mnoho zpětných vazeb, kroužků kvality a několik sezení v horkém křesle ho dávno přesvědčily o pokud možno častém aplikování autoreflexe.

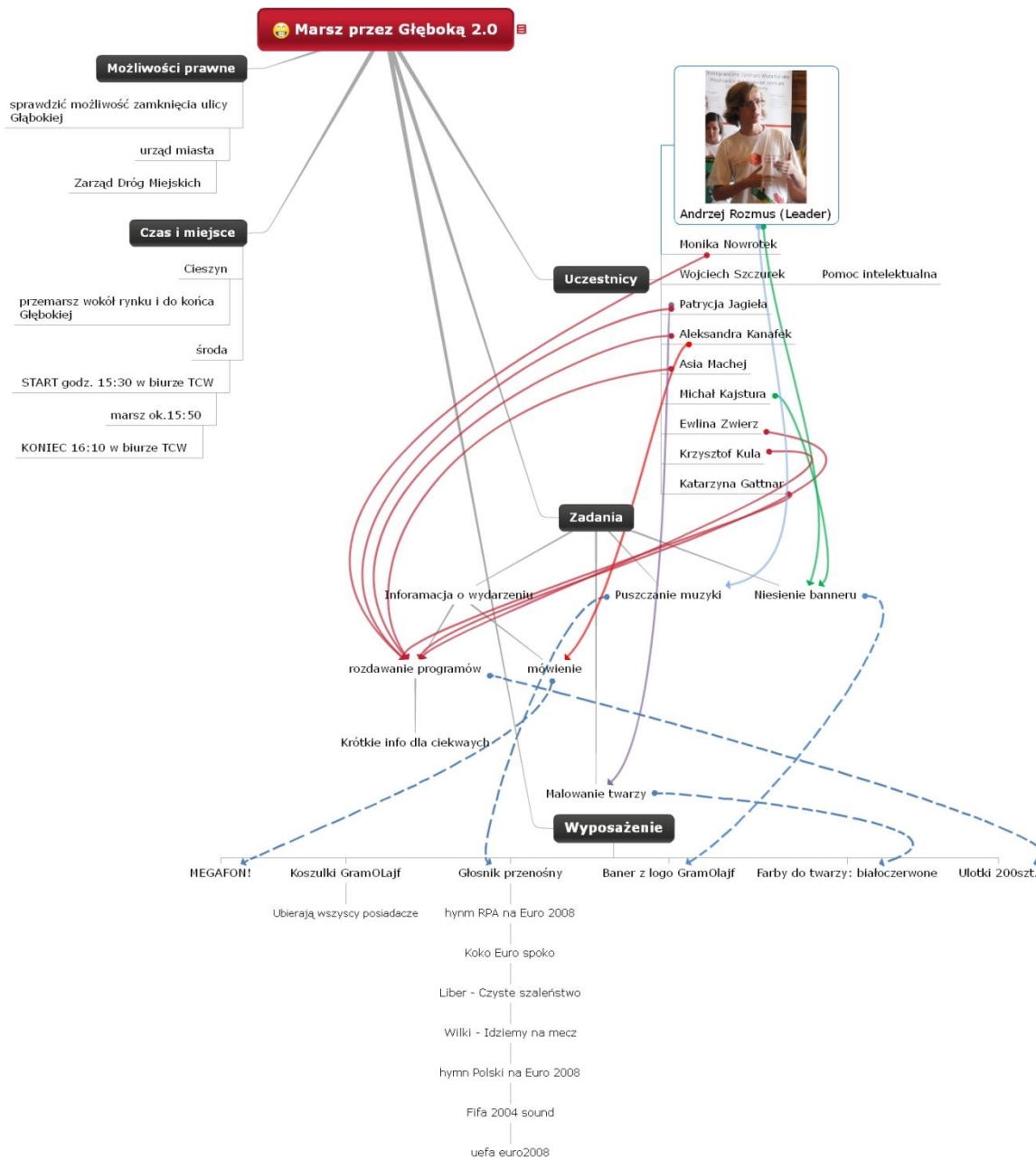
Geometrie pole

Na úrovni designéra (projektanta) a lektora se student přesvědčil o síle obrazu během úspěšného prezentování vlastních myšlenek. Získal také adekvátní znalosti pro úroveň komentátora. Aby byla skládanka kompletní, je třeba přidat ještě jeden díl. Zběhlé vytváření **organizačních struktur**. Lídr veřejného prostoru PDC vidí v představivosti síť spojitostí, závislostí, vztahů mezi jednotlivými názory rozhodujících osob a jejich chráněnců a zadanými úkoly, které je třeba zrealizovat. Tento jev byl pojmenován jako vidění a tvorba **geometrie pole (field geometry)**⁹⁶. Níže uvedené schéma znázorňuje základní verzi, která by si měl navždy vryt do paměti mladý lídr veřejného prostoru.



Mladým lidem nechybí nápady. Většina pouze neví, jak se ujmout jejich organizace a realizace. Většina ochotných vycouvá hned na startu. Lidé, kteří rozumí didaktice organizování akcí a modernímu učení se, budou schopni spojit školní povinnosti se zaujetím pro produkci společenských akcí. Následující schéma zobrazuje mladého lídra a jeho pokročilou, **autorskou geometrii pole**, testovanou během jedné z událostí, kterou PDC podporovalo.

⁹⁶ Autorský termín a grafické zpracování.



Grafické zpracování „geometrie pole“ pro potřeby jedné z událostí v prostoru Cieszyna. Dobrovolník využil pro svůj výtvar program mindomo.com, který je dostupný zdarma.

Z tohoto úhlu pohledu splňuje organizační struktura ještě jednu důležitou funkci, a tím obohacuje lídrovo řemeslo. Vytisknutá verze vystavená v kanceláři či na jiném dostupném místě umožňuje neustálý monitoring a provádění změn, které jsou neodlučitelnou součástí dynamiky akcí. To není všechno. Znalosti, které by za normálních okolností zůstaly pouze v lídrově mysli, jsou tak dostupné zbytku skupiny. Lídr tedy nakonec nepracuje sám. Další součástí výbavy lídra, o kterou se může také se všemi podělit, je **checklist (kontrolní seznam)**.

Nástroj zvaný **checklist (kontrolní seznam)** patří k nezbytnému vybavení lídra. Jeho „odfajkování“ je velká radost. Horší je to už s inventarizací věcí a jejich tříděním. Lídr by se neměl pouštět do sepisování kontrolního seznamu sám. Při takových činnostech je dobré využít potenciálu skupiny a výše popsaného kroužku kvality, který se dá pro takový účel upravit. Členové skupiny by měli mít časem větší přehled o tom „co kde je“, než jejich nadřízený. Ověřování kontrolního seznamu se odehrává vždy před a po dané události.

Check - lista, dzień:, lider:.....						
Lp.	Sklep	Produkt	Ilość	Przygotowane	Kto	Uwagi
1	Branding / reklama	Flagi				
2		Namiot				
3		Barierki				
4		Bannery				
5		Bannery Fa				
6		Ulotki				
7		Plakaty				
8		Naklejki imienne				
9		Naklejki na samochody				
10		Ekspozytor				
11	Wyposażenie techniczne	Stolik				
12		Krzeseła				
13		Ławka do szatni				
14		Wieszaki do szatni				
15		Drukarka				
16		Agregat				
17		Przedłużacze				
18		Przejdziówka z transformatorem				
19		Mikrofon bezprzewodowy				
20		Nagłośnienie				
21		Europalety				
22		Kosze na śmieci + worki				
23		Podkładki gumowe				
24	Funkcjonowanie strefy	Apteczka				
25		Dj sety				
26		Odzież				
27		Nagrody				
28		Drukarka do zdjęć				
29	Napoje					
30	Zabezpieczenie	Klucze do kontenera zapas				
31		Nożyki				
32		Nożyczki				
33		Klucze do konstrukcji				
34		Pudełka na narzędzia				
35		Paliwo				
36		Markery niezmywalne				
37		Gąbka do markerów				
38		Tusze				
39		Papier				
40		Taśma dwustronna				
41		Halogeny				
42		Bezpieczniki				
43		Kaski + liny				
44		Drabiny				
45		siekierka				
46		Metr				
47		Wiadro, mop, szmata				
48	Szybkozłączki					
49	Niezbędne dokumenty	Formularze zgłoszeniowe				
50		Regulamin				
51		Dokumenty samochodu				
52		Listy przewozowe				
53		Umowy z pracownikami				
54		Prawa jazdy kierowców				
55	Ubezpieczenie imprezy					

Didaktické pomůcky a cvičení # 11: K těmto úkolům se bude hodit flipchart a fixy. Instrukce jsou následující: Strona | 82

- Uprostřed flipchartu nakresli černou skříňku – **black box**. Může být otevřená. Za pomoci techniky *mind mapping* dopiš či dokresli nejhorší ze všech možných situací, které se můžou stát během:

- a. Organizování akce
- b. Práce se skupinou

Využij tuto práci při dalších workshopech a poděl se o ni se svou skupinou. Veď diskuzi a besedu na obtížnější témata.

- Jako schopný lídr dostáváš další netypické zadání. Zorganizovat fotbalový zápas na Měsíci. Využij své zkušenosti a ilustruj úplnou verzi **geometrie pole**, jakou si představuješ při tak náročné akci. A ještě jedno. Níže se nachází nejdůležitější dokument ve tvém líderském vybavení – **HARMONOGRAM**. Důkladně ho vyplň. Jde o událost globálního formátu, takže musíš naplánovat propagační aktivity v několika největších městech světa. Nikdy nezačíněj plánovat žádnou událost bez sestavení harmonogramu – o to více, jde-li o akci na Měsíci.

	Kwiecień														Maj																				
	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	1	2	3	4	5	6	po 7							
	Warszawa														Nowy York							Tokyo							Moskwa						
Światowa zapowiedź meczu																																			
Światowa komunikacja FB																																			
Dedykowana strona www																																			
Teaser																																			
Komunikacja krajowa																																			
Mailing do Nasa																																			
Komunikacja na uczelniach																																			
Konkurs dla astrofizyków																																			
Konkurs dla kibiców																																			
Komunikacja z piłkarzami																																			
Rozpoczęcie eliminacji																																			

Didaktické závěry # 10 Mládež dokáže být velice dobře organizovaná. Vzhledem k vývojové potřebě bytí ve skupině zná mnoho způsobů, jak se samoorganizovat a vypracovat vlastní „metodiku“ existence ve veřejném prostoru. Někdy jde o „ilegál“, ve kterém však fungují struktury komunikace, přenosu znalostí, organizace akce. Mladí lídři jsou všude kolem a ponechat je bez možnosti profesionální podpory je obyčejným plýtváním pro společnost velmi cenných talentů.

Úroveň 6. Kouč (trenér)

Kouč se cítí nejlépe na pomezí světa dospělých a dospívajících. Zná potřeby jedněch i druhých. Není to optimista, ale specialista. Nachází styčné body a iniciuje proces mezigeneračního dialogu. Prochází **dlouhou metodickou cestou**⁹⁷, a přitom dosahuje vysoké úrovně uvědomění si nejen vlastních potřeb, ale také potřeb sociálních. K jeho dosavadním kompetencím se přidávají další. Znalosti fungování **třech sektorů** – veřejné správy, byznysu a nevládních organizací mu zajišťují základy pro vytváření **partnerství s místními subjekty**. Model *Community Centred Learning* (CCL) iniciuje v různých, mnohdy vzdálených oblastech, kde se investuje do **učících se organizací**. Je didaktikem, který adekvátně používá konkrétní metody, techniky a nástroje učení se a vyučování, jež slouží ke společenské integraci a aktivizaci lidí ve veřejném prostoru. Adekvátně znamená v souladu s potřebami, které vyplývají z hodnocení kvality veřejného prostoru. Dnes jde o potřebu propagování místních talentovaných lidí, pozastavení odlivu obyvatel, posílení společenského zapojení nebo přesvědčování občanů k účasti ve volbách.

Výkonný sociální kouč se nejprve „učí **společnosti**“. Své kompetence a zkušenosti získává skrze účast a spoluorganizaci veřejných akcí: sportovních, kulturních, vědeckých a politických. Je všude tam, kde je možné rozjet a podpořit potenciál, který dříme v **lidském kapitálu**. Následně se soustředí na předávání znalostí a schopností z oblasti budování občanských společností, které pracují ve prospěch rozvoje společnosti místního.

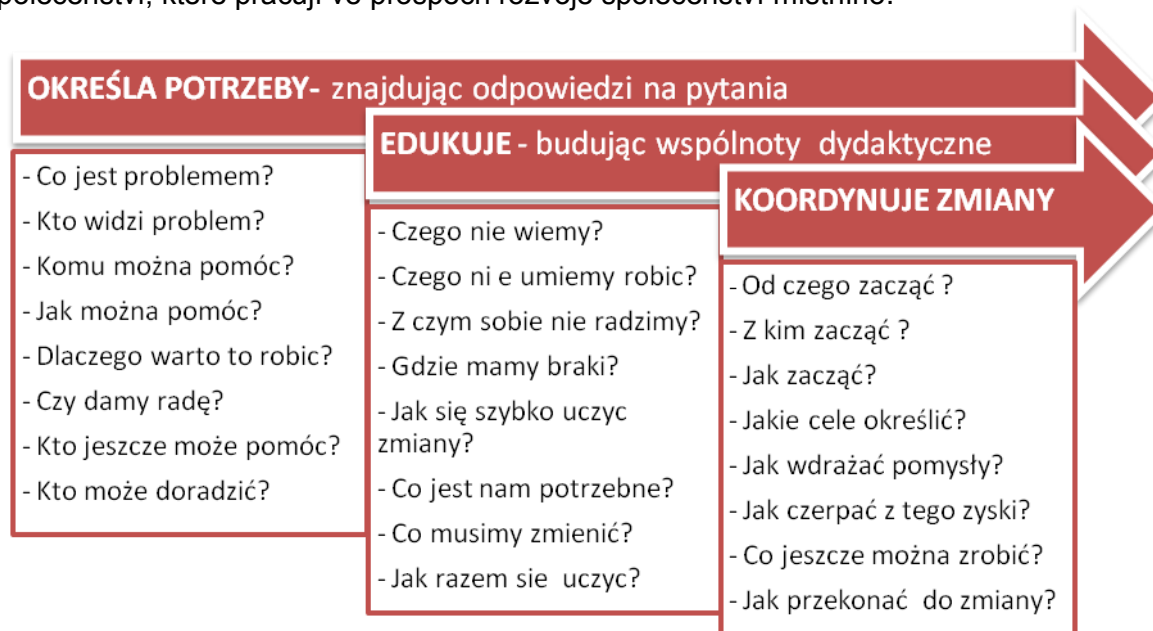


Schéma diagnostických kompetencí sociálního kouče.

⁹⁷ V souladu s šestistupňovou taxonomií vzdělávacích obsahů: badatel, designer, lektor, komentátor, lídr, kouč.

Didaktický závěr # 11 **Potřeba oživení demokracie je spojena s kolektivním pocitem subjektivity. Kolektivní subjektivita se skládá z neopakovatelnosti a jedinečnosti obyvatel, jejich schopnosti a vůle navazovat vztahy s okolím.**

Země bývalého východního bloku, mezi nimi také Polsko a Česká republika, jsou poznamenány následky totalitního režimu. Stále žijeme v kolektivní nedůvěře a podezřívavosti, s jakou se sociální kouč setkává skoro na každém kroku, a to jak ve vztazích s mladší, tak se starší generací. Proto je jednou z jeho nejsilnějších kompetencí schopnost adekvátní reakce na společenský skepticismus. Profesionalita znamená v tomto oboru zásadní změnu rétoriky:

Kouč: - *Nejsem optimista, pouze specialista.*

- *Závist ostatních mi poskytuje vodítko k efektivnímu jednání.*

- *Zapamatuji si každého účastníka dialogu, a také já zůstanu v jejich paměti.*

- *Uskutečňuji sociální změny, protože vím jak, s kým a kdy to můžu udělat.*

- *Přizpůsobuji svůj přednes a chování adekvátně ke každé situaci.*

- *Znám slabá místa své společnosti a využiju toho pro její dobro.*

- *Vždy kopu za svůj tým a reprezentuji jeho sílu.*

Takto koncipovaný osobní požadavek kouče nemá za úkol nikoho vyděsit. Nový úhel pohledu vychází z užití znalostí z oblasti metakomunikace, která v adekvátní didaktice našla svoje stálé místo. Jde o schopnost účinně se distancovat od sebe samého a svého okolí tak, aby špatné sociální návyky nepředstavovaly další bariéru v osobním rozvoji. Jestliže kouč učí komunikaci, buduje sociální vazby, aktivizuje mládež a starší generaci k dialogu, znamená to, že se již dávno postavil proti kultuře, která by tomu bránila. Naučil se také klást podmínky a definovat kritéria vzdělávání. Kouč, který má zkušenosti se změnami, proto ví, že dřív nebo později se mlčící hlas podpory změní „v šepot“.

