

Jiří  
Plamínek

# Vzdělávání dospělých



Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele

 GRADA®

## Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

*Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.*





Copyright © Grada Publishing, a.s.

**RNDr. Jiří Plamínek, CSc.**

## **Vzdělávání dospělých**

### **Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele**

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400  
www.grada.cz  
jako svou 3893. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová  
Sazba Jan Šístek  
Počet stran 320  
První vydání, Praha 2010  
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.  
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2010  
Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-3235-0 (tištěná verze)  
ISBN 978-80-247-7011-6 (elektronická verze ve formátu PDF)  
© Grada Publishing, a.s. 2011

#### *Upozornění*

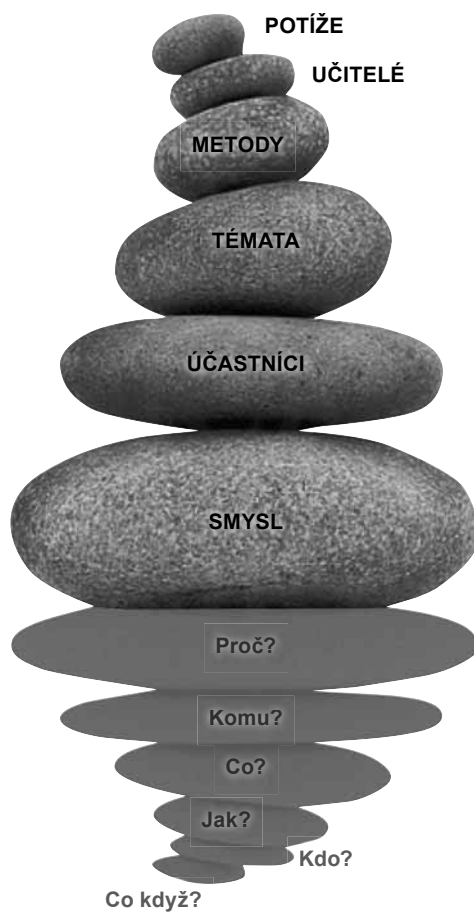
*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být reprodukována a používána v elektronické podobě, kopírována a nahrávána bez předchozího písemného souhlasu nakladatele.*

# Přehledný obsah

(podrobný obsah je na konci knihy)

<b>Pár vzpomínek místo kapitoly O autorovi</b> .....	<b>9</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>13</b>
<b>1 Učení a vzdělávání</b> .....	<b>17</b>
1.1 Učení .....	18
1.2 Vzdělávání .....	32
1.3 Formy vzdělávání .....	37
1.4 Kontext a stav vzdělávání dospělých .....	47
<b>2 Volba témat</b> .....	<b>63</b>
2.1 Problémy a souvislosti .....	64
2.2 Lokalizace příčin a definice cílové skupiny .....	80
2.3 Měření kompetencí a změnové vektory .....	97
2.4 Rozsah zadání a změnové programy .....	105
<b>3 Volba metod</b> .....	<b>109</b>
3.1 Stavební kameny vzdělávacích programů .....	110
3.2 Struktura a dynamika tréninku .....	185
3.3 Tréninkový proces .....	212
3.4 Konzultace a koučování .....	241
<b>4 Lidé a potíže</b> .....	<b>263</b>
4.1 Lidské aspekty vzdělávání .....	264
4.2 Klíčové subjekty .....	268
4.3 Obtížné situace .....	292
4.4 Problémoví lidé .....	299
<b>Výběr zajímavé literatury</b> .....	<b>309</b>
<b>Závěr</b> .....	<b>311</b>
<b>Podrobný obsah</b> .....	<b>313</b>



