

**Univerzita Karlova**

**Filozofická fakulta**

**Ústav informačních studií a knihovnictví**

**Studijní program Studia nových médií**



**Diplomová práce**

Bc. Karina Kazarina

**Uplatnění agilního přístupu ve vzdělávání (případová studie)**

Application of agile approach in education (case study)

Praha 2024

Vedoucí práce: PhDr. Helena Lipková, Ph.D.

### **Poděkování**

Děkuji vedoucí práce PhDr. Heleně Lipkové, Ph.D., za její odborné vedení, cenné rady a vstřícný přístup. Také děkuji respondentům praktické části za ochotu zúčastnit se rozhovoru a sdílet své zkušenosti z účasti na vzdělávacím programu Entre Sociale. Ráda bych také poděkovala své rodině a blízkým lidem, kteří mě podporovali ve studiu.

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, dne 19. června 2024

Karina Kazarina

**Abstrakt:**

Tato diplomová práce se zaměřuje na implementaci agilního přístupu v netradičním kontextu, konkrétně ve vzdělávání. Cílem práce je analyzovat a zhodnotit možnosti využití agilního přístupu ve vzdělávání a jeho dopad na efektivitu výuky, motivaci studentů a jejich spokojenost s výukou. Teoretická část práce se zabývá představením agilního přístupu a jeho metodologií, které posloužily jako základ pro vývoj agilního vzdělávacího přístupu. Dále je zde popsáno současné trendy moderního vzdělávání, které reflektují očekávání současných studentů od svého studia a jejich preferované metody učení. Následně se práce zaměřuje na konkrétní agilní metody ve vzdělávání a shrnuje stav výzkumu a výsledky případových studií jako podklad pro praktickou část práce. Tímto způsobem práce přináší teoretický rámec k této problematice, opírající se o aktuální studie. V praktické části práce je proveden kvalitativní výzkum formou polostrukturovaných rozhovorů a jsou prezentovány výsledky tohoto výzkumu.

**Klíčová slova:** Agile, Scrum, EduScrum, XP, Kanban, Vzdělání, Vyučování, Učení

**Abstract:**

This master's thesis focuses on the implementation of an agile approach in a non-traditional context, specifically in education. The aim of the thesis is to analyze and evaluate the potential use of the agile approach in education and its impact on teaching effectiveness, student motivation, and satisfaction with the learning process. The theoretical part of the thesis introduces the agile approach and its methodology, which served as the basis for the development of an agile educational approach. It also describes current trends in modern education, reflecting the expectations of contemporary students regarding their studies and their preferred learning methods. Subsequently, the thesis focuses on specific agile methods in education and summarizes the state of research and the results of case studies as a basis for the practical part of the work. In this way, the thesis provides a theoretical framework for this issue, based on current studies. The practical part of the thesis includes qualitative research in the form of semi-structured interviews and presents the results of this research.

**Keywords:** Agile, Scrum, EduScrum, XP, Kanban, Education, Teaching, Learning

## Obsah

1	Úvod .....	1
2	Klíčové principy agilního přístupu .....	2
2.1	Scrum .....	3
2.2	Extreme Programming .....	7
2.3	Kanban .....	9
2.4	Shrnutí společných agilních rysů .....	10
2.5	Netradiční prostředí uplatnění agilních metod .....	10
3	Současné trendy moderního vzdělávání .....	11
3.1	Agilní přístupy a techniky ve vzdělávání .....	14
3.1.1	Agilní Manifest ve vzdělávání .....	15
3.1.2	EduScrum .....	17
3.1.3	ExtremePedagogy .....	20
3.1.4	ATLM .....	23
4	Možnosti a omezení agilního přístupu ve vzdělávání .....	25
5	Dosavadní stav výzkumu .....	27
5.1	Studie Agile Methods in Higher Education: Adapring and Using eduScrum with Real World Projects (Neumann a Baumann, 2021) .....	27
5.2	Studie Agile Manifesto for Teaching and Learning (Krehbiel et al., 2017) .....	28
5.3	Studie Teamwork and Project Success in Agile Software Development Methods: A Case Study in Higher Education (Lukasa et al., 2020).....	29
5.4	Studie Adapting agile practices in university contexts (Masood et al., 2018) .....	29
5.5	Studie A systematic Review of the Use of Agile Methodologies in Education to Foster Sustainability Competencies (Lopez-Alcarria et al., 2019) .....	30
6	Představení výzkumu .....	32
6.1	Entre sociale .....	33
6.2	Otázky .....	35
7	Výsledky rozhovorů .....	36
7.1	Okruh Motivace .....	37
7.1.1	Vývoj motivace respondentů .....	38
7.2	Okruh Spokojenost .....	40
7.2.1	Organizátoři a mentoři .....	41
7.2.2	Role respondentů v rámci spolupráce .....	42
7.2.3	Problémy a komplikace v rámci spolupráce .....	45
7.3	Okruh Efektivita .....	46
7.3.1	Spolupráce v týmech .....	46
7.3.2	Vzdělávací metody a nástroje .....	47
7.3.3	Klíčové poznatky a dovednosti respondentů odnesené z programu Entre sociale .....	49
7.4	Rozhovor s organizátorkou programu Entre sociale .....	50