Vlastní postřehy # 17: Když se dívám zpátky, přiznávám, že se realizace metod adekvátní didaktiky ve veřejném prostoru potýkala s občasným odporem. Nejtěžší však bylo odpovídat na mnohem častěji se objevující pochybnosti, které byly vyjadřovány otázkami: „Proč? K čemu to má sloužit? Nač to komu bude? A mládež má ještě čas na blbosti?“ Za takových podmínek je těžké dát krátkou a důvěryhodnou odpověď, zejména pokud otázka přichází ze strany rodičů nebo učitelů. Uvědomění si pracovního úsilí, znalostí a celého unikátního *know-how*, s jakým se trenér do takového světa vydává, nepomáhá trefně odpovědět. Nakonec otázky utichly.

Vizualizace V REÁLU # 11 **(Viz příloha, strana 122)**

V konferenčním sále těšínského Zámku se setkali studenti, dobrovolníci, rodiče, ředitelé škol, zástupci médií, vysokých škol a vedení města. Setkání organizované PDC souviselo s přípravami vůbec první Strategie politiky mládeže a sociální soudržnosti v historii města.

Iniciativa mládeže byla velmi dobře přijata a společné pracovní workshopy, kterým předcházela přednáška trenérů PDC, ukázaly, že mezigenerační spolupráce může vést k důležitým sociálním změnám. Toho památného pátečního večera jsme byli všichni svědky toho, jak praxe tvoří teorii. Strategie politiky mládeže se sama upravuje v souladu se zásadou learning by doing, díky společné činnosti v terénu.

Úkol kouče spočívá v kontaktování lidí a organizací, které zajímá změna. Jedná s institucionálně a formálně rozdělenými subjekty, které přesvědčuje o společném cíli. Přesto však každá ze zúčastněných stran očekává konkrétní, měřitelný přínos a úkolem kouče je jeho vymezení. Pomocným gestem, které otevírá prostor k eventuálnímu obchodu, je intervence, kterou didaktici pojmenovali **metoda přenesení kontextu**⁹⁸. Začneme-li od nezákladnější struktury spolupráce, kterou tvoří mikrosystém: žák – učitel – rodič, můžeme se přesvědčit, že vytváří mnohem větší **potenciál sociální satisfakce**⁹⁹, než se zdá. Co by se stalo, kdyby žáci zastoupili učitele, učitelé rodiče a rodiče se vrátili do školních lavic? Přenesení kontextu působí na tradiční uspořádání jako přestavění Rubikovy kostky, což jsme vlastně udělali s živým materiálem reálných osob. Stačí jeden takový krátký experiment, abychom se přesvědčili o tom, že hlavní aktéři v nových – starých sociálních rolích mají co říct.



Kouč ví, jak si s takovým potenciálem dále poradit. Jiné podmínky, nový úhel pohledu a měnící se okolnosti představují dokonalý základ pro zahájení výuky změny, v souladu s předpoklady modelu *Community Centered Learning*. Vyškolení několika žáků k vedení profesionálních lekcí z vybraných předmětů není pro lídra PDC žádný problém. Rodič, který píše písemku, je nezapomenutelná atrakce pro všechny. Učitel v roli rodiče? Takže rodičovské schůzky vzhůru nohama... Když to vezmeme zcela vážně, už samotná představa takové události vyvolává zajímavé dedukce. A co teprve, když lídři PDC přinesou na experimentální rodičovskou schůzku flipchart s kroužkem kvality? **Co o sobě nevíme? Co neumíme dělat? Které znalosti nám chybí? Co musíme změnit? Jaké jsou vaše problémy?** To jsou obyčejné lidské otázky na kvalitu existence v mikrosvětě, který se jmenuje škola.

Rolí kouče je **přenášení kontextu** také na jinou oblast. Ukázalo se, že konkrétním vděčným tématem se pro adekvátní didaktiku stal *tutoring* dobrovolníků s radními, který měl pozitivní následek v podobě průzkumu více než dvou tisíc studentů těšínských středních škol v rámci hledání sociálně talentované mládeže. Díky této zkušenosti bylo zjištěno, že setkání mladého potenciálu může pomoci k vytvoření prvního evropského

Přeshraničního parlamentu mládeže. Přenášení kontextu je v podstatě obyčejným vyprovokováním normálního partnerského rozhovoru, který může v mnoha případech přinášet zcela neočekávané výsledky. Masová akce Freestyle City, kterou mládež organizovala, se stala klíčovou událostí pro všechny obyvatele, svedla dohromady několik desítek tisíc lidí, a je tedy výsledkem prolomení schématu. Metaforickým přetočením Rubikovy kostky.

⁹⁸ Autorský termín.

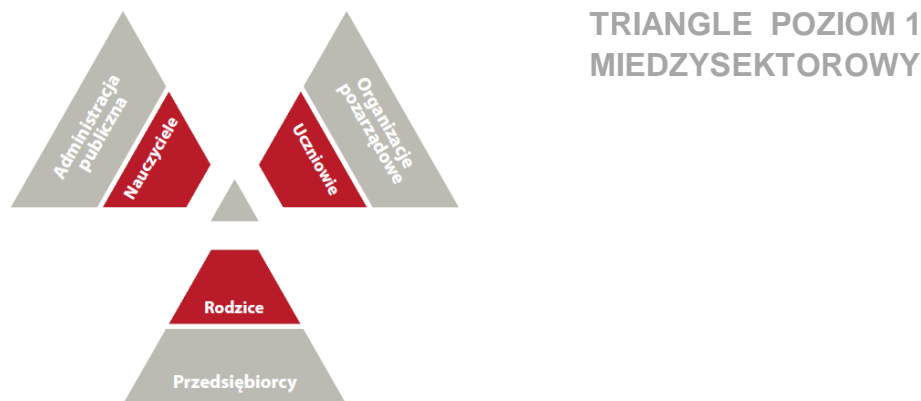
⁹⁹ Autorský termín.

Po provedení tutoringu a seznámení městských radních s metodikou dobrovolníků se jedna z radních¹⁰⁰ obrátila na trenéra PDC s nabídkou stanovení metod jejich práce a eventuálního zavedení nových technik, které zefektivní práci komise. Takový přenos znalostí, které mládež předává dospělým, je klasickým příkladem užití metody přenesení kontextu.

Dosažení trenérské kompetence dovoluje efektivně komunikovat v různých podmínkách. Specializace v této oblasti je dána nutností navazovat vztahy na třech úrovních:

1. **Mezisektorové** – kontakt s úředníky, podnikateli a veřejně činnými osobami.
2. **Mezigenerační** – kontakt s mládeží, dospělými a seniory.
3. **Interpersonální** – kontakt s novináři, obyvateli, rodiči.

Ba co víc, adekvátní didaktikové našli určité analogie a podobnosti ve způsobu komunikace a vyjádření potřeb, které jsou patrné na úrovni mikrostruktury – žák, učitel, rodič a vztahu – osoba veřejně činná, úředník a podnikatel. Překrývání těchto zdánlivě samostatných subjektů přineslo překvapivé výsledky. Následující schémata popisují tento postup na třech výše popsaných úrovních a předkládají **koncepty komunikačních trojúhelníků**¹⁰¹



Triangle komunikacyjne na poziomie międzysektorowym

ANALOGIE		
Uczeń – Społecznik	Rodzic - Przedsiębiorca	Nauczyciel - Urzędnik
Potrzeba niezależności, swobody, autonomii, wspólnoty, misji.	Potrzeba inwestycji, wizji kontroli wyników, rozwoju.	Potrzeba ładu, nadzoru, bezpieczeństwa.
Język: nieformalny	Język: rzeczowy	Język: formalny

¹⁰⁰ Radni Janina Cichomska, v rozhovoru s autorem.

¹⁰¹ Termíny koncepce a grafické zpracování jsou autorské.

úrovni má kouč adekvátní didaktiky, který rozlišuje jazykové kódy jednotlivých sociálních kultur a subkultur, k dispozici základy pro tvorbu produktů, jež splňují požadavky jednotlivých zájemců. Pokud má být do činností ve veřejném prostoru zapojena také mládež, musí tato činnost splňovat očekávání rodiče, pro kterého je každá forma aktivity dítěte viděna v kategorii investic. Rodič má, podobně jako podnikatel, určité představy o svém „dítěti“. Zapojení se do společenského dění může tyto představy splňovat, nebo jim odporovat. Když mladým lidem vytýkáme nízkou sociální aktivitu, nemusíme si uvědomit, že část těchto lidí to třeba nedělá právě kvůli přesvědčení a postojům, jaké vládou v rodině. To, co se může zdát samozřejmé začínajícímu sociálnímu trenérovi, nemusí zcela vyhovovat učitelům. Níže uvedené příklady tento problém jasně ilustrují. Poslední se týká pozvání jednoho z úředníků na Kongres kultury, který pořádalo PDC.

Vizualizace V REÁLU # 12

Telefonický rozhovor (monolog) s rodičem. „Poslouchejte, kdo si myslíte, že jste?! Vy jeden učitelstev. Moje dcera, to není nic pro vás a vaši bandu. Ona má úroveň, o které se vám ani nesnilo. Co vy jste vlastně vůbec v životě dokázal, krom toho, že jezdíte nějakým nákladákem...? Neangažujte, prosím, moji dceru do takových akcí. Na shledanou.“

Rozhovor (spíše monolog) s rodičem v kanceláři. „Milý pane. Tenhle střet kultur se vám nepodaří. Byl jsem zaskočený, když jsem zaslechl, že moje dítě (17 let) vás oslovuje jménem. Povinností mého dítěte je vzdělání a úspěšné přijetí na vysokou školu. Celá tahle vaše činnost, to je pro ni, promiňte, ztráta času. Sleduju, že ji to dobrovolnictví úplně pohltilo, proto jsem ji přišel odhlásit.“

Rozhovor s učitelem. „Víte co, mládež v naší škole příliš nezajímají hodiny navíc. Doučování, olympiády... rozumíte mi. Ten Freestyle, běhání sem a tam, to je všechno hrozně fajn... ale možná pro méně ambiciózní mládež?“

Pokus pozvat úředníka na kulturní akci: „*He he he... co to má být? Co se to tam zase, kurva, děje? Zase se někdo poněkolkáté snaží o zlepšení světa. Dej sem ten letáček...To jsem si myslel. Tak já se tady, kurva, snažím, aby to všechno drželo po kupě, a vy mi tady při nejlepším serete, promiňte, melete o občanské společnosti. Vrať se nohama na zem, kamaráde.*“

V tomto případě má sociální kouč opravdu štěstí. Účastníci dialogu byli upřímní a poctiví ve svých názorech. Každý z nich měl svůj styl a způsob komunikace. Podobné situace však nemůžeme očekávat. Ve většině případů tohoto typu **nese vinu sám kouč**, pokud necitlivě vchází na cizí území bez předchozího varování. Všechno by se mohlo odehrát jinak, kdyby nejprve zorganizoval setkání a představil předpoklady modelu *Community Centered Learning* ve školách a na úřadech způsobem adekvátním k charakteru a potřebám posluchačů. Proto je základním úkolem efektivního kouče připravit produkt, který všem stranám přinese zřejmou výhodu – hodnotu. V takovém kontextu je třeba, aby se každý trenér adekvátní didaktiky řídil souslovím: „Co dáváme a co za to očekáváme“.

Co dobrovolníkovi dáváme a co za to společnost dostává?

Dobrovolníkem může být každý, nezáleží na věku ani povolání. Může se jím stát student střední školy, vysokoškolák, úředník, podnikatel, nezaměstnaný. Tím, že vejde do dobrovolnické struktury, **obdrží balíček znalostí**, který se skládá ze tří standardních a jednoho volitelného školícího modelu. Jsou to:

1. Rozšíření kompetencí lídra, tedy:

- a. Znalost základů vedení (vlastního nápadu, skupiny, projektu)
- b. Schopnost užití metod, technik a nástrojů individuální a skupinové práce
- c. Znalost základních zásad budování sociálních struktur
- d. Schopnost působit pozitivním dojmem a motivovat ke změně
- e. Schopnost podněcovat vnitřní motivaci
- f. Schopnost nalézt v sobě a v druhých vlastnosti lídra
- g. Schopnost veřejného vystupování a diskuze
- h. Schopnost vytvářet multimediální prezentace

2. Rozšíření metakomunikačních kompetencí, tedy:

- a. Schopnost interpersonální komunikace
- b. Schopnost intrapersonální komunikace
- c. Schopnost formulovat a vyslovit vlastní emoce a myšlenky
- d. Schopnost argumentace vlastních názorů
- e. Schopnost užívat heuristické metody (tvůrčího řešení problémů)
- f. Schopnost vyjádřit a přijímat konstruktivní kritiku
- g. Zprostředkovatelské schopnosti

3. Rozvíjení potřeb sociální aktivity, tedy:

- a. Organizování aktivní účasti při událostech a městských akcích
- b. Schopnost analyzovat lokální sociální jevy
- c. Schopnost ovlivnění aktivity vlastního okolí
- d. Schopnost probuzení potřeb sociální aktivity
- e. Schopnost používat nástroje občanské participace
- f. Ovlivňování rozvoje místního veřejného prostoru
- g. Možnost navazovat vztahy a kontakty

4. Získání znalostí z oblasti budování místních vztahů

- a. Znalost základů fungování veřejné správy na lokální, regionální a státní úrovni
- b. Znalost základů fungování nevládních organizací
- c. Znalost základů sociální ekonomiky
- d. Znalost nástrojů vytváření mezisektorových partnerství

Za vzdělávání se dobrovolník na oplátku angažuje v lokálních veřejných událostech, jakými jsou:

- sportovní akce
- kulturní události

- kongresy, sjezdy, sympózia

To celé po dobu minimálně 12 měsíců.

Co přinášíme rodičům a co za to na oplátku očekáváme?

Dobrovolník podepisuje dobrovolnickou smlouvu¹⁰², ve které stvrzuje, že se bez nároku na honorář bude účastnit organizace akcí ve veřejném prostoru, na místech, která jsou uvedena ve smlouvě, a zavazuje se k absolvování (výše popsaných) povinných kompetenčních školení. Do oblasti závazků, v závislosti na tom, o jakou akci se jedná, patří:

Terénní činnosti (v souladu s programem městských akcí)	Studijní činnosti (v souladu s ročním programem kurzů)
- kancelářské práce	- aktivní přístup k vzdělávacím kurzům
- úklidové práce	- absolvování dalších vzdělávacích etap
- technické práce	- aktivní zapojení se do prací kanceláře
- propagační činnost	- navazování nových kontaktů
- scénická aktivita	- pomoc slabším s učením

Rodičům zaručujeme zajištění základní vzdělávací a výchovatelské péče během trvání dobrovolnictví a také unikátní a velmi kvalitní kompetenční školení. Poznatky svěřenců mohou mít klíčový význam při hledání práce a získávání dalších úrovní vzdělání a kariéry.

Výměnou za náš přínos od rodičů a opatrovníků očekáváme:

- účast na školeních určených pro rodiče a opatrovníky
- vzájemnou péči o dobré jméno a image
- veškeré úvahy a připomínky, které by mohly vést ke zlepšení didaktiky

Co přinášíme učitelům a co za to na oplátku očekáváme?

Dobrovolník zůstává v první řadě hlavně žákem/studentem, který denně plní své závazky vycházející z programu formálního vzdělávání. Během dobrovolnické práce reprezentuje svou školu, což je zdůrazněno v následujících situacích:

Při veřejných vystoupeních dobrovolníka
Při vystupování v médiích (tiskoviny, internet)
Během přijímání vyznamenání

¹⁰² Převzato z: <http://prawo.lego.pl/prawo/ustawa-z-dnia-24-kwietnia-2003-r-o-dzialalnosci-pozytku-publicznego-i-o-wolontariacie/>

Hodnota, kterou získává škola a učitelé díky dobrovolníkovi, je:

Získané kompetence studenta slouží také ke vzdělávací a sociální aktivitě v rámci školy
Reprezentace školy ve veřejném prostoru
Přístup učitelů k moderním didaktickým technikám a jejich využití v rámci vlastní praxe

Výměnou za náš přínos od učitelů očekáváme:

- účast na školeních, která jsou určena učitelům a pedagogům
- vzájemnou péči o dobré jméno a image
- sdělování veškerých úvah a připomínek, které by mohly vést ke zlepšení didaktiky
- umožnění naší účasti na pedagogických akcích (semináře, setkávání, debaty)
- předávání informací o sociálně talentované mládeži

Co přinášíme úředníkům a co za to na oplátku očekáváme?