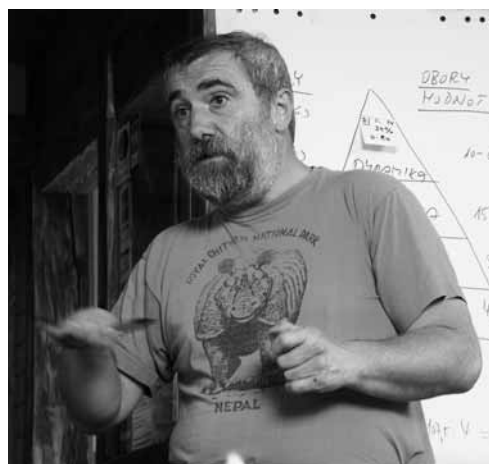






## Pár vzpomínek místo kapitoly O autorovi

Rodiče, i kdyby se nám to příliš nelíbilo, bývají ve vztahu ke svým nezletilým dětem moudří už tím, že to s nimi v drtivé většině případů myslí dobře. Také mí rodičové zřejmě viděli dál a lépe než já. V deseti letech jsem se nadchl pro přírodu, ale oni chtěli, abych se stal učitelem. V situaci na sklonku sedmdesátých let minulého století jsem získal nečekaného spojence – bolševický režim. Tomu jsem do představy socialistického učitele nezapadal, ale strážci jeho čistoty se nebránili představě, že místo s lidmi budu pracovat s kameny. Vystudoval jsem tedy svou oblíbenou geologii na Přírodovědecké fakultě University Karlovy.



Studium přírodních věd na této škole patřilo tehdy k zážitkům poněkud nesocialistickým. Dýchala z něho – v tom nejlepší slova smyslu – atmosféra tradičního bádání z doby, kdy ctihodní pánové typu Isaaca Newtona a Reného Descarta budovali svá absolutna a netušili, že na počátku dvacátých let dvacátého století přijde generace Alberta Einsteina a Sigmunda Freuda, jež je sice nepopře, ale rozvolní jejich absolutní pravdy a relativizuje svět a jeho poznávání.

Mí profesori zažili poslední generaci přírodovědeckých es z přelomu devatenáctého a dvacátého století, jejich mírná rozržitost byla opravdová a poctivá a jejich „pane kolego“ znělo nejen věrohodně, ale také jako jakési malé, soukromé vyznamenání. Byli vesměs vtipní, a i když si dělali legraci, jejich vtipy nešly na náš účet – byly laskavé a povzbuzovaly. Dobře si vzpomínám na zkoušku u našeho špičkového geologa, kterou uzavřel slovy: „Myslel jsem si, pane kolego, že jste úplně blbej. Úplně blbej ale nejste. Máte to za jedna.“

Profesori na tradiční škole nebyli žádní partneři moderního střihu. Měli pravdu a tu nám předávali. Myslím, že nás měli rádi. Snad nejvíce jsem ale později ocenil, že nás učili poctivě pracovat a strukturovaně myslet. Neuvést citaci, nezdůvodnit nějaké tvrzení, nebo snad dokonce něco odněkud opsat do diplomky, to prostě nebylo možné. Matematika, fyzika, matematická statistika, to nebyly předměty určené k výzdobě indexu. Když jsem

přešel po roce 1989 od přírodních věd k humanitním, myšlení v souvislostech a ostatní návyky z přírodovědeckého světa mi neskutečně pomáhaly.

Pokud nepočítám cvičení kluků v Sokole, s učením jiných lidí jsem nesměle začal právě na fakultě. Každý rok se pořádaly mnohatýdenní kurzy geologického mapování a asistenti a někteří čerství absolventi dostávali svou malou skupinu studentů, pár čtverečních kilometrů terénu a úkol dovést je k jejich první geologické mapě. Něco podobného jsem ostatně zažíval o pár let později v poušti, ovšem již zcela naostro, se skupinou arabských geologů.

Ve druhé polovině osmdesátých let začalo být stále jasnější, že se něco zásadního stane. Pracoval jsem tehdy v geologickém výzkumném ústavu, ale stále více mne to táhlo k péči o životní prostředí a politickým tématům. Seznámil jsem se s lidmi, kteří stáli, řečeno slovy pozdějšího ministra životního prostředí Ivana Dejerala, ve frontě na kriminál. Naštěstí se dočkali spíše významných funkcí a já neodolal a k jednomu z nich, ke skvělému člověku Josefu Vavrouškovi jsem po roce 1989 nastoupil na ministerstvo.

