

# E – LEARNING V MANAŽERSKÉM VZDĚLÁVÁNÍ

E – learning in Manager Education

Mgr. Klára Kadětová, Ph.D., Ing. Jan Purkert, MBA

Profi Training – Klára Kadětová

E-mail: [info@profi-training.cz](mailto:info@profi-training.cz)

AL INVEST Břidličná, a.s.

E-mail: [jan.purkert@alinvest.cz](mailto:jan.purkert@alinvest.cz)

## Abstrakt

*Dnešní doba, charakteristická rychle se měnícím obchodním a technologickým prostředím, klade neustále nové a nové nároky na všechny pracovníky každé organizace a firmy. V konkurenci uspěje jen taková firma, která kromě dalších konkurenčních výhod získává i výhodu vzdělaných a neustále se zdokonalujících pracovníků na všech stupních. Je ale samozřejmé, že čas a náklady vynaložené na vzdělávání se musejí odrazit odpovídajícím způsobem ve výsledcích.*

*Potřeba celoživotního vzdělávání je v současnosti nesporným faktem. Přitom jednou z možných forem vzdělávání je i vzdělávání elektronické (e-learning). Tato forma je velmi perspektivní zejména v případě manažerů, kteří většinou dobře ovládají výpočetní techniku a přitom s ohledem na svůj nabitý program mohou studovat spíše v čase nevhodném pro klasická prezenční školení. Systém MOODLE, jako jeden z představitelů skupiny systémů pro elektronická vzdělávání (LMS), je velmi vhodnou platformou pro elektronické kurzy. Kurzy v MOODLE mohou být zpracovány tak, aby umožnily efektivní a přitom opravdu příjemný přenos znalostí na účastníky kurzu při zachování možnosti vzájemné komunikace s lektorem (i ostatními účastníky) a také možnosti zpětné vazby (ověřování znalosti). Studovat je pak možno s ohledem na časové i jiné možnosti účastníka, který si může sám volit pro sebe nejvhodnější způsob studia.*

## Abstract

*The contemporary period, characterized by the quickly changing business and technological environment, imposes new requirements on every employee of each organization and enterprise. Only such an enterprise can be successful in competition which gains the advantage in the form of educated and always improving workers on all the levels, apart from other competitive advantages. But obviously, time and expenses on education must be adequately reflected in the outputs.*

*The need for life-long learning is nowadays an indisputable fact. One of the available forms of life-long learning is the electronic learning (e-learning). This form offers good prospects namely to managers who usually master ICTs and, due to their busy agenda, can study in the time rather unsuitable for traditional present-form trainings. The MOODLE system, one of the representatives of the type of system for e-learning (LMS), is a really befitting platform for electronic courses. Courses in MOODLE can be designed so that knowledge is transferred to the courses' participants in a very pleasing way and still keep the possibility to communicate with lecturers (and other participants) as well as feedback (evaluation of knowledge). Studying is thus enabled with the regard to the time and other availability of each participant who can choose the way of studying most suitable for themselves.*

E-learning je momentálně velmi diskutovaným a perspektivním způsobem vzdělávání. Výhody jsou pochopitelné - převažují finanční, jako je úspora za dopravu, ubytování a další cestovní výdaje, dále úspory za pronájem školicích místností, za lektora, tisk materiálů, Druhou oblastí výhod je časové zvýhodnění. Úspora času na dopravu a času na organizaci školení, možnost volby vhodného času pro vzdělávání a jistě si každý představí další, které vzdělávání po Internetu přináší.

Základní stavební prvek představuje **obsah**, bez kterého nemůže být ani e-learning, ani vzdělávání jako takové. Pod pojmem e-learningový obsah si lze představit jakýkoliv elektronický dokument. Pro zvýšení účinnosti výuky se často podává obsah ve formě elektronického kurzu, což je elektronický program (či prezentace), který využívá různé výukové strategie a podporuje standardy e-learning umožňující jeho integraci do řídicího systému pro poskytování zpětné vazby zúčastněným manažerům.

Technologie se stále mění a vyvíjí, avšak způsob, jak se dospělí učí, zůstává stále stejný. Kvalitní e-learningové kurzy proto většinou vycházejí z teorie vzdělávání dospělých, která předpokládá, že studenti jsou samostatní, orientovaní na výsledek, praktičtí a orientovaní na zkušenost. Na základě těchto faktů by elektronické kurzy měly sdílet následující charakteristiky:

- umožňovat volit si výuku dle sebe a svého tempa
- jednoduše použitelné ovládání a navigace
- přesně stanovené měřitelné výukové cíle
- poutavý a logicky strukturovaný výukový obsah
- výukové strategie, které využívají praktické příklady, případové studie, simulace a grafickou reprezentaci
- kombinování různých výukových strategií
- možnosti procvičování s vhodnou zpětnou vazbou
- vyhodnocování, která ověřují pokrok
- možnosti zpětné vazby pro studenty (manažery)