7.4.1	Wheel of balance. Vyhodnocení získaných dovedností účastníků od organizátorů Entre sociale .....	52
8	Analýza a interpretace výsledků výzkumu .....	54
8.1	Motivace .....	54
8.2	Spokojenost .....	56
8.3	Efektivita .....	57
8.4	Osobní zkušenosti účasti v programu Entre sociale .....	58
8.5	Program Entre sociale v rámci současných vzdělávacích trendů .....	61
8.6	Agilní přístup v programu Entre sociale.....	63
	Závěr .....	65
	Seznam použité literatury.....	68
	Seznam obrázků, tabulek a grafů .....	72

## **Předmluva**

Diplomová práce se zabývá aplikací agilního přístupu v netradičním kontextu, konkrétně ve vzdělávání. Toto téma jsem vybrala na základě vlastní zkušenosti s netradičními vzdělávacími technikami, jako je gamifikace a projektové učení, které hrály klíčovou roli při formování mých dovedností a zkušeností. Mezi tyto zážitky patří například kurz Živá laboratoř spolupráce od Centra pro přenos poznání a technologií Univerzity Karlovy, škola programování 42Prague a program Erasmus+ Entre sociale pro sociální podnikatele. Tyto zkušenosti mi pomohly překonat obavy spojené s nedostatkem praktických dovedností během studia a posílit mé postavení na pracovním trhu po ukončení vysokoškolského studia.

Během účasti v těchto kurzech jsem osobně zažila větší angažovanost a motivaci, což mě vedlo k zaměření mého výzkumu v rámci diplomové práce na vliv agilního přístupu na efektivitu výuky, motivaci studentů a jejich spokojenost s výukou. Při rešerši jsem zjistila, že agilní metody ve vzdělávání již nalézají úspěšné uplatnění, zejména ve výuce softwarového vývoje, avšak nejsou omezeny pouze na tuto oblast. Zaměřila jsem se na aplikaci těchto metod v kurzech na univerzitách a v postgraduálním vzdělávání. V praktické části práce jsem provedla rozhovory s konkrétní věkovou skupinou studentů.

Vzhledem k tomu, že terminologie agilních přístupů i v češtině přebírá anglické termíny, uvádím většinu pojmů v jejich původní formě a nehledám české ekvivalenty.

Vidím jako výzvu a přínos rozšíření problematiky do českého prostředí a důraz na kvalitativní hodnocení efektivity, motivace a spokojenosti s výukou. Cílem mé práce je přispět k lepšímu porozumění možností a omezení agilního přístupu ve vzdělávání.

## Teoretická část

### 1 Úvod

You don't learn to walk by following rules. You learn by doing, and by falling over.

Richard Branson

Agilní přístup ve vzdělávání představuje dynamický a inovativní rámec, který otevírá nové perspektivy v oblasti výuky a učení. Toto téma spojuje hodnoty a principy agilního přístupu, které jsou běžně využívány ve softwarovém vývoji, s kontextem vzdělávání. Tak vzniká nový pohled na organizaci učebních procesů, roli pedagogů a studentů, dovednosti a kompetence, které si vyžaduje rapidní vývoj společnosti a technologií. Téma se zabývá otázkami, jak mohou tyto agilní principy obohatit prostředí výuky, jak mohou ovlivnit výsledky učení a přispět k efektivnějším procesům ve vzdělávání.