Podílel jsem se na přípravě zákonů, včetně Listiny základních práv a svobod, na počítání škod po okupaci Československa v letech 1968–1991, nějakou dobu jsem vedl odbor zajišťující ekologickou výchovu a podporu vznikajícího neziskového sektoru. Být podúředníkem státní správy jsem sice vydržel sotva dva roky, ale ke geologii jsem se již nevrátil. Zaujaly mne ekologické konflikty. Natolik, že jsem se jim začal věnovat profesionálně.

Brzy jsem svůj zájem rozšířil i na konflikty „neekologické“ a od nich vlastně zcela přirozeně na řízení systémů typu firem, rodin či společností, protože mnoho konfliktů je možné řešit jen změnami podmínek, které v systémech panují. Nejstabilnější změny v systémech obsahujících lidské prvky ovšem přicházejí s novými znalostmi, dovednostmi a návyky, tedy spolu s učením. Oblouk od kamene k lidskému mozku, který provázel změny mého zaměření v té době, zdánlivě příliš dlouhý a příliš nepochopitelný, byl postaven.

Začátkem devadesátých let jsem hodně studoval. Absolvoval jsem dvě stáže v USA, několikaletý program pořádaný Johns Hopkins University v Baltimoru, ale i ryze evropské kurzy. Seznamoval jsem se s manažerskou a později i s psychologickou literaturou. Bylo to krásné, hektické období. Spolupracoval jsem s programy řešení konfliktů pořádanými OSN, propagoval nenásilné metody řešení konfliktů na vysokých školách, učil diplomaty.

Z USA jsem přivezl mediaci – metodu řešení konfliktů, při níž se jednání účastní neutrální zprostředkovatel – a začal ji v Česku používat a propagovat. Dnes již se o ní trochu ví, u okresních úřadů působí mediální a probační služba, ale v té době jsem byl ve svém úsilí dlouho sám a poměrně často jsem musel vysvětlovat, že při mediaci není zvykem ani vyvolávat duchy, ani meditovat.

Po odchodu ze státní správy a nedlouhém románu s neziskovým sektorem jsem odešel na „volnou nohu“. Stal jsem se nezávislým lektorem, konzultantem, facilitátorem a mediátorem. Šel jsem tehdy za zvukem motoru společnosti, který se v průběhu devadesátých let přesunul ze státních úřadů a neziskovek do světa byznysu. Odpracoval jsem zde mnoho let čistého času a poznal, že navzdory běžným představám je většina lidí, kteří dnes v Česku podnikají, nejen poctivá a slušná, ale že také mnozí majitelé a manažeři firem nechtějí pouze vydělávat, ale i být užiteční sobě a svému okolí.

Zejména od roku 2000 jsem začal vkládat získané zkušenosti do příruček a obsáhlejších knih. Přehled o nich je možné získat na adrese [www.jiriplaminek.cz](http://www.jiriplaminek.cz). Část z nich tvoří dohromady ucelený systém, jehož základem je teorie vitality. Ta vznikla srovnáním ekologických a ekonomických zákonitostí a popisuje podmínky, za kterých se systém stává dlouhodobě úspěšným – tedy schopným dosahovat současných cílů způsobem, jenž neohrožuje dosahování cílů budoucích.

V poslední době se věnuji především metodice a rozhlížím se po systematické práci pro nějakou vysokou školu. Radost z ryziho učení je příliš velká, poslání učitele příliš krásné, výsada ovlivňovat lidi, kteří budou rozhodovat o světě, v němž budou žít moje dcery a jejich děti, příliš lákavá. Přes všechny problémy dnešního světa – a že nejsou nijak malé – upřímně věřím, že je možné hledat a najít pro lidstvo na této planetě stabilní budoucnost. A šance uspět se dozajista zvyšuje spolu s kvalitním vzděláním.