### **Pro manažery je e-learning velmi vhodný**

Na různých úrovních a při různých příležitostech již delší dobu probíhá diskuse na téma vhodnosti e-learningu pro různé oblasti vzdělávání. Probírají se výhody i nevýhody v závislosti na nejrůznějších aspektech. Mezi hlavní aspekty ovlivňující vhodnost nasazení e-learningu se řadí **problematika cílové skupiny** vzdělávací akce. V následujícím textu se dozvíme, že právě některé kurzy (nebo jejich části) pro cílovou skupinu manažerů je nesporně vhodné řešit formou e-learningu. K základním důvodům patří:

1. Manažeři mají ve většině případů snadný **přístup k výpočetní technice**, kterou také velmi dobře **ovládají**. Většinou tedy u manažerů nehrozí bariéra z těchto důvodů.
2. E-learning umožňuje provádět různé **skupinové aktivity** s vysokým podílem vzájemné komunikace (a to s lektorem i mezi účastníky navzájem) – například **konference** a **chaty**. A ty jsou obzvláště efektivní právě v případě manažerů, kteří

jsou většinou velmi dobře komunikativní a také asertivní, takže snadno sdílejí své myšlenky v rámci skupinových aktivit (a tyto myšlenky umí dobře písemně vyjádřit). Je známo z různých školení manažerů, že právě vzájemné obohacování myšlenkami je mezi manažery obvyklé a e-learning k tomu poskytuje výbornou platformu. Příjemným bonusem pak je i to, že takto sdílené myšlenky mohou zůstat uchovány v e-learningovém nástroji i pro budoucí dobu a mohou se stávat i třeba sdílenou databází znalostí v dané problematice. Manažeři se tak i sami podílejí na zvyšování celkové úrovně kurzů.

3. Je dostatečně známo, že e-learning není vhodný pro každý případ, pro každou vzdělávací příležitost z toho důvodu, že vyžaduje do značné míry **motivovaného účastníka**. Existují sice určité možnosti, jak lektor může účastníky na začátku i průběžně motivovat, například různými typy zpětné vazby, ale stále zbývá velký podíl motivace, kterou si musí účastník dodat sám. Takovou schopnost samomotivace je možno očekávat právě nejvíce u manažerů. Ti v každodenní praxi musí motivovat jak své podřízené, tak i sami sebe.
4. Všichni ti, kteří organizují vzdělávání manažerů se setkávají s velkými obtížemi při **zabezpečování účasti** manažerů na vzdělávacích akcích. Právě manažerům se často stávají neplánované situace, které jim třeba na poslední chvíli zamezí v účasti na vzdělávací akci. A e-learning je možností, jak mohou manažeři věnovat svůj čas vzdělávání právě tehdy, kdy jej sami mají (a ne v čase, na který byl kurz zorganizován). E-learningový kurz lze studovat úplně kdykoli a téměř odkukoli (kde je dostupný počítač a připojení na internet).

Již víme, že právě cílová skupina manažerů je velmi vhodná pro využití e-learningu. Je třeba si ale dále položit otázku, jak připravit e-learningovou část studia pro manažery **efektivní a přitažlivou**. Protože manažeři jsou také kromě jiného cílovou skupinou **velmi náročnou**. V dalších bodech uvádíme různé možnosti, jak toho dosáhnout:

1. Každý manažer má v různých oblastech **různou hloubku znalostí**. Musíme přitom ale předpokládat, že žádný manažer nemá dost času, aby studoval nějakou teorii společnou pro všechny účastníky, po jejímž zvládnutí by se přibližně sjednotila úroveň všech účastníků. Je tedy nutno umožnit selektivní přenos jen těch informací na jednotlivé manažery, které danému manažerovi chybí. E-learningový systém k tomu dává například následující možnosti:
  - Vybudovat **systém vstupních testů**, které dostatečně odhalí, co účastníci znají a co ne. Pak bude účastník speciálně nasměrován jen na ty oblasti, ve kterých by si měl své znalosti prohloubit.
  - Dále je samozřejmě vhodné mít začleněny **průběžné testy** všude tam, kde je vhodné ověřit znalosti a na základě dosažených výsledků buď účastníkovi předkládat navazující učební látku nebo jej ještě směřovat k opakování (prohloubení nebo připomenutí) znalostí z právě končícího bloku látky.

Neselektivní způsob předkládání učební látky - tj. všem účastníkům stejné informace, který je často používán právě například u prezenčních kurzů, zbytečně okrádá účastníky o drahocenný čas a také snižuje úroveň jejich motivace (což je možná ve svém důsledku ještě horší).