Diplomová práce se zaměřuje na teoretické zařazení využívání agilních metod ve vzdělávání. V úvodu kapitoly o klíčových principech agilního přístupu jsou představeny základní hodnoty a principy vyplývající z Agile Manifesto (Beck et al., 2001), spolu s popisem několika metod postavených na tomto rámci. Následuje úvod do současných potřeb vzdělávání, kde jsou zdůrazněny výzvy, jimž čelí vzdělávací systém v souvislosti s rychlým rozvojem společnosti a technologií. Kapitola o agilních přístupech a technikách ve vzdělávání následně popisuje několik agilních metod, které mohou být efektivním řešením současných trendů v oblasti vzdělávání. Na závěr teoretické části jsou rozebírány možnosti a omezení agilního přístupu ve vzdělávání na základě provedené literární rešerše současného stavu poznání s výsledky relevantních výzkumů.

Během mé literární rešerše jsem identifikovala zásadní mezeru v dosavadním stavu vědeckého poznání, kterou se snažím vyplnit prostřednictvím mého výzkumu. V literatuře o agilních metodách ve vzdělávání není dostatečně prozkoumáno, jak agilní přístup ovlivňuje motivaci studentů, efektivitu získaných znalostí a dovedností a jejich spokojenost s učením. Zatímco se zaměřuje na integraci agilních metod do kontextu učení, přímý dopad na motivaci studentů a jejich spokojenost s učením je omezená. Stávající literatura převážně zdůrazňuje aplikaci agilních technik ve výuce obecně, přechod agilních metod do oblasti vzdělávání a přizpůsobení agilních principů dynamickým potřebám současných studentů.

Cílem práce je analyzovat a zhodnotit možnosti použití agilního přístupu ve vzdělávání a jeho vliv na efektivitu výuky, motivaci studentů a jejich spokojenost s výukou. Klíčové výzkumné otázky zahrnují, jak lze principy agilního přístupu aplikovat ve vzdělávání, a jaký je vliv agilního vzdělávání na proces učení a studenty. Metodika pro řešení diplomové práce zahrnuje případovou

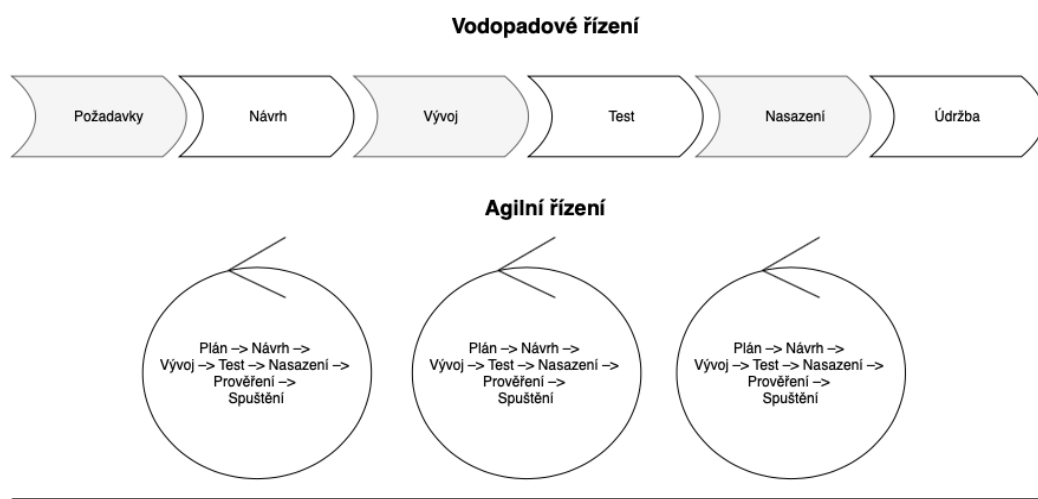


studii a polostrukturované rozhovory s představiteli a studenty programu Entre Sociale, kde byli použité techniky agilního přístupu ve výuce a projektové učení.

## 2 Klíčové principy agilního přístupu

Agilní přístup představuje rámec založený na principech a hodnotách, jehož hlavním cílem je efektivní transformace projektového řízení (Schon et al., 2015). Tento přístup, původně aplikovaný ve softwarovém vývoji, si klade za cíl zlepšit hodnotu konečného produktu a minimalizovat rizika spojená s průběžnými změnami. Toho se dosahuje prostřednictvím opakovaných iterací a dodáváním dílčích inkrementů finálního produktu. Tento přístup se odlišuje od tradičního vodopádového přístupu, kde vývoj produktu probíhá jako lineární proces s jedním konečným výstupem.