Jiří Plamínek  
[www.jriplaminek.cz](http://www.jriplaminek.cz)  
[jplaminek@seznam.cz](mailto:jplaminek@seznam.cz)



# Úvod

Učení je naším celoživotním osudem. Psané slovo nemůže tento úděl změnit, nemůže se o něj zasloužit ani se mu postavit do cesty. Lidské nadání učit se novým kouskům může kniha nanejvýš usměrnit – především pomoci s výběrem témat a metod, rozhodneme-li se učit vědomě a organizovaně, tedy vzdělávat se. A právě taková očekávání vkládám do knížky, již držíte v rukou.

## Co ovlivňuje vzdělávání

O úspěchu vzdělávání spolurozhodují oba zmíněné zásadní faktory – totiž do jaké míry je užitečný **obsah** učení a do jaké míry je efektivní jeho **způsob**. Výpadek byť jednoho faktoru vede k neúspěchu: učíme-li se něčemu užitečnému neefektivně nebo učíme-li se efektivně něčemu neužitečnému, naše úsilí má blízko k marnosti.

A ještě je tu faktor třetí – **lidé**, kteří se kolem vzdělávání vyskytují. V první řadě osoba učitele, tedy člověka, který cestu ke vzdělání umožňuje a usnadňuje. Všichni víme, že učitelé svým chováním často rozhodují o našich vztazích k celým oborům. Mně byl takto darován zájem o matematiku, mé dceři stejným způsobem nedopřán. Dobří učitelé, kteří rozumí nejen tématům a metodám učení, ale i svým žákům a kteří se umí učit spolu s nimi, jsou cenným pokladem lidské společnosti.

Při vzdělávání dospělých je lidská situace složitější než na základní či střední škole. Moderní vzdělávací programy považují účastníky vzdělávání za rovnocenné partnery, se kterými učitel spolupracuje na dosažení cílů vzdělávání. Důležitými hráči jsou i zadavatelé programů a různí zprostředkovatelé typu vzdělávacích agentur – učení dospělých je dnes nejen nádherným posláním, ale i obyčejným byznysem.

S existencí trhu nepřichází jen nabídka účelných a účinných produktů. Jsou nabízeny i postupy a obsahy vzdělávání, jež jsou neužitečné nebo neefektivní – a občas i zcela obskurní a nesmyslné. Tím se stává důležitým i poslední, čtvrtý faktor, ovlivňující úspěch vzdělávání – totiž jeho **smysl** a kontext, vědomí důvodu, proč se chceme učit, a užítku, který od toho očekáváme.

## Jak jsem knihu uspořádal

Kniha svým uspořádáním do čtyř kapitol respektuje zmíněné faktory v jejich přirozeném pořadí. Výklad se odvíjí od smyslu a kontextu učení, postupuje přes volbu obsahu a metod a je uzavřen poznámkami k lidskému rozměru vzdělávání – tedy k lidem, jejich vztahům a potížím, které v souvislosti s lidmi a vztahy při vzdělávání mohou vznikat a vznikají.

Postupuje tedy podél pomyslné řady **proč – co – jak – kdo**. Tato řada má svou logiku. Abychom mohli rozhodovat o tom, co (se) budeme učit, musíme znát odpověď na otázku, proč (se) vlastně učit hodláme. A teprve když víme, co bude obsahem učení, můžeme odpovědně přemýšlet o tom, jak bude vzdělávání probíhat, kdo by (se) měl učit a co dělat, když se vzdělávání nedaří.

Sled úvah know-why, know-what, know-how a know-who je ostatně užitečný i v jiných souvislostech – například při vedení firem. Přináší však jednu čtenářskou potíž: to právě lektorské v knize začíná až třetí kapitolou, věnovanou metodice učení.

Pochopím, pokud někdo první dvě kapitoly přeskočí, nicméně trochu by mne to mrzelo – naučit se něco **správně** odříkat nebo předvést je totiž nepoměrně snadnější než se naučit poznat, čemu je **správně** – sebe nebo ostatní – učit. Jde o aplikaci staré dobré druckerovské zásady, že dělat dobré věci je přece jen o poznání důležitější než dělat věci dobře.