2. Po dokončení fáze sjednocení úrovně znalostí je možno přistoupit k vlastnímu vzdělávání. Důraz je nutno klást zvláště právě u skupiny manažerů na **inspirativní aspekty** vzdělávání a na již zmíněnou komunikaci jak s tutorem, tak i mezi účastníky kurzů. Na základě probíhající komunikace a také dalších informací z průběhu kurzu by měl být tutor schopen odhadnout, kdy hrozí nebezpečí předčasného ukončení kurzu ze strany účastníka a konkrétně

z jakého důvodu. Protože předčasné ukončení kurzu je poměrně častým jevem právě u e-learningové formy vzdělávání.

3. Specifická musí být role tutora v e-learningovém vzdělávání manažerů. Tutor se jednoznačně nemůže stavět do role toho, kdo vše ví nejlépe. Spíše se musí stavět do **role průvodce**. Neměl by to být kantor, ale měl by to být hlavně **přítel**.

## MOODLE – vhodný nástroj k e-learningu

Existuje samozřejmě více různých softwarových nástrojů k provádění e-learningu. Stále častěji se ale mezi těmito nástroji prosazuje MOODLE a jeho **obliba zřejmě stále poroste**. MOODLE je **lokalizován do českého jazyka** a je využíván v hojném počtu na vysokých, ale i středních školách (a dokonce stále častěji už i na školách základních). Takže stále poroste počet těch, kteří s MOODLEM již přišli do styku a jsou v tomto prostředí „jako doma“.

MOODLE je možno použít k vytváření vzdělávacích kurzů, ale také je možno použít jej všude tam, kde chceme v obecnějším smyslu **přenést na někoho určité znalosti** a takto přenesené znalosti pak také **ověřit**. Příkladem může být seznámení zaměstnanců s novými organizačními směrnici a jejich následné prozkoušení z toho, jak pochopili jejich smysl. Vše toto může probíhat v prostředí MOODLE.

## Typický průběh vzdělávací akce v MOODLE

Nyní si ještě popíšeme, jak konkrétně může v praxi probíhat e-learningové vzdělávání pro manažery. Pro jistotu si ještě uveďme, že stále ještě obvyklejším způsobem využití e-learningu je **kombinovaná forma**, kdy jsou v rámci vzdělávacího programu využity **jak prezenční část** (tj. nejčastěji setkání účastníků v učebně), tak i **části distanční** (v našem případě se jedná právě o e-learning). V dalším textu už samozřejmě popisujeme jen tu část distanční:

1. Uživatel se od svého lektora dozví **internetovou adresu**, kde je uložena e-learningová část vzdělávání a také **uživatelské jméno** (a heslo), kterým se má do systému přihlásit (heslo by si měl samozřejmě hned změnit). K tomuto uživatelskému jménu jsou přidělena **uživatelské práva** opravňující jen k povoleným činnostem (samozřejmě nemohou mít uživatelé například administrátorská práva opravňující k provádění úplně všech činností v systému).
2. Uživatel je buď svým tutorem už **přihlášen** do příslušných kurzů nebo se do nich zapíše sám (prostě si vybere ze seznamu a rozklikne daný kurz a na otázku odpoví, že se skutečně přihlásit chce).
3. V každém kurzu by měly být na začátku informace, které účastníkovi odpoví na několik zásadních otázek: **pro koho je kurz určen** (případně jaké předpoklady by měl účastník při vstupu do kurzu splňovat), **jaká je délka kurzu** (případně i jeho jednotlivých částí), **jakým způsobem je vhodné kurz studovat** (zda může například jednotlivé kapitoly studovat napřeskáčku nebo musí studovat postupně). Je také vhodné mít dostupné i některé **podstatné informace o autorovi** kurzu (toto umožní účastníkovi získat potřebný důvěrnější vztah k autorovi kurzu).
4. Pak už účastník studuje jednotlivé **učební texty**. Existuje přitom **mnoho různých forem**, ve kterých mohou být tyto učební texty zpracovány. Jedná se například o texty ve formátu .HTML, .PDF souborů, prezentací (.PPT), textů (.DOC) nebo třeba také multimediálních souborů. Do určité míry se

doporučuje **vzájemně kombinovat** alespoň některé z uvedených typů, aby celý kurz nebyl příliš fádní (ale určitě by se to nemělo na druhé straně přehánět).