Projekt přeshraničního centra pro dobrovolníky a podporu společných akcí pevně souvisí se spoluprací na realizaci mnoha městských projektů, které se týkají veřejných akcí. Zkušenosti ukázaly, že hodnoty, jaké má dobrovolnictví pro veřejnou správu, můžeme rozdělit do dvou oblastí:

Občanské	Praktické
Úřad získává mnohem společenější tvář.	Dobrovolnictví poskytuje zázemí lidského kapitálu, který je kvalifikovaný pro veřejnou činnost, jakou je:
Mládež má k úředníkům větší důvěru a je připravena ke spolupráci při rozvoji a propagaci města.	- technicko-pořádková pomoc - propagační a obrazotvorná pomoc - obsluha a zajištění chodu kanceláří
Studenti mají více znalostí v oblasti mechanismů a procedur řízení svého města.	Dobrovolníci a jejich lídři garantují přenos <i>know how</i> z oblasti organizace akcí a týmové práce pro využití na úřadech.
Zvyšuje se úroveň sociální spoluúčasti ve veřejném prostoru.	

Výměnou za náš přínos od úředníků očekáváme:

- podporu v technicko-logistické oblasti (příležitostné dovybavení kanceláře)
- předávání znalostí z oblasti získávání prostředků
- přizvání do diskuzních skupin a na konzultace týkající se rozvoje města

- implementaci metod a technik adekvátní didaktiky do struktury úřadu
- účast na školeních, která jsou určena pro úředníky
- vzájemnou péči o dobré jméno a image
- propagaci nabídky adekvátní didaktiky na území jiných obcí a krajů

Co přinášíme jiným nevládním organizacím a co za to na oplátku očekáváme?

Dobrovolnictví spadá do veřejných činností, týká se podpory událostí a metodické činnosti. Organizace, která tyto kompetence vytváří, není asistenční subjekt a nezabývá se rozvojem jakékoliv formálně chápané ideologie nebo subkultury. Proto je tyto kompetence možné využít všude tam, kde se počítá s veřejným dobrem bez ohledu na kulturně-politické konotace partnera. Nabízíme:

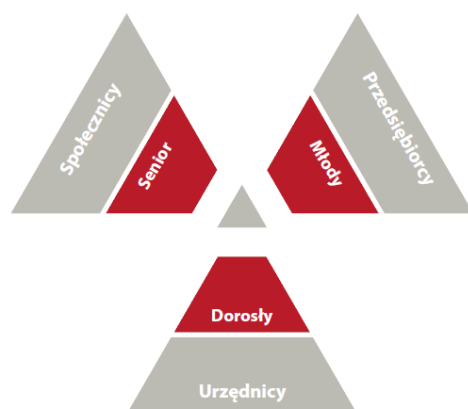
Způsobitou metodickou a organizační podporu
Lidský kapitál pro využití při veřejných a organizačních činnostech
Přenos <i>know how</i> pro vlastní potřebu partnera
Vlastní komunikační a propagační platformy pro partnerův užitek

Výměnou za náš přínos od lídrů nevládních organizací očekáváme:

- vzájemnou péči o dobré jméno a image
- výměnu informací z oblasti finanční podpory nevládních organizací
- přizvání do diskuzních skupin a na konzultace týkající se rozvoje města
- informování o probíhajících událostech v oblasti realizovaných sociálních úkolů

Všechna výše uvedená vzájemná ustanovení mohou být pokaždé individuálně projednána a stanovena tak, aby obě dvě strany cítily, že je k nim přistupováno transparentně.

Na druhé komunikační úrovni, tzv. **mezigenerační**, nastupuje změna analogie. Tentokrát jsou vztahy shrnuty jako senior – dospělý – mladý, vzhledem k rozložení do 3 sektorů, které jsou stručně pojmenovány: podnikatelé, osoby veřejně činné, úředníci. Znovu se ukázalo, že jsou výsledky překvapující. Koncepte trojúhelníků na druhé úrovni upozorňuje na podobnost párů: senior – osoba veřejně činná, mladý člověk – podnikatel, dospělý – úředník.



TRIANGLE POZIOM 2
MIEDZYPOKOLENIOWY

Triangle komunikacyjne na poziomie międzypokoleniowym

ANALOGIE		
Senior – Społecznik	Młody - Przedsiębiorca	Dorosły - Urzędnik
Potrzeba niezależności, swobody, autonomii, aktywizacji, wspólnoty, misji.	Potrzeba inwestycji, wizji wyników, działania, aktywności, rozwoju, profesjonalizmu.	Potrzeba ładu, nadzoru, bezpieczeństwa, stabilizacji, partycypacji.
Język: nieformalny	Język: rzeczowy	Język: formalny

Na této úrovni stojí sociální kouč před úkolem identifikovat rozvojové potřeby, které závisí na věku. Zde se počítá nejen se znalostmi z oblasti rozvojové psychologie, ale především z oblastí¹⁰³, které analyzují aktuální kulturní podmínky a prostředí. Ukazuje se totiž, že společnost nemá na prahu 21. století mnoho společného se společností, jakou známe z předcházejících dekád. Mění se struktura rodinných a sociálních¹⁰⁴ vazeb, vzdělávání je celoživotní (*Lifelong Learning Programme*)¹⁰⁵, prohlubují se demografické změny¹⁰⁶, prodlužuje se délka života a

¹⁰³ Sociální pedagogika, andragogika, sociální psychologie.

¹⁰⁴ Podle: Mirosława Marody, Anna Giza Poleszczuk. Przemiany więzi społecznych. Wydawnictwo Naukowe Scholar 2004. Str. 19.

¹⁰⁵ Program celoživotního učení. Globální program Evropské komise realizovaný od roku 2007.

nejmladší generace nabývá v oblasti získávání a formování znalostí čím dál větší soběstačnosti. Nikoli bez důvodu vyhlásila Evropská komise ve spojení s parlamentem a Radou rok 2012 Evropským rokem aktivního stárnutí a mezigenerační solidarity.

„Již několik let, jako houby po dešti, rostou v polských městech a obcích hřiště pro dospělé. Senioři cvičí, dbají o své zdraví. Skončily doby, kdy jsme babičky a dědečky vnímali jen jako ty, kdo se starají o vnoučata. Často se stávají také dobrovolníky. V ceně jsou jejich znalosti a zkušenosti. Senioři si umí život užívat plnými doušky [...].“¹⁰⁷ Proto hledá kompetentní sociální kouč místa a lidi, kteří reagují pozitivně na jejich stimulaci k aktivnímu životu ve společnosti:

- *Studenti univerzit třetího věku a jejich lídři*
- *Zastupitelé z řad seniorů*
- *Aktivní představitelé různých profesí, kteří patří do kategorie „55+“*
- *Mládež vnímající mezigenerační dialog (dobrovolníci ve veřejném prostoru, skupiny historických rekonstrukcí, instruktoři „vymřelých“ profesí)*
- *Lídři subjektů, které se zabývají propagací ideje životní aktivity (nevládní organizace a specializované agentury)*

Předmětem zájmu sociálního kouče jsou v další řadě osoby, které si neuvědomují vznikající možnosti aktivity svého života a činnosti ve veřejném prostoru. Do této skupiny patří jak starší, tak mladší obyvatelé města. Díky kontaktům s lidmi „z oboru“ k nim mají mnohem snadnější přístup.

Vizualizace V REÁLU 13

Kouč PDC, který zůstává ve stálém kontaktu s těšínským Zámekem, jenž je jedním z klíčových, národních subjektů zabývajících se propagací aktivity lidského kapitálu ve veřejném prostoru, zahájil diagnostiku potřeb a názorů seniorů sdružených v místní univerzitě třetího věku¹⁰⁸. Šlo o anketu mezi seniory, kterou připravila dobrovolnická mládež. „Na jakém místě v Těšíně se cítíte nejméně či nejvíce komfortně? Máte nějaké otázky na pana starostu?“ To jsou jen dva příklady otázek z dotazníku, který studenti velmi ochotně vyplnili. Výsledky tohoto průzkumu byly představeny během konference¹⁰⁹ za přítomnosti starosty a lídrů jednotek odpovědných za městskou infrastrukturu a přispěly tak k širší debatě na téma zlepšení kvality života starších obyvatel města.

¹⁰⁶ Převzato z: Demography Report 2010, dostupné na webu:

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/publication?p_product_code=KE-ET-10-001

¹⁰⁷ Katarzyna Pełka, Agnieszka Rumińska, Anna Cymer. Lata Lecą. As the years go by. Dizajn w przestrzeni publicznej. Zamek Cieszyn. Cieszyn 2013. Str. 5.

¹⁰⁸ Jde o sdružení Těšínská univerzita třetího věku vedené Danutou Sikorou.

¹⁰⁹ Jde o setkání „Cieszyn przyjazny seniorom“ (Cieszyn je seniorům nakloněn), které se odehrálo v těšínském Zámku 7. prosince 2012.

V koncepci komunikačních trojúhelníků na mezigenerační úrovni vystupuje postavení seniora v páru s osobou veřejně činnou; senior se čínorodě zapojuje do aktivního obrazu vlastního veřejného prostoru. Pro ilustraci takto myšleného vztahu je dobré blíže si prohlédnout níže uvedenou fotografii¹¹⁰, která byla pořízena během konzultací a workshopů na téma revitalizace¹¹¹ Kaštanového parku v Cieszyně:

Pracovního setkání „v parku“ se účastnili obyvatelé města všech generací, zastupitelé z řad seniorů, šéfové orgánů Městského úřadu, lídři lokálních nevládních organizací a samosprávních jednotek i podnikatelé. Výsledkem setkání bylo zveřejnění architektonické koncepce¹¹² uspořádání společného parku.

V nabízené koncepci trojúhelníku na mezigenerační úrovni vykazují senioři, mimo široce popsané potřeby aktivace, také potřebu nezávislosti, svobody a autonomie. Úplně stejné potřeby, které na mezisektorové úrovni vykazovala mládež. V druhé úrovni, v mezigeneračních vztazích, však již mládež vytváří novou potřebu: **podnikání**.

¹¹⁰ Na fotografii zprava: Radní senior Eugeniusz Rabbe, ředitelka těšínského Zámku Ewa Gołębiowska, vedoucí Odboru ochrany životního prostředí MÚ v Cieszyně Aleksander Dorda, místní aktivistka Zofia Sobczyńska, šéfka ekologického sdružení Serfenta Anna Falkiewicz a další.

¹¹¹ Znovuoživení, posílení.

¹¹² Dokument, který je znám jako „Projekt Koncepcyjny Parku Kasztanowego w Cieszynie“ (Návrh řešení Kaštanového parku v Cieszyně). Vydala Pracownia k., zpracovali mgr inž. Anna Komorowska, arch. Kraj a mgr inž. arch. Michał Rokita.

Sociální kouč zná hodnotu této potřeby z vlastní zkušenosti. Rozpoznává vazby mezi kategoriemi mladý člověk – podnikatel. Ví také, že často jedinou formou existence mladých ve světě dospělých, jíž si společnost všímá, je originalita, občas extravagance a v krajních případech „nelegál“. To však není všechno, co by mládež mohla říct. Klíčem, který otevírá těžká vrata sebevědomí, je: **profesionalita**. Spolu s rozšířením tradičních vzdělávacích metod, které vedly ke zřízení systému autoritativní školy¹¹³, byla profesionalita zcela vytěsněna z kompetence mladých lidí, stejně jako z jejich slovníku. To se děje dodnes. Povědomí sociálního kouče zahrnuje podmíněnost tohoto jevu, na jehož základě stojí tvrzení, že dítě a dospívající člověk je podřadná kategorie vzhledem ke zkušenosti dospělých lidí. Tuto situaci nemusíme ani hlouběji analyzovat¹¹⁴, bude nám jednoduše stačit rozhovor s náctiletou mládeží o jejích kompetencích, abychom se ujistili, že:

- „*Já nic neumím.*“

- „*Nemám zdání.*“

- „*Teprve píšu maturitní práci, takže vlastně nic neumím.*“

- „*Nemám zkušenosti.*“

- „*Víš, jak to je... jsem z učňáku, takže k tomu vlastně nemám co říct.*“

- „*Já teprve studuju. Dej s tím pokoj.*“

Období, v němž člověk přechází do dospělosti¹¹⁵, se stále prodlužuje. Je diktováno především popularizací vysokoškolského vzdělání a podhodnocováním vzdělání učňovského, což tuto situaci ještě zhoršuje. To znamená, že lidský kapitál tvořený mládeží ve věku 16–25 let není v současné době okolím ani sám sebou považován za aktivní subjekt, který má na místní společenství reálný vliv.

Vlastní postřehy # 18: Mnohokrát mi do vlastních rukou přinesli poděkování za spolupráci s PDC, kde bylo často zdůrazněno, že: „[...] jsme poprvé pracovali s tak profesionální skupinou.“ V jiném případě, ve speciálním dotazníku měščí zastupitelé ocenili sociální

¹¹³ Dominantní, direktivní systém, založený na nadvládě učitele – vychovatele čili na jeho možnosti rozhodovat jménem žáků. In: Bolesław Niemierko. Diagnostyka Edukacyjna. Podręcznik akademicki. PWN. Varšava 2009. Str. 25.

¹¹⁴ Problém natolik složitý, že si vyžaduje samostatné zpracování a nevejde se v plánovaném rozsahu tohoto manuálu. Ty, kteří se o tuto problematiku zajímají podrobněji, odkazují na odbornou literaturu: R. Dolata, K. Koseła, A. Wiłkomirska, A. Zielińska. Młodzi obywatele. Wyniki międzynarodowych badań młodzieży. WUW. Varšava 2004. K. Jasicki, B. Post. Młodzi Liderzy Zmian? WN Scholar. Varšava 1999. K. Slany, A. Małek, I. Szczepaniak Wiecha. Systemy wartości a procesy demograficzne. Nomos. Krakov 2003. E. Martynowicz. Motywy, cele, wartości. Przyczynek do zrozumienia stanu ducha i stanu umysłu współczesnych Polaków. OW Impuls. Krakov 2004. M. Śnieżyński. Dialog edukacyjny. WN PAT. Krakov 2001.

¹¹⁵ Podle: A. I. Brzezińska, T. Czub, S. Hejmanowski, M. Rekosiewicz, R. Kaczan, K. Piotrowski. Uwarunkowania procesu kształcenia się tożsamości w okresie przejścia z adolescencji do dorosłości. Kultura i Edukacja 2012, nr 3 (89). Dostupné na: <http://www.staff.amu.edu.pl/~malgrek/uwarunkowania.pdf>

kompetence dobrovolníků PDC na úrovni 9 bodů z 10 možných. Avšak přiznávám, že bez používání přesvědčovacího jazyka a techniky *hard leadership* by někdy dosažení profesionality při veřejných akcích nebylo možné. Hlavní příčinou bariéry vůbec nebyl odpor prostředí, ale právě nedůvěra mladých ve svou vlastní sílu či možnosti a strach charakterizovaný slovy: „co tomu řeknou ostatní.“ Snad každého začínajícího dobrovolníka nezávisle na obtížnosti veřejné akce, na které se podílel, ihned na startu přepadla odrazující myšlenka „já to nezvládám“. Tento způsob chování považuji za natolik rozšířený, že ho dokonce zařazuji do skupiny typických jevů v PDC, s jakými se bude muset poprat každý sociální kouč.

Nedocenení lidského kapitálu této věkové kategorie není adekvátní vůči potřebám mladých lidí a poptávce veřejnosti po jejich službách. Tendence investovat do vlastní osoby, tvorby vizí, očekávání výsledků, pouštění se do samostatných či týmových akcí, veřejné činnosti, osobního rozvoje a profesionality nejsou v emocionálně-motivačním systému mladých lidí ničím cizím. Sociální kouč, který tuto oblast potřeb zná, přizpůsobuje jazyk a formu komunikace adekvátně vůči očekáváním mladších spolupracovníků.