## Pro koho jsem psal

Pokusil jsem se napsat knihu „pro každého“. Následující stránky jsou zcela jistě věnovány **těm, kdo učí, a těm, kteří se učí**. Učitelům a účastníkům vzdělávání by měly pomoci ve společné práci. Psal jsem je ale i pro ty, **kterí učení organizují a zprostředkovávají**. Schopnost orientovat se v oceánu nových směrů a teorií, odlišit módní bubliny od nadějných novinek a rozpoznat kvalitu od halasnosti je přitom za jistých podmínek klíčová nejen pro jednotlivce, ale i pro celé firmy.

Tyto „jisté podmínky“ nastávají, když se firma vypořádá s již zmíněnými dvěma základními disciplínami – užitečností a efektivitou. Pokud efektivně vytváří užitečné produkty, dokáže si zřejmě vydělat na dostatečné zdroje pro svůj další život a nehrozí jí červená čísla.

V praxi to obvykle znamená, že se firma technologicky dotáhla na konkurenci, má ve srovnání s ní podobně kvalitní stroje, počítače, procesy. Jediné, co jí v takové situaci může opravdu zásadně pomoci ve vývoji, jsou **dobré nápady a kvalitní lidé**. Skončila doba záplatování nedostatků, přichází čas pro promyšlené vzdělávání.

## Které potíže jsem řešil a jak

Při sepisování knihy jsem udělal tři rozhodnutí, která vyžadují jakási omluvná vysvětlení. První rozhodnutí se týkalo gramatických rodů. O učitelích, lektorech, konzultantech a ostatních lidech, kultivujících náš potenciál, píšu dále vesměs v mužském rodě, přestože většina mých kolegů, a to i těch nejznamenitějších, jsou ženy. Využívám toho, že všechna uvedená slova jsou mužského rodu. Použití **ženského rodu** nebo rodů obou (typu „lektorky a lektoři jsou...“) by bezúspěšně zkomplikovalo a prodloužilo výklad.

Má druhá omluva se vztahuje k mým ostatním knihám. Témata, jimiž se zabývám a o nichž píšu, tvoří ucelený, provázaný systém, a jednotlivé knížky představují jakési „řezy“ tímto systémem, vedené pod určitým úhlem a s určitým úmyslem. Potřebuji-li **vysvětlit souvislosti**, zmíněné již v jiných svých knihách, rozhoduji se mezi možností odkázat na ně (a čelit podezření, že vám čtenářům nenápadně podstrkují vlastní knižní produkci) nebo výklad opakovat (a budit dojem, že stále jen ohryzávám tu samou kost a zamořuji knižní trh dalším a dalším odpadem, obsahujícím stále stejné, recyklované myšlenky). Zde to obvykle řeším kompromisem – stručným vysvětlením a odkazem na podrobnosti v jiné knížce.

Opakuji se ovšem i v případě **myšlenek jiných autorů**. I v této knize se znovu zmiňuji o teorii omezení, o maslovovské hierarchii potřeb či hegelovské dialektice ducha, i zde navazuji na své oblíbené autory typu Viktora E. Frankla, Carla R. Rogerse nebo Jana Á. Komenského. Nepříliš dobří jazykové by jistě mohli usoudit, že tento okruh myšlenek je to jediné, o čem něco vím. Jazykové vlídnější mohli by konstatovat, že tento okruh myšlenek mi nejlépe pomáhá v praxi, a proto cítím chuť se o něj přednostně dělit s ostatními. Prvním se za vzbuzování podobných pocitů omlouvám, druhým děkuji za pochopení.