**Obrázek 1 Průběh vodopádového řízení vs. průběh agilního řízení (autor Karina Kazarina, zdroj: Salza et al., (2019))**



Základní hodnoty a principy agilního přístupu jsou sumarizovány v Agile Manifestu (Beck et al., 2001), který stojí v čele různých agilních metodik, včetně Scrumu, Extreme Programming ad. Agilní rámec zahrnuje čtyři klíčové hodnoty, kde:

1. Jednotlivci a interakce mají přednost před procesy a nástroji
2. Funkční software je důležitější než podrobná dokumentace
3. Spolupráce se zákazníkem má přednost před vyjednáváním o smlouvě
4. Reagování na změny je důležitější než dodržování plánu

Agilní rámec zahrnuje dvanáct klíčových principů, které sumarizují tak, že v jádru agilního projektu je vidět zákazník, což znamená, že je prioritou splnit jeho požadavky a očekávání od produktu. Tento cíl se dosahuje pravidelným dodáváním inkrementů produktu, což umožňuje

pružnou reakci na změny podle požadavků zákazníka a snižuje riziko časového a finančního selhání. Klíčovým prvkem pro úspěšný průběh tohoto procesu je posílení interakcí a zpětné vazby jak uvnitř týmu, tak i s klientem. Stejně tak důležitá je změna v přístupu k týmu, který potřebuje podporu, důvěru a komfortní prostředí vhodné k efektivní práci (Beck et al., 2001).

Čelit průběžným změnám a výzvám je zásadní, zejména v prostředí s vysokou mírou nejistoty a nepředvídatelnosti, jako je právě například oblast softwarového vývoje (Houston, 2014). V následujících podkapitolách se detailně věnuji jednotlivým metodám, které sehrály klíčovou roli při implementaci agilního přístupu do jiných oblastí s vysokou mírou nejistoty, včetně vzdělávání. Tyto metody jsou postavené na klíčových hodnotách a principech agilního přístupu a zapadají do daného metodologického rámce.

## **2.1 Scrum**

Scrum je jednou z nejstarších metod agilního přístupu, která vznikla ještě před definováním klíčových principů a hodnot agilního rámce a posloužila jako inspirace k jejich formování (Coursera, 2024). Metoda byla poprvé představena v roce 1995 Schwaberem a Sutherlandem, kteří jsou jedni z zakladatelů Agile Manifesto. Jejich práce byla následně zdokumentována v The Scrum Guide, který oficiálně definuje tuto metodu a neustále se vyvíjí. Tento průvodce zároveň poskytuje široké možnosti implementace Scrum praktik a procesů do různých oblastí. Je důležité zmínit, že metoda Scrum a další agilní metody jsou flexibilní a přizpůsobují se potřebám prostředí během implementace.

Hlavními rysy Scrum metody jsou iterativní a inkrementální vývoj, flexibilita, transparentnost, inspekce a adaptace, samoorganizace a orientace na zákazníka. Během procesu vývoje produktu pracuje Scrum tým v opakujících se iteracích, které se skládají z několika aktivit, jež budou dále popsány. Flexibilita, inspekce a adaptace jsou klíčové pro zajištění pružné reakce na změny v požadavcích zákazníka a také pro zlepšení pracovního procesu a výstupu produktu. Transparentnost, komunikace, sdílená týmová zodpovědnost jsou klíčovými rysy Scrum týmu, který je samostatný, schopný plánovat práci na projektu, a dbá také na otevřenou komunikaci jak v týmu, tak i mezi týmem a zákazníkem.

Metoda podle The Scrum Guide se skládá z několika klíčových prvků: rolí, aktivit a artefaktů, které společně posilují produktivitu projektového řízení. V rámci Scrum týmu jsou definovány tři základní role: scrum master, který dbá na dodržování prostředí Scrum, jeho hodnot a procesů, product owner, jenž hraje klíčovou roli ve spojení se zákazníkem a stanovuje priority v projektovém vývoji, a development tým, který se podílí na realizaci vývoje produktu. Scrum tým spojuje jednotlivce s různorodými dovednostmi a odborností k provedení práce a podporuje sdílení