5. Jak už bylo výše uvedeno, velmi podstatnou částí kurzů jsou **nástroje na průběžné zjišťování dosažených znalostí**. K možnostem MOODLE v tomto směru seřadí například vkládání **testů**. Test obsahuje testové otázky, které mohou být různého typu (výběr jedné ze dvou možností, výběr jedné odpovědi z nabízených více možností, výběr více odpovědí z nabízených možností, vypsání konkrétní odpovědi vlastními slovy, ...). Takto vyplněný test účastník vyplní a odešle, vzápětí se mu automaticky vrátí **vyhodnocení** (počet dosažených bodů, jaké měly být správné odpovědi, zda byl test například penalizován v důsledku vícenásobného opakování testu, ...). Občas je vhodné vložit na některá místa kurzu i **korespondenční úkoly**, které účastník například zpracuje ve formě souboru a ten pak přiloží ke zkontrolování tutorem.
6. A znovu musíme také připomenout nezastupitelnou úlohu komunikace v rámci kurzu. Ke komunikaci je možno využít například **poštu, konference, chaty** a podobně.
7. Po celou dobu studia by měl tutor **sledovat aktivity a průběžné výsledky** účastníků kurzů. Kromě již popsaných možností je vhodné využívání **protokolů**, které například říkají, kdy účastník studoval kterou část kurzu a s jakými výsledky. Na základě těchto informací pak může tutor volit ke každému účastníkovi (případně skupině) **individuální přístup** a i tímto způsobem zvyšovat jeho motivaci a vědomí sounáležitosti.

### Několik poznámek k obsahu a formě e-learningových kurzů

Současná doba je charakteristická přebytkem různých vzdělávacích příležitostí (studium na školách, tištěné publikace, kurzy, internet, ...) spíše, než jejich nedostatkem (ty doby jsou již nenávratně pryč). Co se týče obsahu kurzů, tak můžeme prohlásit, že **správný a vyvážený obsah** e-learningového kurzu je v dnešní době už **podmínkou nutnou**. Ale není ani zdaleka podmínkou postačující, aby se konkrétní kurz mohl dostatečně prosadit v dnešní silné konkurenci. Je tedy nutno věnovat velmi velkou pozornost i **formě kurzů**. Do této oblasti patří samozřejmě snahy o využití pro uživatele příjemných počítačových technologií (už o nich byla řeč). Ale zdaleka to není vše. Je dále vhodné v kurzech:

1. Využívat **humor, vtip** a pokusit se o **lehkost** ve výukových textech (obecně výukových materiálech). Kurzy by neměly účastníky unavovat, ale měly by být naopak vzrušením.
2. Zakomponovat do kurzu **příběh**, který vtáhne účastníka do děje a ten se pak nemůže dočkat, jak příběh dopadne (proč nevyužít například detektivní zápletku?).
3. Nevyhýbat se vyjadřování **emocí**. Emoce často potlačujeme ve snaze být například efektivnější (a tím i výkonnější), ale jejich absence nám pak chybí. Samozřejmě vhodnější jsou emoce kladné (příjemné, povzbuzující, ...) než emoce záporné.
4. Poskytnout účastníkům **naději**. Například, že po absolvování kurzu se něco zlepší (účastník bude více problematice rozumět, zlepší své postavení ve firmě, bude moci nové znalosti ihned efektivně použít v praxi, ...). Každý z nás potřebuje v životě naději (že všechno, co děláme, je k něčemu dobré).
5. Účastníky **chválit** a zase chválit. Každý totiž potřebujeme pochvalu a přitom je téměř vždy za co chválit (není tím ale samozřejmě myšleno chválit i tehdy, když opravdu není zač). Většinou se ale musíme naučit rozpoznávat všechno to, zač je možno

chválit (naproti tomu nemáme většinou problém s rozpoznáváním toho, zač bychom mohli kritizovat).

6. Poskytnout účastníkům **pocit vítězství**, a to nejlépe sami nad sebou (nebo také nad jinými). Například dříve účastník něco nezvládal, nyní to již zvládá – tj. zvítězil sám nad sebou. Nebo jeho výsledky jsou lepší, než výsledky těch ostatních – tj. zvítězil nad ostatními.
7. Aby autor v kurzu zanechal „**svou stopu**“, tj. například vložil svoji fotografii a uvedl některé informace o sobě (svých názorech, minulosti, plánech do budoucna, ...). Pak účastník získá k autorovi vřelejší vztah.
8. Určitě nezapomenout na Komenského a jeho princip „**škola hrou**“. Lépe se nám všem vstřebávají znalosti, když tento proces probíhá odlehčenou formou hry.
9. Hojně používat **obrázky**. Jeden obrázek vydá za tisíc slov.
10. Používat **přirovnání**. Novou látku je vhodné přirovnat k něčemu již dobře známému.
11. Používat **otázky**. I když se jedná o otázky řečnické (tedy na ně vzápětí sami odpovíme), stejně jsou aktivačním prvkem zvyšujícím pozornost a motivaci účastníků.

**Zdroje:**

E-learning - Dostupné z: <http://www.hp.cz/e-learning>

E-learning - Dostupné z <http://www.e-learn.cz/>.