A vysvětlení třetí? I když mne to mrzí, kniha není zcela objektivní. Neskrývá mé **preference obsahové, metodické a lidské**. Z výkladů, příkladů, poznámek i obrázků je běžně vidět, že mé zkušenosti se týkají spíše „netechnických“ témat (konflikty, management, komunikace, ...), že fandím určitým formám učení (bohatým na zážitky, interaktivitu a přemýšlení vlastní hlavou) a určitým typům učitelů – spíše těm hravým a improvizujícím, a především těm poctivým v obsahu (odmítajícím pavědy a šarlatánství) i slušným a poctivým ve formě (zvyklým vidět v účastnících partnery a nepředstírat dokonalost).

V naší době relativních pravd je pro mne citlivé zejména téma obsahové poctivosti. Učitel, ve shodě s tisíciletou tradicí, má možnost a poslání stávat se nejen dárcem znalostí a dovedností, ale i **vzorem v myšlení a chování**. Měl by stimulovat diskusi a vítat pluralitu názorů. Žádná myšlenka, i ta nejzoubovnější nebo nejnesmyslnější, by alespoň při vzdělávání neměla být zakazována. Učitelé by nás ovšem také měli vést k tomu, abychom o svobodně pronášených myšlenkách nezávisle přemýšleli a uměli rozeznat, které z nich jsou již dokázané, které je možné v principu dokázat a které nikoliv, a které jsou prokazatelně nesprávné – a zda se jejich autor jen „poctivě mylí“ nebo je pronášá ve lži či ve snaze manipulovat.

## Odkud jsem čerpal

Ještě napíšu, kde se vzala má drzost napsat na téma vzdělávání knihu. Mohl bych to svést na mladickou nerozváženost, ale po dosažení padesáti let věku se mi stále častěji stává, že mne již lidé za mladíka odmítají považovat. Budiž mi prosím připsáno k dobru, že před tématem cítím **opravdový respekt**. Učení dospělých je trochu vědou, trochu uměním a možná nejbližší má k jakémusi uměleckému řemeslu. Je možné se mu racionálně vyučit, ale ke špičkovým výkonům už musí být rozum doplněn citem.

Ne vše je tu totiž možné popsat. Dnes umíme přesně předpovědět, co se stane s kusem kovu, když jej budeme ohýbat či zahřívát nebo když na něj začneme mluvit. Předvídat, co udělá člověk, který se účastní tréninkového kursu, když se jej na něco zeptáme, je nepoměrně těžší. Ocitáme se ve světě pravděpodobností, nejistot, neurčitostí, vágností, nejednoznačností a rizik.

To, co tu píšu, je ovšem bohatě odzkoušeno. Mohl jsem proto čerpat ze tří různě vydatných zdrojů. Především těžím z toho, že proces učení je na této planetě přítomen již nejméně celou jednu **miliardu let**. Učení je pevně vbudováno do našeho života a některé jeho principy je možné nejlépe pochopit u našich živočišných předků.

Dále je tu **obsáhlá literatura**, jež odráží zájem lidstva o učení a vzdělávání, trvajících celá tisíciletí. V kapitole *Výběr zajímavé literatury* jsem uvedl několik desítek zvlášť inspirativních knih. Přednostně jsem vybíral ty, jež jsou dostupné v českém nebo slovenském jazyce. Díla, která mne významně ovlivnila, jsou také zmiňována přímo v textu.

Mým třetím zdrojem je má **vlastní praxe**. Vzděláváním dospělých se intenzivně zabývám zhruba osmnáct let. Jen tréninkových kursů, které jsem za tu dobu vedl jako nezávislý lektor, je zhruba tisíc. Dnů, jež jsem tím strávil, napočítám přibližně dva tisíce, a lidí, kteří

se mých kursů zúčastnili, bude jistě kolem deseti tisíc. Dříve, v minulém století, jsem běžně učil i pět dnů v týdnu, dnes je to už podstatně méně. Ušetřený čas věnuji konzultacím, mediaci, facilitaci a manažerské a metodické práci.

Měl jsem – a mám – to nesmírné **privilegium** zkoušet rozmanité metody v praxi. I když je to převážně praxe firemní, dostal jsem také příležitost poznat zblízka státní instituce, včetně parlamentu a ministerstev, mezinárodní organizace, samosprávy na úrovni obcí, svět neziskových organizací, ale i prostředí vysokých škol a výzkumných ústavů.