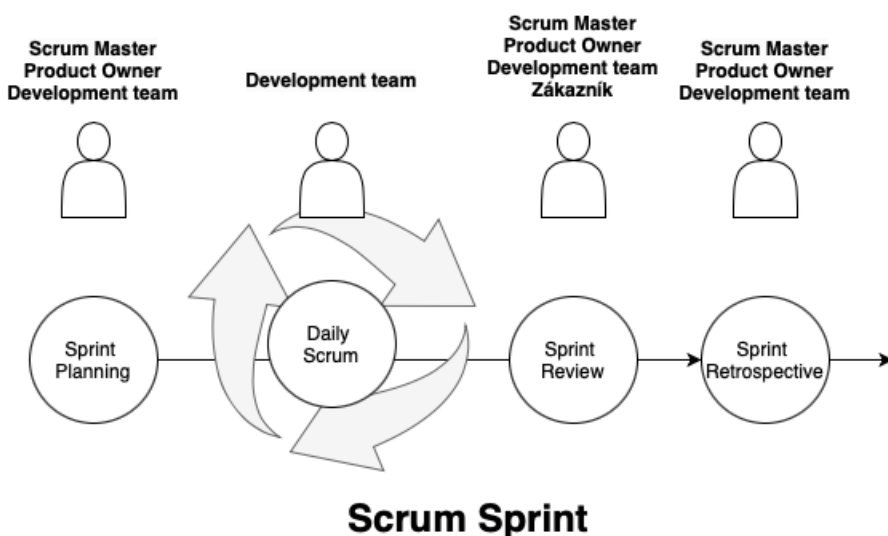
a získávání dovedností napříč týmem. Metoda zároveň definuje vlastní hodnoty důležité k udržování prostředí Scrum: závazek, odvaha, zaměření, otevřenost a respekt.

Cílem Scrum týmu je optimalizovat nejistotu a ovládat rizika. Projektové řízení se skládá z různých aktivit, které pomáhají dosáhnout projektového cíle. Tyto aktivity zahrnují sprint, sprint planning, daily scrum, sprint review a sprint retrospective. Sprint je jádrem iterativního procesu, který má pevně stanovenou délku trvání, obvykle jeden měsíc nebo méně, a pomáhá efektivně dosahovat projektových cílů. Po skončení jednoho sprintu začíná další sprint a tento cyklus se opakuje až do dokončení projektu a naplnění cílů projektu.

Sprint začíná setkáním zvaným sprint planning, kde tým stanovuje cíle pro sprint, nazývané sprint goal, prioritizuje úkoly z databáze požadavků nazývané product backlog, a projednává, jak naplnit sprint goal během daného sprintu. Každý den sprintu začíná aktivitou daily scrum, která trvá 15 minut. Během této aktivity tým sdílí svůj pokrok a pracovní plán na daný den, což posiluje transparentnost a komunikaci, self management a time management. Tato aktivita také motivuje k dosažení sprint goal a slouží k identifikaci případných překážek v práci členů týmu, podněcuje k jejich řešení a podněcuje ostatní členy týmu k účasti na jejich řešení.

Další aktivitou v rámci sprintu je sprint review, který předchází závěrečné aktivitě sprintu. Tato událost trvá maximálně 4 hodiny a slouží k prezentaci výstupů sprintu, nazývaných produktový inkrement, zákazníkovi. Cílem je zhodnotit dosažené výsledky, poskytnout zpětnou vazbu, diskutovat o dalším postupu nebo o případných změnách a nových požadavcích. Závěrečnou aktivitou v rámci sprintu je sprint retrospective, jejímž cílem je reflexe průběhu uplynulého sprintu, identifikace pozitivních a negativních aspektů a diskuse o způsobech zlepšení. Sprint retrospective poskytuje prostor k diskusi o efektivitě a kvalitě následujícího sprintu a spolupráci v týmu. Výstupem této aktivity jsou konkrétní kroky ke zlepšení dalšího sprintu a jeho výsledků.

**Obrázek 2 Průběh Scrum sprintu (autor Karina Kazarina, zdroj: Schwaber & Sutherland (1991))**



V rámci Scrum projektu pracujeme s různými artefakty a měření, jako je product backlog neboli databáze požadavků zákazníka, které vkládá a spravuje zástupce zákazníka – product owner. Měřením product backlog je product goal neboli konečný produkt. Databáze zahrnuje všechny části projektu k zpracování, jejich pořadí a popis, očekávanou úroveň složitosti či délku nutnou ke zpracování. Dané měření stanovuje podle svých očekávání vývojový tým. Existují různé techniky, jak určit dané hodnoty, například planning poker, T-shirt sizes, the bucket system, large/uncertain/small, dot voting (Sinha, 2024).