Na této úrovni se efektivní komunikace kouče s mladým člověkem opírá o:

- nazývání věcí „pravým jménem“, bez ohledu na existující *tabu* nebo polemiky,
- vyvozování příčin a důsledků,
- analýzu pro a proti,
- strategické a taktické plánování,
- definici hlavních a operativních cílů.
- parafrázování.

Stereotyp, který připisuje a přivlastňuje tento styl rétoriky pouze kultuře obchodu a podnikání, se dopouští velké devastace ve smyslu podstaty a identity lidí se sociálním cítěním. Adekvátní didaktika vrací myšlení a progresivní rétoriku do veřejného a vzdělávacího prostoru, v souladu s jejím primárním původem. Naprostá většina technik a nástrojů řízení kvality a týmu, které jsou v současnosti v byznysu využívány, má totiž své kořeny v didaktice. Zářným příkladem je v této oblasti tvorba Roberta Baden-Powella, který založil jedno z největších sociálních a mládežnických hnutí na světě – skauting¹¹⁶.

Zajímavost # 8

Popis metodiky skautingu pro mládež se opírá o knihu Roberta Baden Powella *Aids to Scouting for N.C.O.s and Men*, původně věnovanou dospělým důstojníkům, jejíž titul v doslovném překladu znamená „Rady pro poddůstojníky a jejich posádku“. Dodejme, že Janusz Korczak, průkopník resocializace, diagnostiky a samostatnosti žáků, se ke skautingu také hlásil. Společným jmenovatelem úspěchu obou vynikajících pedagogů-didaktiků bylo uplatňování

¹¹⁶ V Polsku je skauting znám pod pojmem *harcerstwo*.

standardů a metod spočívajících v tom, že mládež byla pověřena řešením velmi zodpovědných úkolů, a to pod podmínkou, že s ní bude jednáno vážně – jako s dospělými.

Sociálně orientovaný kouč by měl disponovat nástroji, z nichž důležité jsou nástroje diagnostické, jež umožňují ověřovat u mladých lidí nadprůměrné vlastnosti lídrů a sociální kompetence. Jeho cílem je dostat se k mládeži, která je orientovaná na sociální a veřejné činnosti.

Vizualizace V REÁLU 14

Funkční období Mládežnického zastupitelstva skončilo. Zastupitelstvo, které podobně jako to předchozí nesplnilo očekávané plány. Nízká účast, nedostatek aktivity a nápadů a také „nulový“ ohlas ve společnosti. To jsou názory radních, kteří od mládeže očekávali více. „Existuje způsob jak zorganizovat skutečnou radu? Můžete využít vaše metody pro obrození školních aktivistů?“ To jsou otázky předsedy městské rady Cieszyna¹¹⁷ určené koučům PDC. Situace je složitá. Přesvědčit mladé lidi, aby se sociálně a politicky angažovali, to je opravdová výzva. Zvláště, vezmeme-li v potaz stereotypy a odstup, s jakým mládež na politiky a městské úředníky nahlíží. Ujímáme se tohoto úkolu, protože je to dobré především pro nás. Je zde možnost sociální změny. Nejprve diagnóza a poté společné plánování, popis strategie, výběr metody a vytvoření nástrojů. Po první fázi – diagnóze – vím jedno – do mládežnického zastupitelstva města se dostávají nesprávné osoby v nesprávný čas.

Výše uvedený případ se týká časté praxe určování tzv. vhodných reprezentantů školy. Měla by to být nejlépe osoba s dobrou pověstí, vysokým průměrem, příjemnou povahou a pro všechny případy ne moc upovídaná. Sociální koučové nazývají tyto vlastnosti pravým jménem. Je to přizpůsobivost a pasivita, čili ctnosti, které v tradiční didaktice dělají již po generace velkou kariéru. Organizátor veřejného života je vůči takové „falešnosti“ citlivý. Metodologická příprava kouče na pohotovou a rychlou kontrolu vůdčích vlastností mládeže je jednou z jeho hlavních kompetencí. Adekvátní didaktické vytvořili za tímto účelem speciální nástroj nazvaný podle jmen jeho tvůrců¹¹⁸ **KAMAMI 1.0**.

Tento nástroj se mimo jiné opírá o **sociometrii**¹¹⁹, která dovoluje všem žákům ve třídě určit kamarády a kamarádky, již splňují vlastnosti uvedené v dotazníku. To výrazně zvyšuje důvěryhodnost potenciálního lídra, jehož určení tak nezávisí pouze na „milostivém“ stanovění učitele. Student, který diskutované vlastnosti vidí sám v sobě, má možnost vyplnit i druhou část dotazníku. V ní narazí na skupinu vhodně zvolených otázek a krátký projekční test. Shoda odpovědí studentů a relevance subjektivních odpovědí v první a druhé části však není všechno. Vybrané osoby čeká ještě kvalifikační pohovor. Tento nástroj byl konzultován se skupinou

¹¹⁷ Září roku 2012. Zprávy dobrovolníků z tutoringů, který proběhl s předsedou rady města Bolesławem Zemłou a místopředsedkyní Halinou Bocheńskou.

¹¹⁸ Studentky psychologie a pedagogiky Slezské univerzity v Katovicích, dobrovolnice PDC: **Kasia** Korbut, **Martyna** Daszkiewicz a pedagog **Michał** Paluch.

¹¹⁹ Kvantitativní výzkum mezilidských vztahů. Podle: Haiz Herman Kruger. *Metody Badań w Pedagogice*. GWP. Gdańsk 2007. Str. 246.

odborníků¹²⁰ a prošel zkušební studií pro určení přesnosti a spolehlivosti. Stal se tak základním diagnostickým nástrojem kouče PDC. Z metodologických důvodů a kvůli ochraně osobních údajů¹²¹ je v této příručce ponechán pouze náhled na strukturu a obsah uvedeného nástroje. Klíč k odpovědím a algoritmus výsledků je dostupný pouze se souhlasem autorů.

Kwestionariusz KAMAMI	
<p>Pierwsza część kwestionariusza jest anonimowa. Poniżej znajdują się zdania, które możesz uzupełnić wstawiając DRUKOWANYMI LITERAMI imię i nazwisko koleżanki lub kolegi z Twojej klasy. Osoby te możesz wskazać wielokrotnie. Drugą część dokumentu (znajdującą się na drugiej stronie) możesz również wypełnić pod warunkiem jednak, że pozostawisz na niej swoje imię i nazwisko. Wówczas weźmiesz udział w rekrutacji do projektu, który na razie pozostaje tajemnicą.</p>	
CZĘŚĆ I	
1. To jest ktoś, kto łatwo nawiązuje nowe kontakty:
2. To jest ktoś, kto potrafi dyskutować z nauczycielem:
3. To jest ktoś, kto nie boi się wyrazić odmiennego zdania na forum klasy:
4. To jest ktoś, kto potrafi zainteresować klasę tym, co mówi:
5. To jest ktoś, kto uczy się na swoich błędach:
6. To jest ktoś, kto patrzy na problem z wielu punktów widzenia:
7. To jest ktoś, kto potrafi wyrażać swoje myśli i opinie:
8. Z kim chciałbyś/chciałabyś podyskutować po obejrzeniu ciekawego filmu?
9. Z kim chciałbyś/chciałabyś odwiedzić nieznaną plemiona odległego kontynentu?
10. Z kim mógłbyś/mogłabyś przejść nocą przez las?
11. Z kim chciałbyś/chciałabyś zagrać w filmie o walce ze złem?
12. Waszyngton. Sala amerykańskiego kongresu jest wypełniona po brzegi. Siedzisz wpatrzony/na stojącą na środku mównicę. Zebrani wyciszają telefony, milkną szepty. Nadchodzi mówca. Kto z Twojej klasy mógłby pojawić się na mównicy?
13. Skończyła się duża przerwa. Biegiesz po schodach kilka minut po dzwonku, z grupą znajomych z klasy. Drzwi do sali już dawno zamknięte. Kto bez oporów wchodzi pierwszy?
14. Na wywiadówce rodzice zaproponowali wyjazd klasowy do Paryża. Nauczyciele poparli inicjatywę wbrew woli uczniów. Nie doszło jednak do żadnych konsultacji. Oburzenie młodych jest wyczuwalne w powietrzu. Kto w imieniu klasy konfrontuje się z dorosłymi?
15. Uczniowie idą do kina. Z niewyjaśnionej przyczyny jeden z członków klasy jest zasmucony i pozostaje znacznie w tyle. Kto do niego podejdzie?

¹²⁰ Jde o výzkumné pracovníky Varšavské univerzity, kteří realizovali „Sociální projekt“: Maria Rogaczewska, Maria Szymborska, Aleksandra Gołdys.

¹²¹ Nástroj KAMAMI 1.0 je chráněn autorským zákonem a jeho užití bez vědomí autorů je zakázáno.

Kwestionariusz KAMAMI

CZĘŚĆ II

Poniższy formularz wypełniają tylko te osoby, które lubią ryzyko i chcą pozostawić swoje imię i nazwisko. Wezmą udział w kwalifikacjach do dużego, cieszyńskiego projektu.

IMIĘ NAZWISKO

SZKOŁA KLASA

16. Która sentencja jest Ci najbliższa? Zaznacz „X” tylko przy JEDNYM zdaniu.

Gdzie wszyscy myślą tak samo, nikt nie myśli zbyt wiele.

Czarne myśli mogą też być złote.

Oprócz tego co jest możliwe jest jeszcze to co jest konieczne.

17. Wyobraź sobie, że znajdujesz się w dużej grupie ludzi. Który z opisów jest najbliższych Twojemu wyobrażeniu? Wstaw „X” tylko przy JEDNEJ z opcji.

Widzę tłum zgromadzony wokół mnie.

Widzę tłum, który podąża przede mną, przed siebie.

Nie widzę nikogo, bo tłum jest za moimi plecami.

Widzę jak prowadzę tłum.

Widzę przed sobą ludzi, którzy na mnie patrzą. Widzę ich twarze.

Widzę masę ludzi, ale zlewają się w jedną całość.

Inne:

18. Wyobraź sobie, że jesteś radnym miasta. Zastanów się co najbardziej przyczyniłoby się do rozwoju Cieszyna? Za czym zagłosujesz? Możesz oddać tylko JEDEN głos. Wstaw „X” tylko w jedno odpowiednie miejsce.

	GŁOS „ZA”	GŁOS „PRZECIW”
Zorganizowanie telewizyjnej kampanii reklamowej o Cieszynie
Połączenie polskiego i czeskiego Cieszyna w jedno wspólne miasto
Wybudowanie nowoczesnego dworca autobusowego

19. Gdybyś mógł wpłynąć na decyzję Burmistrza Cieszyna, co byś mu zaproponował?

.....

20. Dorysuj kształt wedle uznania:



V analogii **dospělý – úředník** se objevuje potřeba řádu, kontroly, bezpečí, stability a participace. Poslední hodnota je mírně kontroverzní. Jde o to, že **participace** ve smyslu spoluúčasti na sociálních projektech či účasti v institucích veřejné správy a politiky není často provozována osobami zařazenými do kategorie dospělosti. Adekvátní didaktikové mají při definici dospělosti na mysli osoby ve věku 25 let a více, které ukončily vzdělání a začaly život v konvenčně přijaté nezávislosti. Často se však u osob v tomto věku, které jsou sociálně citlivé a motivované k účasti ve veřejném životě, projevuje syndrom „averze“ vůči všemu formálnímu a institucionálnímu. Jinými slovy: na jednu stranu „bych chtěl pracovat“ a na stranu druhou „nemám důvěru“ k jakýmkoliv veřejným službám. Tento paradox má své opodstatnění.

„Z Czapińského výzkumu vyplývá, že transformace devadesátých let přinesla nejhlubší a nejrozsáhlejší adaptační krizi, jaká byla na světě po druhé světové válce zaznamenána. Největší ztráty utrpěla generace, která právě v 90. letech vstupovala do dospělosti (dnes generace ve věku 30–35 let). Dospívali v době, kdy zanikalo bipolární rozdělení světa, a systémová transformace si vyžadovala přijetí paradigmat moderního světa: svobody a konkurence. Nebylo to jednoduché, protože provést změny v technické infrastruktuře a v sociálním povědomí, ve kterém byly hluboko zakořeněné zkreslené ekonomické a morální pojmy, nebylo možné ze dne na den.“¹²²

Za těchto podmínek tedy dospívala generace, která dnes vstupuje do doby plné dospělosti „30+“. Pro sociálního kouče je zapojení této generace do jakýchkoliv veřejných činností obzvláště „na venkově“ opravdovou výzvou. Specifickým odrazem historicky a kulturně podmíněných bariér je věkový průměr lidí, kteří kandidují na pozice radních a starostů.¹²³ V posledních volbách byl tento průměr 45 a 48 let. Znamená to, že obdrželi-li mandáty, spadá jejich reálná práce a sbírání zkušeností do doby po dosažení 50. roku věku.

Adekvátní didaktikové se při tom potýkají ještě s jedním jevem, který má své kořeny v období systémových změn a který sociologové nazývají „[...] imperativ zesměšnění veřejných služeb“¹²⁴. Průvodce adekvátní didaktikou neobsahuje širší analýzu tohoto jevu, ačkoliv přiblížení jeho důsledků je pro efektivní práci sociálního kouče odůvodněné.

Především jde o změnu úhlu pohledu na postavení a autoritu sociálního aktivisty. Jeho obraz, který byl dříve založený na intelektuálním mravním základě a jemuž byla připisována kulturotvorná role a specifické veřejné a charitativní sponzorství, se ve druhé polovině 20. století značně změnil. Souvisí to se změnění rétoriky a sdělování sociálních ideálů, které v současnosti zažívají stav, jenž autoři příručky nazývají **odmytologizování**. Místo „ideje“, která je popisována hodnotícím jazykem, nastupuje „expertíza“, jejíž slovník se opírá o řečnický styl „technokrata-intelektuála“¹²⁵.

¹²² Człowiek u progu trzeciego tysiąclecia. Zagrożenia i Wyzwania. Pod red. Mieczysław Plopa. Artykuł - Hanna Jaklewicz. Młodzież wobec zagrożeń świata współczesnego. WEUHE, Elbląg 2005. Str. 369.

¹²³ <http://pkw.gov.pl/wydruk/type,artykul,id,18505.html?pdf>

¹²⁴ Podle A. Podgóreckého v: Jerzy Baradziej, Janusz Goćkowski. Cywilizacja, Tradycja, Ethos. Rozważania o tradycji i ethosie. Wyd. Baran i Suszczuński. Kraków 1998. Str. 327.

¹²⁵ Podle: J. Kurczewska, w: Cywilizacja.Tradycja. Ethos...

Pro kouče adekvátní didaktiky není takový přístup problém. Právě naopak. Jeho pole působnosti je pohraničí tří sektorů – nevládního sektoru, veřejné správy a byznysu. V těchto podmínkách se počítá s jazykem pokud možno objektivním, někdy, adekvátně k situaci, formálním. To přibližuje „dospělého a zralého“ sociálního lídra k obrazu úředníka a přitom vůbec nekoliduje s morálním pozadím veřejné angažovanosti. Kouč, který chce účinně pracovat, hledá společné řešení, a to nejen kvůli přesvědčení něco změnit, ale také kvůli úctě k příjemci.

Vlastní postřehy: Mám dojem, že jsem se dotkl jednoho z nejkontroverznějších aspektů z oblasti působení společensky angažovaných lidí. Ve své praxi v PDC jsem se mnohokrát setkal se situací, kterou je možné nazvat stavem „mezi kladivem a kováččinou“. Na jedné straně jsem reprezentoval ideje a hodnoty „jemně“ popisující prospěšnost sociálních iniciativ, na straně druhé jsem se setkal s „tvrdým“ přístupem k jejich reálnému uplatnění a provádění, který reprezentují představitelé úřadů. Jedni i druhí mají pravdu, a přitom zůstávají v tichém konfliktu.

Vizualizace V REÁLU 15

Den před důležitým vystoupením na grémiu místních úředníků a lidí s rozhodovací pravomocí došlo ke krátké výměně názorů mezi lídry PDC a vedoucími jedné z přátelských nevládních organizací¹²⁶. „Zájmy“, které obě organizace spojovaly, byly před oficiálním vystoupením společným jmenovatelem. Rozdíl se však týkal formy vystupování během prezentace a použitého slovníku. „Pamatujte na to, abyste nepoužívali slova typu projekt, strategie, management...“, přesvědčovala je sociální aktivistka. Používali jsme je... a to s naprostým přesvědčením. O pár měsíců později jsme se opět setkali při spoluorganizaci Kulturního kongresu. A naše názory se opět střetly. Den před konferencí, která celou akci zahajovala, se tentokrát jednalo o oblečení. „Neberte si oblek a pamatujte si, že při projevu do mikrofonu nevstáváme. Ať nepůsobíme dojmem dominance nad diváky,“ upozorňovaly spoluorganizátorky. Jedno i druhé bylo opět těžké dodržet, i když tyto citlivé připomínky našich kamarádek byly svým způsobem pochopitelné a oprávněné.