To mi dává odvahu některé poznatky se vší opatrností zobecňovat a to mne konečně i osmělilo tyto poznatky vepsat do systematické monografie. Přesto cítím ostych – téma je velké, pole mnohokrát přeorané, má orba nemusí být ani hluboká, ani přesná, ani objektivní. Psal jsem však v upřímné snaze sdílet a pomáhat.

Jiří Plamínek  
[www.jiriplaminek.cz](http://www.jiriplaminek.cz)  
[jplaminek@seznam.cz](mailto:jplaminek@seznam.cz)



---

# KAPITOLA

# 1

## Učení a vzdělávání

*I když jednotlivý vzdělaný člověk může být poctivý i nepoctivý,  
vzdělaná společnost musí být v průměru slušnější než nevzdělaná.  
Podvodníci totiž mohou být úspěšnější než poctiví lidé jen do té doby,  
dokud ve svém okolí najdou dostatek nevzdělaných tupců.*

Tato kapitola je věnována existenci, podstatě, smyslu a kontextu dvou pozoruhodných procesů, jimiž lidé a lidstvo zvyšují svůj potenciál – učení a vzdělávání. **Učením** budu rozumět jakékoliv osvojování nového, **vzděláváním** „organizované učení“ – tedy záměrné osvojování nového, obvykle spojené s nějakými tematickými cíli a formálními pravidly.

## 1.1 Učení

Vzorce chování a potenciál k výkonům si můžeme přinést do života buď v zásadě hotové – tedy zdědit je po našich evolučních předcích – nebo se jim v průběhu života naučit. Učení a **dědění** jsou standardními cestami, jimiž se formuje lidská osobnost. Díky dědění máme od počátku života k dispozici především základní, dlouhým biologickým vývojem ověřené vzorce chování pro situace, které rozhodují o vitalitě a prosperitě jednotlivců a rodů.

Učením se rozšiřuje zděděné spektrum našeho chování a naše osobnost košatí. Díky učení můžeme tedy vybírat ze stále mohutnější zásoby vzorců chování a dobře reagovat na stále větší množství životních situací. Učením se proto stáváme celkově úspěšnějšími při překonávání potíží a hrozeb. Díky učení můžeme potíže a hrozby v některých případech dokonce předvídat a předcházet jim, případně je začít přímo využívat ke svému prospěchu.

### Příklad

Oheň byl původně mocnou hrozbou pro člověka a předmětem bázně nebo uctívání. Člověk je ovšem postupně poznal a naučil se je využívat. Nikdy však nezkontroloval tento živel natolik, aby oheň zcela přestal být nebezpečím a zároveň předmětem jisté fascinace. Hrozbou je zejména v rukách lidí, kteří se toho o něm nestačili dost naučit. Podobný charakter má ovšem velká část prakticky využitelných objevů lidstva – od obdělávání půdy až po využívání jaderné energie.

Učení si tedy pro své zásluhy a možnosti zaslouží pozornost a dá se říci, že se mu jí i dostává. Badatelé se mu věnují celá dlouhá staletí a role dnešního **učitele** má svůj předobraz bezpochyby již od úsvitu lidských dějin. Následující malé úvodní shrnutí obsahuje výběr klíčových poznatků, které jsme my lidé o své schopnosti učit se shromáždili a které zároveň podle mého soudu nejvíce ovlivňují současnou vzdělávací praxi.

### 1.1.1 Lidský potenciál

Učením i vzděláváním se rozšiřuje potenciál člověka – vznikají nebo se rozvíjejí lidské zdroje. Tento nepřilíš hezký výraz, vzniklý otročským překladem anglického *human resources*, je v moderní manažerské češtině velmi frekventovaný.