Cílem těchto technik je určení očekávané náročnosti a délky zpracování úkolů, což usnadňuje navrhování plánu práce pro sprinty a sledování předpokládaného času zpracování produktu. Dané techniky mají stejný cíl, proto představím jenom jednu z nich. Technika T-shirt size je často uváděna jako elementární příklad k pochopení daného principu, kde se používají různé velikosti XS, S, M a L. Velikosti se přidávají k úkolům na základě předpokladu jejich náročnosti, kde XS bude nejméně časově náročný úkol a L nejvíce.

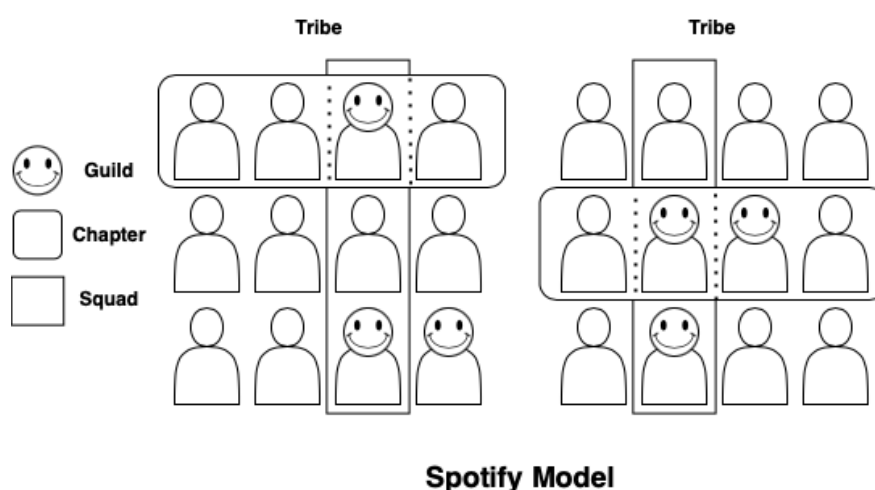
Dalším artefaktem a jeho měření jsou sprint backlog a sprint goal, který obsahuje prioritní úkoly projektu pro daný sprint, inkrement a definition of done. Každý inkrement neboli výstup sprintu, musí splňovat určité požadavky, které ho definují jako splněný úkol, a to prostřednictvím definition of done, kde je popsáno, co se od inkrementu očekává, jaký má význam a roli v dosažení product goal, a hlavně, jakým procesem ověření a testování prošel, aby byla zajištěna jednotná kvalita všech výstupů (Schwaber & Sutherland, 1991). Tento proces měření výstupu inkrementu, a nakonec konečného produktu, posiluje transparentnost v týmu a požadavky zákazníka ohledně produktu. Pokud během sprintu daná měření a požadavky nejsou splněny nebo

dosaženy v plné míře, úkol se vrací zpět do product backlogu. K uspořádání product backlogu a sprint backlogu často slouží kanban board, o kterém pojednávám v následující kapitole.

Scrum, jak bylo zmíněno výše, se flexibilně přizpůsobuje prostředí, ve kterém je implementován. Proto metoda prochází neustálým vývojem, a existuje několik úspěšných variant její implementace. Jednou z těchto variant je Spotify model, známý také jako agile at scale. Jedná se o metodu organizace pracovního řízení a týmů ve společnosti Spotify, která organizuje práci napříč celou organizací. To je zvláště důležité, protože standardní Scrum týmy obvykle sestávají z průměrně 5 až 9 členů. Spotify model není specifikován jako standardizovaná metoda, ale spíše představuje soubor principů a postupů pro organizaci týmů napříč velkou společností, která prošla komplexní agilní transformací. Spotify model se rovněž řídí hodnotami flexibility a adaptability, transparentnosti a autonomie, kontinuálního zlepšování a otevřené komunikace.

Firemní organizace v rámci Spotify modelu se dělí na tribes (kmeny), squads (oddíly), chapters (části) a guilds (cechy), což umožňuje flexibilní a efektivní spolupráci mezi týmy. Tribes jsou skupiny lidí s podobnými pracovními cíli a oblastmi zájmu, obvykle pracující na určité části produktu. Squads jsou malé týmy, které pracují na konkrétních úkolech nebo funkcích produktu. Tyto týmy jsou samoorganizující se a zodpovídají za splnění určitých cílů a výstupů těchto úkolů a funkcí. Chapters jsou skupiny lidí se stejnými dovednostmi nebo rolí, které slouží k sdílení znalostí a vzájemné podpoře. Nakonec guilds jsou skupiny lidí, kteří mají společné zájmy a dovednosti a setkávají se a sdílejí své znalosti a zkušenosti.