Ve výše popsaném případě nejde o to, kdo má pravdu, ale o upozornění na funkci sociálního kouče. Jeho posláním je být „tady i tady“, s důrazem na ono „i“. Spojuje prostředí, hledá společná řešení, přičemž **nejčastěji kličkuje mezi stereotypy**. Jeden z nejhorších předsudků, s jakým je možné se nezdědkou setkat ve veřejném prostoru, je právě averze vůči formálnímu světu – komerci, byrokracii, úřadům, politice. Většinou vychází ze strany „sociálních aktivistů“, kteří svou funkci ve společnosti redukuje na úroveň rebelů a přitom občas vyhrocují v demokratických podmínkách nepřiměřený odpor vůči institucím. Úkolem kouče není změnit svět, ale přístup k němu. Mnohem horším příkladem (je ovšem třeba přiznat, že se s ním setkáváme stále méně) je navzdory všemu úředník s charakteristickým stylem vystupování, který je hovorově nazván „starej komouš“. Pokud někdo takový zůstal na daném místě, nebo byl dokonce úspěšný v době, ve které jemu blízké standardy odešly v zapomnění, nemá si sociální kouč co nalhávat. Autoritativní komunikační návyky založené na poslušnosti, diktatuře věku a pozice, jsou odolné vůči změnám. V takovém vztahu může kouč zaujmout pouze zcela věcný a

¹²⁶ Jde o rozhovor s Joannou Wowrzeczko a Annou Cieplak z Klubu politické kritiky v Cieszyně.

neutrální postoj. Všechny pokusy o použití demokratických nástrojů jazyka a dialogu jsou v takovém případě ze strany partnera dialogu odsouzeny k neúspěchu.

Vlastní postřehy # 18: Boj se starým světem jsem zažíval v mnoha sociálně zaměřených situacích. Varuji lídry mladší generace, že vyjít vstříc zvykům zdemoralizovaným dřívějším systémem je nezvykle riskantní a nemělo by to být v zájmu demokraticky orientovaného kouče. Vyhýbat se změně, to je také velmi obtížná dovednost.

Na protější straně veřejného prostoru se nachází praktici, kteří prošli různými stupni sociálního rozvoje, a dosáhli tak úrovně sociálního podnikatele. Jsou to většinou lidé, kterým se podařilo zahájit podnikání nejčastěji na základě mechanismů **sociální ekonomie**¹²⁷ a kteří vedou nevládní organizaci vykazující zisky. Vzhledem k inovativní povaze těchto projektů a specifické poptávce po takových službách je znalost dané problematiky pro sociálního kouče téměř povinná. Jestliže má model komunikačních trojúhelníků, který napomáhá schopnosti rozpoznat sociální potřeby a možnosti, někde své silné odůvodnění, bude to na příkladu efektivně pracujících subjektů sociální ekonomie.

Vizualizace V REÁLU 16

V areálu jedné z hlavních těšínských nadací¹²⁸ pokračuje odklizení sněhu. Výkonná, ne příliš velká sněhová fréza kličkuje mezi vnitřními uličkami, které oddělují budovy areálu. Největší z nich je zámečnická dílna. V ní vzniká nábytek, dřevěné krabíčky na víno, nožky taburetů. Nedaleko stojí nepřilíživě vysoká, obdélníková budova chemické prádelny a šicí dílny. Jednou za čas přijíždí ke dveřím dodávka pro další štosy naškrobeného ložního prádla. Za lehce zapařenými okny konferenční místnosti je možné zahlédnout shromážděné posluchače na semináři sociální ekonomie. Přijeli autobusem z centrálního Polska. Hned z vedlejšího komína se dere pára. To je nad jídelnou, která vznikla v rámci programu rozvoje místních sociálních družstev. „Nemáme nic společného s obecně chápanou sociální pomocí. Jsme firma sociálního charakteru, která se mimo jiné zabývá prodejem svých služeb a produktů. Výsledný zisk věnujeme na realizaci sociálních cílů – investice do dalších projektů, podpora sociálních družstev, školení a vytváření pracovních míst. Často jsou pracovní místa v různé formě vytvořena pro osoby, jejichž životy inspirují ke spolupráci,“ informuje předseda nadace.

Ony inspirující životy nejsou ničím jiným, než osudy té části společnosti, které z různých důvodů postavil život do cesty vysokou překážku. Bezdomovci, osamocení lidé, trvale nezaměstnaní, lidé, již se do společnosti začleňují po určité době strávené ve vězení či po odvykací kúře. Ale nejen to. Areál nadace je také inkubátorem začínajících komerčních firem. Zároveň je to také školící místo určené pro podnikatele, úředníky, osoby nezištně veřejně činné, dobrovolníky a další, kteří hledají práci, inspiraci, znalosti, kontakty a byznys. Aby se podařilo vytvořit firmu tohoto typu, je potřeba mít v sobě charisma lídra a organizační schopnosti podnikatele. Aby však bylo možné tuto členitou strukturu udržet, je třeba mít také administrativní a institucionální schopnosti. Zralého sociálního lídra spojuje s úředníkem a podnikatelem mnohem více, než by

¹²⁷ Doporučuji webovou stránku věnovanou tomuto tématu: <http://www.ekonomiaspoleczna.pl>

¹²⁸ Nadace Być Razem (Být spolu) a rozhovor s jejím předsedou Mariuszem Andrukiewiczem.

se mohlo zdát. Jestliže chce zůstat věrný prvotní „ideji“ ale zároveň vyučovat, jak efektivně vstupovat do života, stojí před přirozenou nutností použít expertízy, standardy a *design thinking*.

Sociálně orientovaný kouč proto při provádění dynamických změn v oblasti komunitního myšlení vidí mnohem širší horizont činností, které je potřeba udělat (nejen jejich ideologické pozadí). Podobně je to také s **plánovanou politickou činností**¹²⁹, kterou společnost neochotně spojuje s formou občanské angažovanosti. A to je škoda. Tento stereotyp, který spočívá v odstupu vůči všemu, co v sobě nese název „politika“, na dlouhá léta zbrzdil nejen rozvoj měst a regionů. Především narušil vůli a motivaci mnoha talentovaných sociálních lídrů k angažování se v lokální politice, i kdyby šlo o politiku mládeže, a s tím související odpovědnost za „ideje“, které mohli v praxi zavést.

Vizualizace NA REALU 17

Mladá grafička dokončila práci na vizuální identitě nového projektu s pracovním názvem „Kreativní město“¹³⁰. Už dříve bylo vypracováno logo, hlavičkový papír a projekt hrníčku pro obyvatele. Autorem nápadu byl 25letý sociální lídr, jehož vizí bylo shromáždit všechny nadprůměrné matematiky, muzikanty, informatiky, sportovce, sociální aktivisty a představitele jiných profesí, které spojovaly tři věci – skvělé výsledky, spojitost s Těšínem a věk mezi 18 a 31 lety. Po třech měsících hledání se našlo asi 40 osob, jež tato kritéria splňovaly. Mezi talentovanými lidmi, kteří byli přizváni ke spolupráci, byli studenti prestižních studijních oborů z Polska i ze zahraničí, pracovníci renomovaných firem, medailemi ocenění sportovci a hudebníci. Nápad spočíval ve vytvoření neformálního poradního orgánu, jakési konzultační skupiny s názvem „Kreativní město“, která by mohla dobrovolně hodnotit městské projekty a nabízet vlastní řešení z oblasti propagace a rozvoje své „malé vlasti“. Seznam byl hotový, a to včetně kontaktních informací, které skupina obtížně nashromáždila. Reakce oslovených kamarádů na tento nápad byla velmi nadějná. Vytvořit internetové stránky a obecně dostupné komunikační kanály nebyl problém. Problém se zato objevil v kanceláři starosty¹³¹. „Tahle činnost neprojde. Veřejné mínění vás sežere. I kdyby jen zato, že bezdůvodně podporujete činnost vedení města. Obyvatelé jsou podezřívaví a nedůvěřiví. Za chvíli se objeví hlasy, že si vytváříím mládežnickou odnož strany. Děkuji vám za zajímavou nabídku, ale musíte fungovat samostatně,“ zakončil rozhovor tehdejší starosta Cieszyna.

V takovém případě chyběly kompetence sociálního kouče. Sebeochranný postoj starosty, který bral v úvahu „takové a ne jiné“ sociální okolnosti, sám sebe ospravedlňuje. Nedostatek zkušeností v oblasti budování mezigeneračních partnerství jak ze strany vládnoucí instituce, tak ze strany impulzivního, mladého lídra a nedostatečná znalost terénu působnosti, neslibovaly akci úspěšnost. Společnost, aniž by si byla něčeho vědoma, vydala ústy svého šéfa verdikt: „*Sami nechceme nic dělat, takže jiní taky nebudou.*“ Těmito slovy můžeme citovat anonymní hlas „lidu“, který pochází z těšínských ulic. Sociální kouč dokáže v takové situaci zvrátit celou akci a postavit se proti společnosti. Proto je v celém tomto manuálu popis schopností sociálního

¹²⁹ R. Dolata, K. Koseła, A. Wiłkomirska, A. Zielińska. Młodzi obywatele. Wyniki międzynarodowych badań młodzieży. WUW. Varšava 2004. Str. 229.

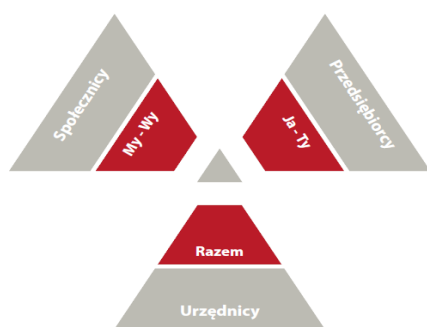
¹³⁰ Natalia Riess, která spolu s autorem začínala práci na projektu „Kreativní město“.

¹³¹ Rozhovor autora s Bogdanem Fickem, starostou Cieszyna v letech 1999–2011.

kouče zasazen do didaktiky, a nikoliv do teorie řízení. A z této úrovně – vzdělávací – kouč, didaktik společnosti na takto vyjádřený odpor ke změnám odpoví.

Strach veřejného mínění ze změn, to je strach, který vychází z nedostatku víry ve vlastní schopnosti.

Hlubší analýza této teze pokračuje poslední, třetí etapou probírané koncepce komunikačních trojúhelníků – **interpersonální úrovní**. Podobně jako u předchozích dvou modelů trojúhelníků zůstane nezávislou proměnnou rozdělení na nezištně veřejně činnou osobu, podnikatele a úředníka. Tentokrát se změna analogie týká identity v interpersonálních vztazích, popsanych kategoriemi „já – ty“, „my – vy“ a kategorií kolektivní identity „spolu“. Navrstvení těchto proměnných na sebe otevírá před sociálním koučem hodnotná řešení.



TRIANGLE POZIOM 3

MIĘDZYOSOBOWY

Triangle komunikacyjne na poziomie międzyosobowym

ANALOGIE

My i Wy – Społecznik
Potrzeba niezależności,
swobody, autonomii,
aktywizacji, wspólnoty,
misji.
Język: nieformalny

Ja i Ty - Przedsiębiorca
Potrzeba inwestycji, wizji
wyników, działania,
aktywności, rozwoju,
profesjonalizmu.
Język: rzeczowy

Razem - Urzędnik
Potrzeba ładu, nadzoru,
bezpieczeństwa,
stabilizacji, partycypacji.
Język: formalny

Na této úrovni pokročilosti stojí kouč před složitým úkolem navázat komunikaci založenou na dialogu. Pokud však v sobě společnost nosí břímě totalitarismu, je sociální trenér, nezávisle na repertoáru svých jazykových schopností a přesvědčení, odsouzen k fungování v kultuře monologu a nedůvěry. Jde o monolog v rozměru řízení. Je nejčastěji vertikální – probíhá jednosměrně podle struktury: „vrch mluví – spodek poslouchá a mlčí“. Chybějící důvěra je následně silně **zkrystalizovanou kulturní normou**¹³², která nezávisle na změnách zřízení byla předána další generaci v procesech socializace a výchovy. Mladá generace Poláků, a Těšíňanů

¹³² Viz: Philip G. Zimbardo. Psychologia i Życie. WN PWN. Varšava 1999. Str. 586.

obzvlášť, není od této kulturní zátěže¹³³ osvobozena. Opětovně tedy trenér – didaktik provádí hodnocení adekvátní k situaci, kdy pozná, co lze vůbec dělat.

Identita: „já – ty“ čili podnikatelé

Lze začít hodnocením vlastní identity. Kým jsem? Sám pro sebe a jako jednotka pro druhou osobu. Nejde tu o rodovou nebo teritoriální identitu, ale kognitivní. Čili takovou, která odpovídá za představení si samého sebe v kontextu motivů jednání.

Zde si čtenář odpovídá na dvě skupiny otázek:

- „Zachycuji“ skutečnost, jaká mě obklopuje?

- „Vytvářím“ skutečnost, která mě obklopuje?

A dále:

- „Zachycuji“ v rozhovoru s druhou osobou skutečnost?

- „Vytvářím“ v rozhovoru s druhou osobou skutečnost?

Komunikační trojúhelníky na této úrovni porovnávají identitu „já-ty“ k podnikateli. V souladu s takto vnímaným porovnáním se objevují potřeby investic, vize výsledků, činnosti, aktivity, rozvoje, profesionalizmu. Objevuje se navíc potřeba navázat vztahy s potenciálním „klientem“, a ne jen obyčejným partnerem k dialogu. Rozpoznání identity druhého je klíčovou úlohou trenéra. Jde o osobu, která si jí předávané informace obvykle zasluhuje.

Vlastní postřehy # 19: Je to kontroverzní, ale velmi účinný návod. Výběr odpovídajících partnerů společenské interakce na individuální úrovni je formou, kterou se vyhýbáme problémům. Toto kritérium je často podceňováno osobami veřejně činnými, které jednájí pod vlivem emocionálního zápalu pramenícího z vlastní společenské mise, kdy se chtějí dostat ke všem, všemi metodami. Množství, nebo kvalita? To je otázka, kterou pokládá společenský trenér v první řadě.

Specifika vztahu jeden na jednoho se opírá o to, že máme značně větší šanci být vyslechnuti a přijmout zpětnou vazbu. Máme značně větší možnosti soustředit na sebe pozornost. Mechanismus funguje následovně: Začni existovat v hlavě jedné osoby a zakrátko začneš existovat u několika. Začni existovat u několika a začneš existovat ve společnosti. Všechno samozřejmě záleží na obsahu, jaký si předávají ti, s kterými mluvíš. Pokud je to obsah spojený s „zachycováním“ skutečnosti, jeho osudy vystihne v nejlepším případě úsloví: „nová bída starou honí“, což je ostatně často užívaný obrat, s jakým se trenér setkává při každodenních kontaktech s obyvateli.

¹³³ Mnohé výzkumy jev potvrzují. Doporučená literatura: R. Dolata, K. Koseła, A. Wiłkomirska, A. Zielińska. Młodzi obywatele. Wyniki międzynarodowych badań młodzieży. WUW. Varšava 2004.

V těšínské verzi se lze setkat s více nářeční variantou: nowa bida, staróm pocisko. ☺

Vlastní postřehy # 20: Kontroverzní pokračování. Skeptik, s kterým hovoříme, není zákazníkem sociálního podnikatele tíhnoucího ke změně. To je častá a další chyba aktivistů. Terapeutizování jednotky není klíčem ani kompetencí trenéra. Pokus o změnu takového postoje není vůbec nutný. Na tomto místě opět saháme k zásadám adekvátní didaktiky, kdy se odvoláváme na nutnost poukazovat na možnosti žáka (*possibilities*), a to jak intelektuální, tak mentální.