### Poznámka

Někteří lidé sousloví „lidské zdroje“ upřímně nesnášejí. Ani se jim příliš nedivím. Mně osobně připomínají lidské zdroje výraz „živá síla“, který používali profesionální vojáci za komunistické

totality. Otevřeně nazývat to, k čemu se nás snažili cvičit, zabíjením nebo vražděním lidí bylo příliš i na ně, mluvili tedy o „ničení živé síly“.

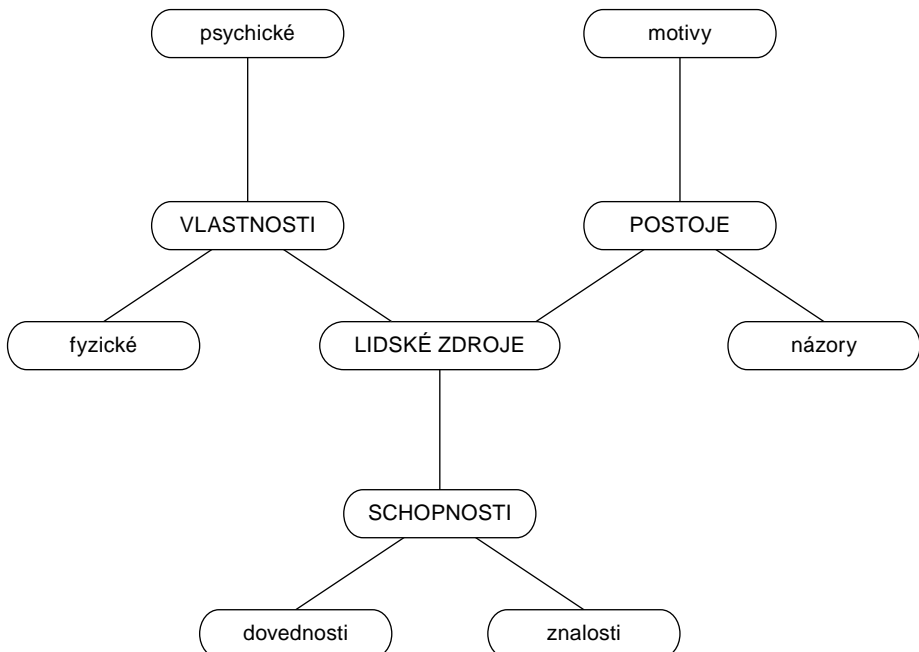
Zatracovat slovní spojení lidské zdroje z podobných důvodů by ovšem znamenalo stát se obětí nedorozumění. **Lidské zdroje** nejsou lidé, ale právě ten potenciál, který lidé mají a který mohou využívat k výkonu – tedy k vykonávání práce. Lidé jsou nositeli lidských zdrojů. Jsou také správci svých vlastních zdrojů a mohou je za určitých podmínek nabízet a poskytovat svému okolí – například firmám.

Z pohledu učení – a zejména vzdělávání – je důležité, že některé lidské zdroje jsou zvnějšku neovlivnitelné, kdežto na záměrnou kultivaci jiných prostřednictvím vzdělávání naopak pomýšlet můžeme. Spektrum lidských zdrojů je bohaté a ke každé jeho složce se při vzdělávání dostaneme trochu jinými cestami. Právě z těchto důvodů se nyní podíváme na hlavní skupiny lidských zdrojů podrobněji. Schematický přehled hlavních typů lidských zdrojů, popsanych v následujících odstavcích, shrnuje obrázek 1.

## Vlastnosti

Jejich označení souvisí s tím, že jsou nám přirozeně vlastní. Dědíme je a buď se nemění po celý život, nebo se mění spontánně tak, že na to nemáme přímý, jednoduše uplatnitelný vliv. Jejich podstatou je tedy jakási **prostá existence**. Jsou v nás přítomny, v jistém smyslu je přirozeně máme a můžeme jimi do značné míry disponovat.

Jejich význam je mimořádný – představují hluboce vkořeněné složky naší osobnosti. Mezi vlastnostmi můžeme rozlišit dvě výrazně odlišné, ale překvapivě úzce propojené



**Obrázek 1** Typy lidských zdrojů