**Obrázek 3 Týmová struktura Spotify Model (autor Karina Kazarina, zdroj: Cruth, Discover the Spotify Model)**



Spotify model uvádím jenom pro úplnost, jako příklad komplexnějšího přístupu k aplikaci agilních přístupů, ale dále se jim věnovat nebudu, protože nejsou pro cíl diplomové práce natolik významné.

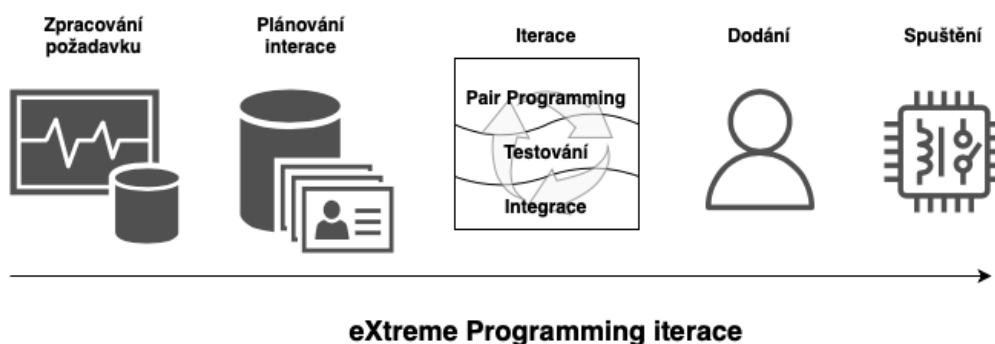
Scrum je první nejčastěji popisovaná metoda v rámci aplikace v kontextu vzdělávání. Tato metoda byla dokonce využita jako inspirace pro vytvoření metody eduScrum, speciálně navržené pro účely výuky a učení. Tento inovativní přístup se bude podrobněji zkoumat v následující kapitole.

## **2.2 *Extreme Programming***

Extreme Programming (XP) je agilní metodika představená v roce 1996 Kennem Beckem, jedním z klíčových tvůrců Agile Manifesto. Beck vypracoval danou metodu na základě svých zkušeností na projektu Chrysler Comprehensive Compensation System, které shrnul v knize eXtreme Programming Explained: Embrace Change. XP, podobně jako Scrum, pracuje s krátkými iteracemi, posiluje produktivitu týmu a pravidelně dodává inkrementální verze produktu. Nicméně se liší v tom, že klade větší důraz na projektové řízení z pohledu vývojového týmu. Stejně jako Scrum, XP je flexibilní metoda, kde specifické role a aktivity se mohou lišit v různých společnostech.

Typický XP tým se skládá ze zákazníka, programátora, kouče, trackera nebo project managera, a testera. Zákazník je člověk nebo skupina lidí, který zastupuje požadavky klienta, definuje user stories, specifikuje testování a určuje priority. Programátor vyvíjí produkt. Kouč má za úkol pomáhat ostatním členům týmu porozumět principům XP a překonávat překážky v procesu vývoje. Tracker, nebo project manager, je zodpovědný za řízení projektu, plánování, koordinaci a sledování pokroku. Má také za úkol komunikovat s klientem a zajistit, že projekt bude dokončen včas a podle specifikací. Tester je zodpovědný za testování softwaru, aby se zajistilo, že splňuje požadavky a že funguje správně. XP se řídí vlastními hodnotami, jež pomáhají udržovat prostředí XP: jednoduchost, komunikace, zpětná vazba, respekt a odvaha. Mezi klíčové aktivity patří zpracování požadavků, plánování, programování, testování, integrace, dodání a spuštění.

Obrázek 4 Průběh eXtreme Programming iterace (autor Karina Kazarina, zdroj: Salza et al., (2019))



Metodika XP přináší několik klíčových pravidel pro úspěšný vývoj softwaru. Začínáme s user stories, které slouží k odhadu nákladů a úsilí v projektu. User stories jsou jednou z klíčových složek metodologie XP a agilního vývoje obecně. Jsou to krátké, jednoduché a srozumitelné popisy funkcí nebo požadavků na software, které jsou psány z pohledu uživatele nebo zákazníka. Důležité je pravidlo malých spuštění (small release), kdy nové požadavky jsou ihned integrovány a systém je aktualizován. XP zdůrazňuje používání metafor pro lepší komunikaci. Metafora je koncept, který pomáhá vytvořit společný jazyk a obrazovou představu pro všechny členy týmu, aby lépe porozuměli a vizualizovali cíle a záměry projektu.