Proto, když mluvčí (trenér) „vytváří“ skutečnost a přitom se opírá o vizi a její co možná nejprofesionálnější představení, zahajuje tím její obyčejný prodej. Prodá tomu, kdo na to má. Kouč neprodává pouze „myšlenky“, ale dobře zabalený a vyrobený produkt. Myšlenka je „bezplatná“ a na ní se nevydělává. To je altruistické pozadí sociálně angažované činnosti. Avšak její provedení je již něco úplně jiného. A podle možností je nutné s ním zacházet „obchodně“. Pokud ona „myšlenka“ splňuje kritéria společenské prospěšnosti, identita osoby nezištně veřejně činné přechází ve status sociálního podnikatele.

Identita „My – Vy“; čili osoby nezištně veřejně činné

Každá skupina lidí organizovaná profesně, společensky nebo politicky, má velmi podobné potřeby: nezávislost, svobodu, autonomii, aktivizaci, pospolitost, poslání. V koncepci komunikačních trojúhelníků jsou tyto vlastnosti prvotně připsány zástupcům nevládních organizací čili osobám veřejně činným bez požadavků na zisk. Kromě toho je charakteristickým jevem považovat výše jmenované za „mučedníky“. Níže uvedená případová studie představuje živé komentáře všech společenských skupin, které se velmi ochotně vzájemně komentují... „za zády“. Toto jsou názory na „mučedníky“:

- *Je dobře, že je někdo takový, kdo se tím vůbec zabývá...*
- *No, nevím... já tomu nerozumím, ale je dobře, že se něco děje...*
- *Já bych to nedokázal... ale vždy to podpořím...*

Sociální trenér dobře ví, že na druhé straně „opravdové“ osoby nezištně veřejně činné nezůstávají nic dlužni:

- *Typický ouřada, ani s ním nemluv...*
- *Typický soukromník. Nejdřív sliboval a pak nic nedal...*
- *Politik, jakých je málo. Vetřel se sem jen kvůli popularitě...*

Zato „skuteční“ politici mají ve zvyku vyjádřit jistou shovívavost:

- *To vím, nelámejme si hlavu fanatiky...*

- *Pan Kowalski má pravděpodobně v tom všem vlastní zájem. Z důvodu svého postavení se budu stranit jeho společností...*

Strona |

107

- *Skutečně? Neměl jsem o tom tušení...*

- *To všechno zní hezky. Ale vraťte se zpátky na zem...*

Trenér veřejného prostoru pozoruje v každém ze zmiňovaných případů charakteristickou **atribuční chybu**¹³⁴, charakteristickou pro skupinové jevy, čili obecně tendenci k iracionálnímu vnímání skutečnosti. V tomto systému máme co do činění s efektem mikro **etno-centrismu**¹³⁵ čili s tendencí předem předpokládat, že „moje skupina“ je poctivá, legitimní, angažovaná, tvůrčí, konkrétní a správně jednající, a všichni kolem, to jsou nejčastěji osoby/skupiny nemorální, podlé, škodolibé, přetvařující se, nekompetentní a s nepřátelským postojem.

Za takových okolností, které v těšínské realitě¹³⁶ někdy dosahují závratných rozměrů, trenér dále funguje. Co také může dělat?

Lze opětovně začít hodnocením vlastní identity. Kým jsme jako skupina? Jak chceme být vámi viděni? A opět, nejde o identitu skupiny jako souboru vlastností a hodnot pro určitou její subkulturu, ale o identitu kognitivní. Čili takovou, která odpovídá za představení si sebe sama v kontextu motivů jednání s jinými.

Zde si čtenáři odpovídají na dvě skupiny otázek:

- „*Zachycujeme“ skutečnost, v jaké fungujeme?*

- „*Vytváříme“ skutečnost, v jaké fungujeme?*

A také:

- *Při rozhovoru s jinou skupinou (my – vy) „zachycujeme“ naši skutečnost?*

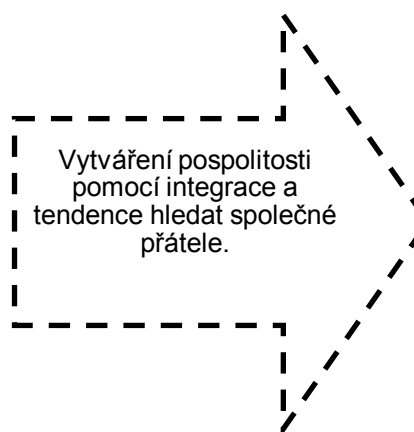
- *Při rozhovoru s jinou skupinou (my – vy) „vytváříme“ společnou skutečnost??*

Komunikační trojúhelníky na této úrovni porovnávají identitu „my – vy“ k osobě nezištně veřejně činné. Její vlastnosti rovněž poukazují na potřebu pospolitosti. V závislosti na odpovědi na výše uvedené otázky, se musí skupina (my) vymezit, zda splňuje potřebu pospolitosti pomocí **alienace** sebe samé a zesílením vnitřních vazeb, nebo **účastí** v širším společenství (vy), rozhodnutím posílit vnější vazby. Takto popsanou vnitřně-skupinovou a meziskupinovou dynamiku lze zobrazit níže uvedeným schématem:

¹³⁴ Více v odborné sekundární literatuře: Walter G. Stephan, Cookie W. Stephan. Wywieranie wpływu przez grupy. Psychologia relacji. GWP. Gdańsk 1999. Str. 131. Rupert Brown. Procesy Grupowe. Dynamika wewnątrzgrupowa i międzygrupowa. GWP. Gdańsk. 2006. Str. 201.

¹³⁵ Vlastní srovnání autora.

¹³⁶ Vlastní autorova zkušenost.



Obě strategie nazvané adekvátními didaktiky „na nepřítele“ nebo „na přátele“ jsou v praxi uskutečňovány méně či více vědomě. Ale z pohledu sociálního trenéra je pouze jedna oprávněna vyjádřit svůj názor ohledně společenských a jiných záležitostí, jež se týkají veřejného blaha. Je to ta, která jednoduše nashromáždí větší množství stoupců a bude schopna realizovat kulturní, sociální, zdravotní, vzdělávací a jiné cíle společné všem. K přenesení společenských vztahů orientovaných „na přátele“ do jazyka praxe mohou pomoci nástroje používané v sociálním podnikání.

Vizualizace V REÁLU # 18

Revitalizace staré těšínské celnice u Mostu přátelství, který spojuje polskou a českou část města, proběhla zdárně. V místnosti, kde ještě v roce 2007 sídlili ozbrojení celníci, se odnedávna nachází veřejná čítárna, vlastně klub s kavárnou. Je to nápad vedoucích jedné z místních organizací¹³⁷, které do nového prostoru pozvali přední zástupce různých společenských skupin¹³⁸. Záměrem dívek byla integrace prostředí. Setkání bylo shrnutím Kongresu kultury a komunikace, který ač zakončený úspěchem, zahrnoval příhody, jež hosty názorově dělily tak výrazně, že chybělo jen málo, aby mezi některými došlo ke konfliktu. Šlo mimo jiné o „rozrůzněný“ vztah k místní samosprávě a obchodu. Avšak myšlenkou setkání bylo udržet spolupráci a společně pokračovat v práci zahájené v rámci Kongresu. Za těchto okolností zazníval hlas rozumu natolik hlasitě, že bylo započato s úvahami nad reálnou a formálnější strukturou společenství zájmů a idejí. Nápady byly různé a dokonce bylo zvažováno založení politické strany. Tyto možná až vizionářské plány nakonec získaly profesionálnější formu, adekvátnější potřebám. Konečně, slovo si vzal profesionální sociální podnikatel¹³⁹ a načrtl konkrétní strukturu a funkce federace čili svazu sdružení. To nebylo všechno. Při té příležitosti jsme se seznámili s takovými subjekty jako konfederace, společenské a mezisektorové klustery a s jinými, méně formálními dohodami, s tím, že byl poněkud „revitalizován“ přístup k činnosti společenství.

Výše uvedená retrospektiva vylíčená šetrným způsobem prozrazuje citlivost osob veřejně činných na změny. Nejde o jednoduché mechanismy a laťku pro porozumění často zvedá silné „ego“ téměř každého aktivisty.

Vlastní postřehy # 21: Veškeré pokusy spojovat skupiny s rozličnou identitou vyžadují vyšší trenérské kompetence. Zdá se mi, že klíčovou roli při efektivním a nekonfliktním spojování různých společenských skupin (podnikatelské, politické) hrají osoby s co možná neutrálními,

¹³⁷ Jde o Joannu Wowrzeczkę, Annu Cieplak, Agnieszkę Muras a Těšínský klub politické kritiky.

¹³⁸ Setkání ve dvou částech, ve složení: Mariusz Andrukiewicz, Michał Paluch, Wojciech Sczurek, Bogusław Słupczyński, Joanna Rzepka-Dziedzic, Grzegorz Studnicki.

¹³⁹ Předseda nadace Być Razem, Mariusz Andrukiewicz.

uhlazenými názory a metodami jednání. V takové skupině se každý cítí být lídrem a trenérem. Úkolem didaktika může být pouze předsouvání nástrojů a technik spojujících strany.

Trenér, který podle myšlenky komunikačních trojúhelníků směřuje k vytvoření podmínek pro vybudování pocitu kolektivní, sociální identity skupin, si všímá ještě jedné okolnosti. Dobrá praxe a vědecké teorie nepopisují všechno. Specifika menších místních prostředí, kde se často „všichni znají“, dovoluje prověřit opravdové záměry některých iniciátorů veřejného života. Je to skupina manipulátorů a provokatérů, kterou neochrání atribuční teorie ani žádná jiná ospravedlnění. Této skupině, která nemá svůj ekvivalent „v trojúhelníku“ se budeme věnovat v následující podkapitole.

Kolektivní identita – spolu aneb úředníci

V sekundární literatuře jsou zpravidla opomíjeni. V odborných analýzách své místo uvolňují charismatickým společenským lídrům, excentrickým nátlakovým skupinám, vlivným politikům. V koncepci trojúhelníků však zaujímají na úrovni identity klíčové postavení. Jsou reprezentanty potřeb: pořádku, kontroly, bezpečnosti, stabilizace a také participace. Ta poslední není pouze jednosměrnou činností – určenou společností ze strany aktivistů. Je také činností očekávanou – a přijímanou ze strany úředníků jako součást jejich práce. V takto sestaveném systému potřeb se najde každý z nás. Veřejně činné osoby i příjemce činnosti. Sociální podnikatelé, jejich zákazníci a spotřebitelé. Kolektivní identita je přitom stejně tak mládežnická jako seniorská. Tolik... o pěkně a sentimentálně znějící definici. Na druhé straně její „ošklivou“ a nesentimentální analogií je:

- *Všichni kradou...*
- *Dělají to jen proto, aby si nahrabali...*
- *My máme svoje a ti nahoře taky svoje...*
- *Kdo ví, co se tam nahoře děje...*
- *Jako obvykle nemají ponětí, jaká je skutečnost...*
- *Ať něco dělají, ale i tak to nic nezmění...*

Trenér veřejného prostoru pozoruje u každého zmíněného případu efekt **zrcadlového bludiště**¹⁴⁰. Jde o to, že teze postavené proti stereotypně pojednané kategorii úředníků zaprvé znetvořují reálný obraz a zadruhé – lze ho lehce „odrazit“ na druhou stranu. Tento fakt však nic nového nepřináší, kromě uvědomění si, že kolektivní identita je tak přeplněna „nedorozuměními“, že to, co je vyčítáno úředníkům, lze s úspěchem vztáhnout na každou jinou společenskou skupinu. V tomto kontextu nás spojuje ještě něco: **bezmoc**. Úřednická bezmoc vůči liteře zákona a byrokracii a stejná bezmoc vůči stereotypům veřejného mínění.

¹⁴⁰ Autorský termín i grafické zpracování.

Adekvátně k této situaci trenér opětovně sugeruje reálné ohodnocení vlastní identity. Kým jsme jako místní společnost? Jak chceme být vnímáni jinými? Nejde o historickou identitu, která na nás ne zcela závisí, ale o identitu kognitivní, „reálnou“.

Odpovídáme si na dříve položené otázky:

- „Zachycujeme“ skutečnost, v jaké se nachází Těšín?

- „Vytváříme“ skutečnost, v jaké se nachází Těšín?

Ted' můžete být trochu překvapeni. Pro adekvátní didaktiky je položení otázek tímto způsobem a na této úrovni identity absolutně nepostačující. Je to past – překvapení (!). O to víc, že při tak rozříštěném pocitu odpovědnosti, k jakému přirozeně dochází na úrovni kolektivní identity, je odpověď na obě otázky naivní a zbytečná. Otázka, kterou se třeba si položit, a řídí se didaktickými pokyny, zní:

- „Kdo“ tvoří společenství Těšína?

- Jaké dovednosti potřebuje společenství Těšína?

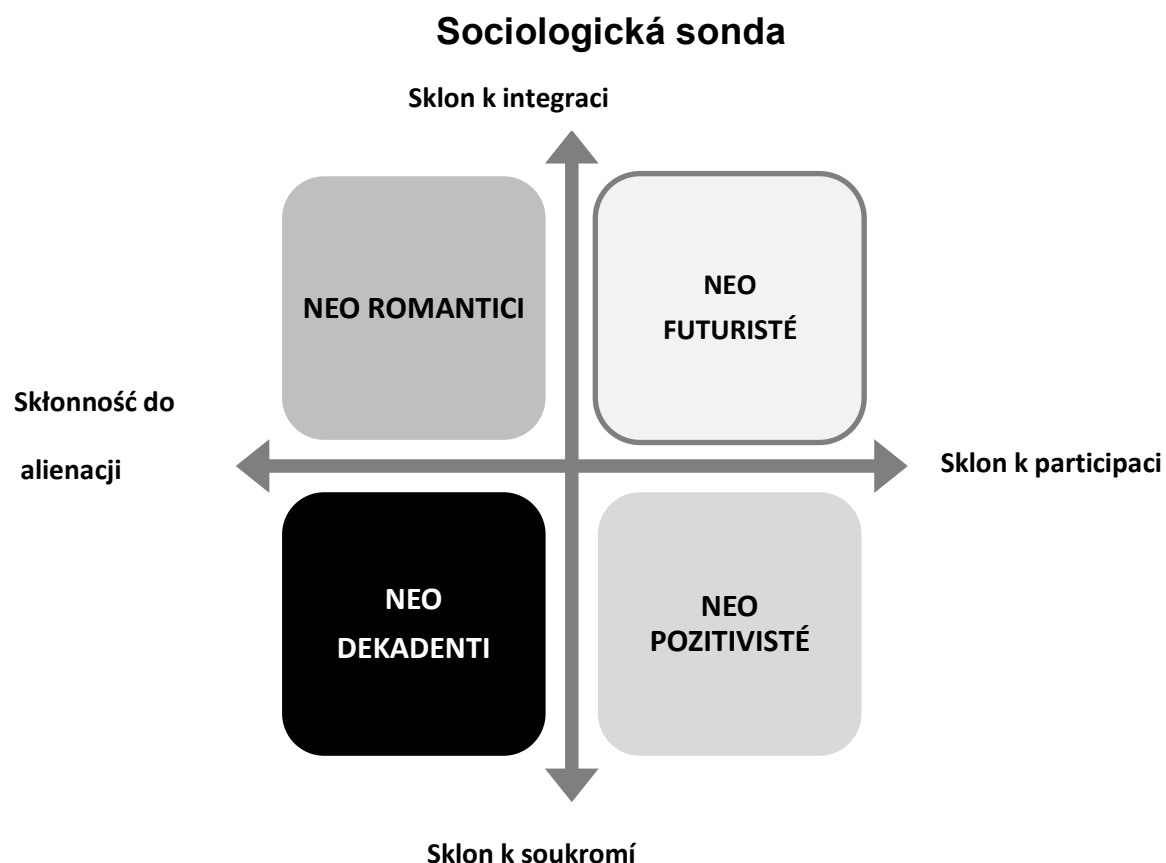
Čerpáme-li z identity a kompetence „úředníka“, který určuje kritéria, zásady, předpisy a především exekutivu, je dobré se ptát:

- Kdo má oprávnění, kdo má pravomoc, kdo splňuje podmínky pro ustanovení společnosti?

- Kdo si zasluhuje získat společenskou důvěru a kdo být potrestán?

Vlastní postřehy # 22: Myslím si, že rétorika předsudků a stereotypů, která se nejvíce dotýká tvůrčích, kreativních a společensky talentovaných osob, si zaslouží adekvátní odpověď. Využití lokálních médií v této oblasti se může ukázat jako opodstatněné. Protože jsme vychovaní v tabu ohledně použití „cynismu“ všude tam, kde by byl společenský a mediální zásah odůvodněný, taková protireakce se může zdát příliš kontroverzní. Moje zkušenosti však ukazují, že to, co se nám zdá, tak vůbec být nemusí. V oblasti posilování předsudků a diskreditace lidí hraje nejčastěji hlavní roli extrémistická skupina. Zdatný lokální trenér se někdy musí s takovými osobami osobně seznámit. Jak je hledat?

Za účelem transparentního poznání citlivého společenského místa se pro kouče může ukázat přínosné, definovat veřejné mínění z pohledu hodnot jím realizovaných. Adekvátní didaktici popsal tuto závislost na matici zvané „sociologická sonda“¹⁴¹.



Sociální trenér, pokud jde po stopách „úředníka“, analyzuje sociologickou sondu, srovnává, stanovuje závěry, připravuje doklady, odesílá dopisy, angažuje média, úzkostlivě zkoumá každý případ, zasahuje a nazývá vlastními jmény. V jeho rukou ztrácí kolektivní identita svou největší slabinu: anonymitu. Komunikační trojúhelníky na této úrovni znamenají dát kolektivní identitě určitý význam, pojmenovat její kompetence a předat společnosti její práva k aktivitě a participaci.

Těšín, stejně jako většina měst a regionů, podlehl bezmoci vlastní společnosti. Proto se vyplatí se na tomto místě ještě jednou zamyslet nad tezí:

Strach veřejného mínění před změnami je nedostatkem víry ve vlastní síly.

¹⁴¹ Autorský termín i grafické zpracování.

- „*Představitelé Podniku silničních hraničních přechodů demontují infrastrukturu přechodu. O půlnoci Polsko vstupuje do schengenského prostoru. Na mostě Přátelství v Těšíně mizí závory.*“ To je úryvek zprávy Polské tiskové agentury ze dne 20. prosince 2007. O půlnoci přeřezává pozdější šéf Evropského parlamentu Jerzy Buzek spolu se starosty obou měst pilou závoru. Létají jiskry. Okamžik, na který čekaly celé generace Poláků a Čechů. Na nejdůležitějších celostátních televizních stanicích běží reportáže LIVE. Ta noc nad těšínským nebem vchází do historie. A pouze do historie. Nikdo na tom nestaví budoucnost. Po několika týdnech definitivně mizí celá hraniční infrastruktura. Most přestal být hraničním mostem, ale „závora“ zůstala. Po několik následujících let nikdo nevyužil ohromné šance vybudovat na základě symbolu nejdůležitějšího okamžiku změny v současných osudech obou zemí něco nového. Mládež nebyla zapojena do žádných akcí, které na tuto událost upomínají. Kolem tohoto fenoménu nevznikl žádný turistický ani kulturní produkt.

Vlastní postřehy # 23 Zdá se mi, že chybí lídři a vizionáři a poslední pozitivisté, skrytí před kulturou neodekadentů, která se stává populární, nezadrží mizející identitu města. Zámek umění a podnikání¹⁴², který vznikl před lety, se stal chvilkovým zábleskem moderní doby a šancí na změnu interpretace inovačního podnikání. Tady místní dekadenti udeřili celou silou. Bez žádných důsledků za svoje skutky šíří mezi obyvateli averzi k moderní době a změnám. To tehdy má v Těšíně svůj počátek kultura vzájemného „vození se po sobě“ a tento termín se napevno zapsal do slovníku občanů. Další osudy kolektivní identity obyvatel píše současnost a její realita, stejně jako scénář této příručky.

Proto se ještě nejedná o poslední kapitolu. Tu napíše polsko-česká mládež, která se samostatně hlásí o svou část tohoto příběhu, a to nejen vytvořením základu nové didaktiky, ale zavedením reálných změn do veřejného prostoru. Ustanovení prvního Přeshraničního parlamentu mládeže v Evropě je rovněž vizualizací V REÁLU.

Příklad: *Practical Case Studies # 6* – Přeshraniční parlament mládeže

Šestnáctičlenná výzkumná skupina¹⁴³, rozdělená na osm tandemů, zanalyzovala dva tisíce čtyři sta dotazníků. Hromady složek bylo možné identifikovat podle popisů: *Szybin, Katoł, Lote, Koper, Osuch, Budowlanka, Ekonom, Zawodówka, Elektryk* (jedná se o zkratky vytvořené z názvů těšínských středních škol). Žáci všech těšínských škol se setkali tady – na papíře, na stolech dobrovolníků PDC. Na *whiteboard* pověšený v kanceláři matematikové zanesli těžko dešifrovatelný algoritmus popisující výsledky. Na jeho základě byla vyčleněna skupina několika desítek nadprůměrně nadaných sociálních lídrů, kteří se setkali s vrstevníky z Českého Těšína. Jsou to nejlepší z nejlepších – řečníci, debatěři, lídři změn. To již nejsou pouze dobrovolníci, ale

¹⁴² Pozdější Zámek Cieszyn.

¹⁴³ Ve složení dobrovolníků a sympatizantů PDC: Wojciech Grajewski, Jan Matusiak, Ewelina Zwierz, Martyna Mulawka, Krzysztof Kula, Monika Nowrotek, Grzegorz Latoń, Wojciech Szczurek, Anna Kula, Katarzyna Korbut, Martyna Daszkiewicz, Samuel Hławiczka, Sara Jakubowicz, Katarzyna Jurys, Przemysław Losse, Joanna Machej.

mladí poslanci. Mají před sebou školení z **Community Centered Learning a nástrojů adekvátní didaktiky**. Jejich poslání: inspirace.

Vizualizace # 17

Když jeho hlas ustal, posluchači na něj upnuli zraky. Ani kravata, ani řečnický pult nebudí respekt. Ale on. „Máme před sebou další úkol...“ Sahá rukou pro dokumenty, které mu rychle podá sekretář. Když je vytahuje ze složky, dále hledí na shromážděné. Nakonec si šestnáctiletý kluk rozkládá záhadné materiály na pultíku. Vytahuje něco z vnitřní kapsy saka. Jemné „cvaknutí“ propisky slyší pouze blíže sedící. Sál prosvětluje plátno probuzené zářením projektoru. „Za mými zády vidíte výzvy, které nám byly svěřeny, abychom jich dosáhli.“ Ukazuje palcem za sebe. „A přede mnou,“ dodává, „postupy, které vypracovala didaktická komise. Děkuji vám kolegyně a kolegové, za pečlivě vypracovaný materiál.“ Usmál se směrem ke kamarádům sedícím po levé straně. V té chvíli se zbytek skupiny, čítající několik desítek osob, začte do úkolu. Cieszyn a Český Těšín trpí stále vyšší nezaměstnaností. Města nemají společnou image ani reklamu. Snížilo se procento turistů, kteří nás navštíví. Poslání: vypracovat produkt a strategii jeho uvedení, který v nejbližších letech zajistí rychlý a efektivní nárůst cestovního ruchu.

Náctiletá a dospělá mládež, jejíž kognitivní procesy jsou založeny na líderských a futuristických schopnostech, je schopna ve skupině vypracovat dokumenty na úrovni účinně fungujících consultingových společností a úřadů. Přesně tak vznikla strategie známá jako Těšín – Město mladé v každém věku, která vedla k organizaci jednoho z největších předsevzetí v historii města a regionu – Festivalu Freestyle City. Tehdy na něm pracovali dva mladí lidé. Teď může nové věci spoluvytvářet schopná mládež v počtu 50krát vyšším, než byl původní stav.

Vizualizace # 18

„Poprosím vedoucí ve věci strategického myšlení, aby se ujala slova,“ je slyšet hlas tajemníka, držícího mikrofon příliš blízko. Lehká ozvěna trochu přehlušila atmosféru setkání. Místo předsedy parlamentu v té chvíli zaujme jeho kolegyně z české strany. „Ahoj, budu mluvit trochu česky, trochu polsky. Doufám, že všichni jistě pochopí. První skupina má vytvořit koncepční myšlení...“ Prezentuje plánování, přičemž zrakem sleduje plátno. „Teraz po waszemu,“ usmívá se k polské mládeži. „Chci tu mít kompletní zprávu z design thinkingu. Nejlépe v konečné verzi, na úrovni uspořádaných myšlenek. Proszę was o předchozí přípravu modelu Community Centered Learning dla młodego pokolenia¹⁴⁴ a seniori. Chtěla bych, aby se v takové skupině nacházel také úředník z kulturního odboru. A co je nejdůležitější...“ podtrhuje, „nápad má respektovat trojúhelníky na mezigenerační úrovni. A dokumenty jsou ve vašich teczkach.“ Nakonec všem popřála mnoho štěstí.

Dokument ve složce je typický **brief**, trochu upravený adekvátními didaktiky. Je to nutnost přeshraničního poslance. Jeho kopii využívají také dospělí radní.

¹⁴⁴ Řečník používá někdy polské výrazy podle zvyklostí běžných v polsko-českých realitách.

IDEA GŁÓWNA			
IDEA ORGANIZACYJNA			
GRUPY DOCELOWE			
CELE SKIEROWANE NA POSZCZEGÓLNE GRUPY			
KOMUNIKACJA			
JAK DANA GRUPA MA SIĘ ZMIENIĆ PO PROJEKCIE			

Právě v procesu briefingu mládež shromažďuje údaje o prostředí a obohacuje je svou kreativitou a nešablonovým přístupem. Po několika týdnech práce s radními, seniory i experty je produkt připraven k širší prezentaci.

Vizualizace # 19

„Posadte se prosím. Zahájíme zasedání. Poprosím naše hosty, aby se ujali slova.“ Tentokrát tajemník podává mikrofony starostům Cieszyna a Českého Těšína. „Drodzy parlamentarzyści,“ začíná polský představitel města. „Vážení poslanci,“ přizvukuje mu jeho český protějšek. „Děkuji za připravenou koncepci produktu a doufám, že je nejen kreativní, ale také realistická,“ dívá se na partnera. „Že to bude reálné,“ dopoví druhý a odloží mikrofon na stůl. Je slyšet spuštění projektoru. Skupina prezentujících začíná. „Po konzultaci s experty z obou zemí a analýze efektivity navrhovaných změn žádáme vedení a následně obyvatele cestou referenda o posouzení možnosti navrátit Těšínu vzezření malé Vídně. Doba Rakouska-Uherska je dobou rozkvětu našeho města, které vděčíme nejen za dominantní část jeho architektury, jež se snoubí se stylistikou středověku. Byla to kosmopolitní doba, kdy region nejlépe prosperoval. Podívejme se na první slajd.

Zdroj: Těšín na staré fotografii www.cieszyn.pl

Vraťme zpět tramvaj a koňské drožky. Tyto dva symboly dřívější epochy přitáhnou do Těšína mnoho turistů. Zaměstnejme herce, který se dokonale hodí pro roli Franze Josefa, procházejícího se uličkami města. Důstojnost, distingované odění, vousy... Tento vzhled je ideální pro památeční fotografii. Ať turistům vypráví zajímavosti, dětem pohádky, mluví polsky, česky a německy. Gdaňsk má takového piráta, Kodaň Mořskou vílu. Proč tu nemít starého dobrého Procházku? Přizpůsobme uličky, lampy a jiné archetypy té doby současné architektuře

a vod' me turisty trochu „za nos“, že u nás je jako za starých časů. A jinak. Prodá se to... bude to fajn. Tolik na úrovni briefingu. A teď podrobnosti¹⁴⁵.

Každý dobrý, kreativní nápad má v sobě již ve své koncepci obsažen osobitý příslib pravdy a reality. Tak také vzniká tento příběh... na základě neobvyklých dějin.

Závěr

V příručce adekvátní didaktiky byla vyvinuta snaha co možná nejuvěrněji předat to, co mělo své místo při realizaci projektu Přeshraničního centra pro dobrovolníky a podporu společných akcí. Avšak „dynamika“ událostí a zkušenost veřejného prostoru otevřeného vůči mezikulturnímu dialogu, značně rozšířila horizont mezilidských vztahů. Je to neocenitelná přidaná hodnota projektu, vůči které autoři příručky nemohli zůstat lhostejní. Díky tomu se stala kompendiem znalostí nejen didaktických, ale především společenských, s výrazným lokálním charakterem. Tento krátký reportážně etnografický popis těšínské přeshraničnosti, psaný a viděný očima mladé generace, obohatil její smysl o mezilidský rozměr, jehož hranice, stejně jako ty územní, stojí za to překračovat. Zkušenosti dobrovolníků přitom zanechávají pečlivě popsané a shrnuté didaktické nástroje, které tvoří unikátní *know how* pro změnu, integraci a další rozvoj.

Vlastní postřehy # 24 Redigování této příručky bylo pro mě potěšením.

Zvláštní poděkování

Na přípravě této příručky se podílelo mnoho lidí dobré vůle, rovněž mimo řady dobrovolníků z PDC, jejichž nasazení a výstižné komentáře přispěly k tomu, že byla dokončena. Za redaktorskou dřinu, korektury a dobré slovo patří zvláštní poděkování:

Dobrovolníkům:

Katarzyně Korbut, Martyně Daszkiewicz, Krzysztofu Kulovi, Monice Nowrotek, Andrzejowi Rozmusovi

Vedoucímu kanceláře PDC:

Wojciechu Szczurkovi

Sympatizantům PDC:

Magdaleně „BAGI“ Bagińské, Macieji Wasilewskému, Barbaře Wroně, Natalii Ogrocké

(Autor: Michał Paluch)

¹⁴⁵ Inspirací k předložení takové koncepce byl rozhovor se Zbigniewem Palou, jedním z obyvatel města, který disponuje podrobnostmi ke koncepci.

Příloha 1: Vizualizace „V REÁLU“ č. 7 – Naše třída v akci (str. 26)

Strona |
116

1. Seminář Wojciecha Małysze „Akce zpoza katedry“ (21. 12. 2012) 2. Dobrovolníci PDC během kurzu češtiny (14. 09. 2012) 3. Dobrovolnice Kasia Korbut při vytváření myšlenkové mapy k efektivní stezce při projevu. 4. Workshop „Uhlazené myšlenky“ (31. 03. 2012).

Příloha 2: Vizualizace „V REÁLU“ č. 8 Protiimpulsy v zasedací síni (str. 27)

1. Koordinátor PDC Michał Paluch při projevu v zasedací síni (28. 06. 2012) 2. Dobrovolníci PDC rozdávají radním evaluační dotazníky po vystoupení PDC. 3. Ania Płaczkiwicz (16 let) při projevu k radním. 4. Krzysztof Kula (15 let) při projevu.

Příloha 3: Uspořádané myšlenky (str. 37)

1. Karolina Mulawka během workshopu „Zmačkané myšlenky“ (15. 03. 2012) 2. Mateusz Byrtus a Kacper Plisz při vytváření myšlenkové mapy (15. 03. 2012) 3. Vedoucí kanceláře Wojciech Szczurek při workshopu „Zmačkané projekty“ (23. 03. 2012). 4. Workshop „Uhlazené myšlenky“. Uprostřed Andrzej Sitek (31. 03. 2012).

Příloha 4: Cross Border Academy (str. 41)

1. První setkání *Cross Border Academy* (11. 05. 2012) 2. Bojan Masevski u řečnického pultu v době *Cross Border Academy* (12. 10. 2012) 3. Dobrovolníci při vytváření modulů autorské didaktiky CBA 4. Aleksandra Kanafek při prezentaci v CBA (11. 05. 2012)

Příloha 5: Handbook, Megaboard. Didaktické pomůcky (str. 41)

1. Megaboard v kanceláři PDC. 2. Rafał Kubik s handbookem během festivalu „Pouliční hraní, pouliční akce“ (25. 05. 2012). 3. Joanna Machej s handbookem (26. 05. 2012).

Příloha 6: Tutoring (str. 47)

1. Setkání projektu Tutoring2012 – Radní Władysław Macura a dobrovolnice Patrycja Jagieła 2. Setkání projektu Tutoring2012 – Předsedkyně sdružení Klub kreativních žen Roma Rojowska a dobrovolnice Ela Kożuchowska 3. Radní Czesław Banot a dobrovolník Andrzej Rozmus na Zámeckém návrší 4. Dobrovolnice Ewelina Zwierz a radní Halina Bocheńska v kanceláři PDC.

Příloha 7: Consulting (str. 48)

1. Ada Mytnik a Marta Jonderko při individuálním setkání *Butterfly Project* 2. Asia Machej a Michał Paluch při workshopu *Butterfly* (14. 10. 2012) 3. Maturanti na workshopech z mnemotechniky (21. 10. 2012) 4. Andrzej Rozmus a Marta Jonderko při konzultaci *Butterfly Project*.

Příloha 8: Twinning (str. 50)

1. Workshop během konference v Praze 2. Petr Kantor a Michał Paluch při workshopech na Gymnáziu v Českém Těšíně (23. 11. 2012).

Příloha 9: Freestylový řečnický pult (str. 56)

1. Vedoucí Odboru kultury Piotr Gruchel při zahajovací konferenci projektu (02. 03. 2012) 2. Tým PDC při promoakci na náměstí v Cieszyně (21. 07. 2012) 3. Ola Kanafek při workshopu o tom, jak se vyhnout překážkám v komunikaci. (28. 06. 2012) 4. Martin Wycisk během semináře PDC (23. 07. 2012)

Příloha 10: Pouliční hraní, pouliční akce (str. 64)

1. Technická skupina - věšení reklamních bannerů (25. 05. 2012) 2. Stůl rozhodčích a štábu závodů, který vedli dobrovolníci (26. 05. 2012) 3. Michał Kajstura věší banner (25. 05. 2012) 4. Daniel Koźdoń jako brankář týmu Dobrovolníků (27. 05. 2012).

Příloha 11: Vizualizace V REÁLU # 11: Strategie (str. 84)

1. Michał Paluch a Wojciech Szczurek během zahájení setkání „Jak využít sociální vazby v Cieszyně?“ (05. 10. 2012) 2. Skupina radních, rodičů a dobrovolníků při setkání 3. Iza Baszczyńska při setkání 4. Skupina dobrovolníků, radních a sociálních lídrů. V popředí Ela Koźuchowska, dobrovolnice PDC.

Cieszyn – Město mladé v každém věku

1. Freestyle City Festival 2010 (05.–08. 08. 2010)

Na velké fotografii Bartek Ogłaza při vystoupení na Freestyle Motocrossu na náměstí v Cieszyně. Několik tisíc diváků obdivovalo celkem 12 freestylových a extrémních disciplín, z toho 4 v rámci mistrovství Polska.

Cieszyn – Město mladé v každém věku

2. Freestyle City Festival 2010 (10.–12. 08. 2010)

Na velké fotografii zahájení disciplíny mountainboard na náměstí v Cieszyně. Na festival patří taneční bitvy, downhill sjezd na kole, skimboarding a spousta dalších disciplín.

Cieszyn – Město mladé v každém věku

3. King of the Freestyle 2012 (27. 07. 2012)

1. Kacper Kudyniuk, Szymon Morawiec (Paulina Surma, na fotografii bohužel není vidět), spoluorganizátoři bitvy (27. 07. 2012) 2. Ukázka free run v provedení těšínské skupiny 3EpicRun

Szczytno / Cieszyn – Nadšení se rodí v přírodě

Freestyle City Piknik 2012 (10.–11. 08. 2012)

1. Na fotografii spoluorganizátor Fabian Habbeger a dobrovolníci Patryk Szymański, Kuba Cąkała.

Fotoreportáž č. 1. Akce, na jejichž organizaci se podíleli dobrovolníci PDC v roce 2012

Dobrovolnická činnost PDC ve veřejném prostoru v průběhu mnoha městských akcí. Mezi hlavní kompetence dobrovolníků patří: obsluha kanceláří, logistika, řízení davu, moderování, propagační akce, práce v terénu, reportéřská činnost.

Fotoreportáž č. 2. Akce, na jejichž organizaci se podíleli dobrovolníci PDC v roce 2012

Dobrovolnická činnost PDC ve veřejném prostoru v průběhu mnoha městských akcí. Mezi hlavní kompetence dobrovolníků patří: obsluha kanceláří, logistika, řízení davu, moderování, propagační akce, práce v terénu, reportéřská činnost.

Kurz češtiny v PDC. 2012

Lekce češtiny se odehrávaly každý týden. Na fotografii Veronika Křístková, která kurzy vedla.

Výlet dobrovolníků PDC v rámci kurzu češtiny do Ostravy, kde mimo jiné navštívili železářny v Ostravě-Vítkovicích.

Strona |

118

Překlady obrázků v textu

str. 23 pdf:

Subjektivita /podmiotowość/

Okolnosti /okoliczności/

Možnosti /możliwości/

Adekvátnost potřeb /adekwatność potrzeb/

Strona |

119

str. 39 pdf:

Myšlenka /Idea/

Design thinking

(proces)

Zmačkané myšlenky

No killing

Uhlazené myšlenky

No mercy

Efektivita

Výstižnost

Srozumitelnost

Uspořádané myšlenky

No comments

Produkt

Spontánní myšlení

Analytické myšlení

Design thinking (návrhářské myšlení)

Str. 40 pdf:

Deklarativní znalosti: /wiedza deklaratywna.../

Žák si pamatuje

Procedurální znalosti:

Žák rozumí, má zkušenost, organizuje.

Strona |

120

Str. 41 pdf:

Žák si pamatuje:	Žák rozumí:	Žák má zkušenost s:	Žák zorganizoval:
<ol style="list-style-type: none">1. Jaké druhy akcí se vyskytují ve veřejném prostoru.2. Jaké veřejné služby je nutné informovat o organizování akce.3. Jaké jsou fáze vytváření organizačního řádu akce.4. Jaké nezbytné smlouvy a dokumenty je nutné vyhotovit před akcí a po ní.5. Jaké jsou fáze prezentace a školící přednášky.6. Jaké jsou hlavní zásady interpersonální komunikace.7. Jaké jsou překážky v interpersonální komunikaci.8. Jaké jsou hlavní termíny společenské komunikace.	<ol style="list-style-type: none">1. Významu formálních a neformálních vztahů při organizování akcí ve veřejném prostoru.2. Významu spolupráce se školou, vrstevníky, rodiči a médii.3. Významu přátelských vztahů a společenské důvěry.4. Významu školení se ve vedení a veřejných vystoupeních.5. Významu úspěchů a proher.6. Významu zavádění pozitivních změn ve svém okolí.	<ol style="list-style-type: none">1. Veřejným vystupováním v městském prostoru (školy, univerzity, v zasedacím sále).2. Vedením 10minutové přednášky.3. Vedením 45minutového workshopu.4. Účastí v oxfordské debatě ve veřejném prostoru.5. Překonáním vlastních překážek.6. Zvládnutím stresu.7. Veřejným vystoupením.8. Poznáním nových lidí – nových situací.9. Úspěchem i prohrou.10. Odpovědností za kolektiv.11. Konfrontací s problémem.12. Objevením nových kompetencí.13. Osvědčením se.	<ol style="list-style-type: none">1. Akci „dáme za jedna“ ve své škole2. Autorský event v libovolné formě.3. Pracovní místo při velké akci masového měřítka.4. Pomoc při eventu jiného žáka.

ADEKVÁTNÍ DIDAKTIKA

VZDĚLÁVÁNÍ

Proces učení se a výuky

sebevzdělávání

EMOCIONÁLNĚ

VÝCHOVA

INSTRUMENTÁLNĚ

MOTIVAČNÍ

POZNÁVACÍ

ASPEKT

Pocity, motivy, postoje, stanovisko,
hodnoty.

ASPEKT

VÝUKA

Znalosti, schopnosti,
způsobilost činností

METODIKA VÝUKY

Cíle, obsahy, metody, techniky, nástroje.

Lidská subjektivita /Podmiotowość/

Časový nápor /Presja czasu/

Taxonomie vzdělávacích obsahů v adekvátní didaktice

Kouč

TRENÉR

Leader

LÍDR

Komentátor

ŘEČNÍK

Lektor

PŘEDNÁŠEJÍCÍ

Designer

PROJEKTANT

Researcher

BADATEL, VÝZKUMNÍK

Veřejný prostor, ve kterém je možné působit /przestrzeń publiczna...)

Tabulkové rozvržení jednotlivých stupňů získávání sociálních kompetencí v adekvátní didaktice. Modrá barva symbolizuje postupně rozšiřované působení ve veřejném prostoru.

Str. 63 pdf:

Strona |

123

NÁZEV /TYTUŁ/

ID PROBLÉMU

HIERARCHIE PROBLÉMŮ

MANAŽER PROBLÉMU

OPTIMALIZACE

Str. 66 pdf:

Nejdůležitější přednosti /najważniejsze atuty/

Implementace hlavních metod /Wdrożenie głównych metod/

Zajistit, že neobdržíme žlutou kartu /Zabezpieczenie przed żolta kartka/

Zajištění zadních řad /Zabezpieczenie tyłow/

Kdo komu – rozdělení kompetencí /Kto do kogo.../

Krizové řízení /Zarządzanie kryzysowe/

Alternativní plán /plan alternatywny/

Střílíme gól /Strzelamy gola/

Stálé části hry – rozpočet, lavice náhradníků, dokumentace, kontakt s médii /Stałe fragmenty.../

Str. 67 pdf:

„Genetická analýza“

Efektivní cesta (Sieczka efektowa/

Věcná stezka /Sieczka merytoryczna/

Příprava /przygotowanie/

Úvod /Wprowadzenie/

Rozvinutí /Rozwinięcie/

Závěr /Zakończenie/

Úklid /posprzatanie/

Strona |

124

Str. 74 pdf:

Poznal jsem sebe a ostatní + Víím, co chci + Plácnu si s těmi, co jsou jako já = Vytvářím tým

Provázení /Przewodzenie/

Řízení /Zarządzanie/

Práce: vždy týmová

Práce: často samostatná

Rozhodování: společné

Rozhodování: samostatné

Kompetence: sociální

Kompetence: operativní

Závislé na zpětné vazbě

Nezávislé na zpětné vazbě

Inspiruje k práci a důvěře

Vydávání příkazů a kontrola

STANOVUJE POTŘEBY – tím, že nachází odpovědi na otázky /Okrešla.../

Co je problém?

Kdo vidí problém?

Komu můžeme pomoci?

Jak můžeme pomoci?

Proč bychom to měli dělat?

Zvládneme to?

Kdo ještě může pomoci?

Kdo může poradit?

VZDĚLÁVÁ – tím, že vytváří didaktická společenství /Edukuje.../

Co nevíme?

Co neumíme dělat?

Co nám nejde?

V čem jsou naše nedostatky?

Jak rychle se máme učit změny?

Co potřebujeme?

Co musíme změnit?

Jak se máme učit společně?

KOORDINUJE ZMĚNY /koordinuje.../

Čím začít?

S kým začít?

Jak začít?

Jaké cíle si stanovit?

Jak zavádět nové nápady?

Jaký to přinese zisk?

Co se ještě dá udělat?

Jak přesvědčit o změně?

Strona |

126

Str. 86 pdf:

TROJÚHELNÍKY ÚROVEŇ 1

MEZISEKTOROVÁ

Veřejná správa /Administracja publiczna/

Učitelé

Nevládní organizace /Organizacje pozarzadowe/

Žáci

Rodiče /Rodzice/

Podnikatelé

Komunikační trojúhelníky na mezisektorové úrovni

Strona |
127

ANALOGIE		
Žák – Osoba veřejně činná	Rodič – Podnikatel	Učitel – Úředník
<i>Potřeba nezávislosti, svobody, autonomie, pospolitosti, poslání</i>	<i>Potřeba investice, představy kontroly výsledků, rozvoje</i>	<i>Potřeba pořádku, kontroly, bezpečnosti</i>
Jazyk: neformální	Jazyk: věcný	Jazyk: formální

Str. 92 pdf:

TROJÚHELNÍKY ÚROVEŇ 2

MEZIGENERAČNÍ

Osoby veřejně činné /Społeczniczy/

Senior

Podnikatelé /Przedsiębiorcy/

Mladý člověk

Dospělý /Dorośli/

Úředníci

Komunikační trojúhelníky na mezigenerační úrovni

Strona |
128

ANALOGIE		
Senior – Osoba veřejně činná	Mladý člověk – Podnikatel	Dospělý – Úředník
<i>Potřeba nezávislosti, svobody, autonomie, aktivizace, pospolitosti, poslání</i>	<i>Potřeba investice, představy výsledků, činnosti, aktivity, rozvoje, profesionality</i>	<i>Potřeba pořádku, kontroly, bezpečnosti, stabilizace, participace</i>
Jazyk: neformální	Jazyk: věcný	Jazyk: formální

Str. 104 pdf:

TROJÚHELNÍKY ÚROVEŇ 3

INTERPERSONÁLNÍ

Osoby veřejně činné /Společnicy/

My – Vy

Podnikatelé /Przedsiębiorcy/

Já – Ty

Spolu /Razem/

Úředníci

Komunikační trojúhelníky na interpersonální úrovni

Strona |
129

ANALOGIE		
My a Vy – Osoba veřejně činná	Já a Ty – Podnikatel	Spolu – Úředník
Potřeba nezávislosti, svobody, autonomie, aktivizace, pospolitosti, poslání	Potřeba investice, vize, výsledků, činnosti, aktivity, rozvoje, profesionalizmu.	Potřeba pořádku, kontroly, bezpečnosti, stabilizace, participace
Jazyk: neformální	Jazyk: věcný	Jazyk: formální

[Str. 111. pdf:](#)

NEO DEKADENTI

- anonymita
- krajní cynismus
- rozklad iniciativy
- závist

Synonyma: „závistivec“, „Starej komouš“, „zastánce meritokracie“

Nevěří v nic. Diskreditují i ten nejmenší náznak společenského optimismu. Rozkládají veškeré projevy společenské angažovanosti. Všude vidí úskok a lidský sklon k egoismu. Jsou zastánci nihilismu a společenské apatie. Pociťují určitou sadistickou příjemnost z neúspěchu druhých. Zaujímají stanovisko, že všichni lidé se vzájemně vykořisťují, což zdůvodňuje jejich instrumentální přístup k okolí. Čekají na příležitost, aby kompromitovali jiné. Jsou fandové porážky.

<p>NEO ROMANTICI</p> <ul style="list-style-type: none"> - subjektivismus - iracionalita - integrace za podmínky - tolerance <p>Synonyma:</p> <p><i>„hipster“, „emo“, „špína“, „goth“</i></p>	<p>Věří v sebe a svůj svět. Protestují proti okolní realitě. Řídí se subjektivním názorem. Zdůrazňují individualismus. Projevují sklon k iracionálnímu vysvětlování společenských jevů. Integrují se se společností za účelem demonstrování své odlišnosti. Jsou schopní akceptovat jiné a účastnit se společenského života podle svých zásad. Čekají na příležitost, aby se předvedli</p>
<p>NEO POZITIVISTÉ</p> <ul style="list-style-type: none"> - sebeovládání - samostatnost - poctivost - slušnost <p>Synonyma: nejsou</p>	<p>Věří ve změnu u základů. V logická, evoluční řešení. Řídí se příčinně důsledkovým odvozováním. Sami stanovují rozsah vlastního společenského působení. Angažují se pro ideje, avšak neočekávají potlesk. Vytvářejí společenství loajalistů. Jsou jim blízké myšlenky konzervativní demokracie. Soběstační.</p>
<p>NEO FUTURISTÉ</p> <ul style="list-style-type: none"> - vizionářství - revolucionářství - partnerství - důvěra - rozvoj <p>Synonyma: <i>lídři, mimozemšťané, blázni, aféristé</i></p>	<p>Věří ve vlastní vize a budoucnost. Vytvářejí mechanismy společenské změny. Nesnášejí apatii. Vypracovávají strategii a nástroje změn. Nepočítají s minulostí. Brání se veškerým stereotypům a předsudkům. Uskutečňují „věci, které nelze uskutečnit“. Mají potřebu ohlasu a plné společenské angažovanosti. Nebojí se kontroverze a společenské konfrontace. Jsou otevření všem iniciativám. Věří ve společnost.</p>

Str. 114 pdf:

HLAVNÍ MYŠLENKA

Strona |

131

ORGANIZAČNÍ MYŠLENKA

CÍLOVÉ SKUPINY

CÍLE ZAMĚŘENÉ NA

JEDNOTLIVÉ SKUPINY

KOMUNIKACE

JAK SE MÁ DANÁ

SKUPINA PO

PROJEKTU ZMĚNIT

Překlad příručky: Tereza Vlachová, Markéta Fucimanová, Martina Bořilová

Úprava textu dle polského originálu a konzultace s autorem M. Paluchem: Mgr. Veronika Křístková

Organizačně a technicky překlad zajistilo dle smlouvy s realizátorem projektu: Občanské sdružení EducationTalentCulture, Český Těšín, <http://www.edutacu.eu>