Druhým pravidlem je kolektivní vlastnictví kódu umožňuje všem členům týmu přezkoumat a aktualizovat kód, což napomáhá udržovat kvalitu a souvislost kódu. Standardy kódování a jednoduchý návrh podporují lepší porozumění kódu napříč celým týmem.

Dalším pravidlem je vývoj řízený testováním zajišťuje testování každého vydání a pomáhá zajistit funkčnost a spolehlivost kódu. Párové programování, kde dva vývojáři pracují společně na stejném úkolu, umožňuje průběžné přezkoumávání kódu a zvyšuje kvalitu výstupu díky průběžné revizi a spolupráci.

V neposlední řadě je důležitá kontinuální integrace zajistí pravidelnou aktualizaci kódu, čímž minimalizuje konflikty a umožňuje rychlé řešení problémů. Cílem je, aby změny v kódu byly integrovány do sdíleného kódu co nejdříve a aby nezpůsobovaly konflikty nebo problémy vývoje.

Posledním pravidlem je dodržování pracovní doby a zapojení zákazníka na místě jsou další důležitá pravidla pro úspěšný vývoj softwaru podle XP, která přispívají k transparentnosti, efektivitě a splnění požadavků zákazníka (Salza et al., 2019).

Extreme Programming je druhá nejčastěji popisovaná metoda v rámci aplikace v kontextu vzdělávání. Tato metoda byla dokonce využita jako inspirace pro vytvoření metody eXtreme Pedagogy nebo eXtreme Teaching, speciálně navržené pro účely výuky a učení. Tento inovativní přístup se bude podrobněji zkoumat v následující kapitole.

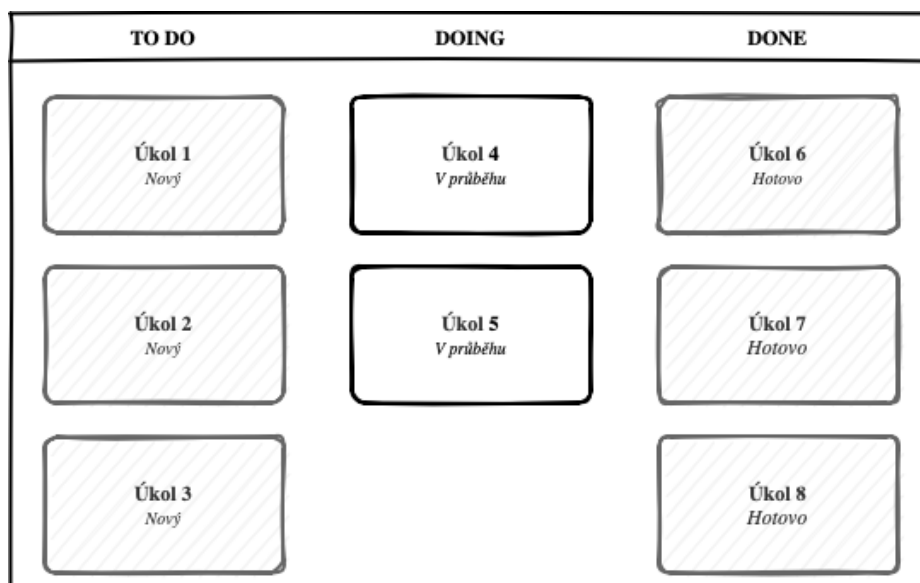
### 2.3 Kanban

Kanban se od Scrumu a XP liší tím, že není metodikou, ale spíše technikou nebo nástrojem, který slouží k vizualizaci pracovního postupu. Kanbanová tabule je fyzická nebo elektronická vizualizační pomůcka pro správu práce v týmech, s cílem zlepšit dodávky produktů a z hlediska predikovatelnosti, kvality a výkonu. Kromě toho tento nástroj umožňuje posílit transparentnost projektového řízení.

Každý úkol v projektu, reprezentovaný kartou, projde cestou od stavu "to do", kde se úkoly projednávají v týmu, přes stav "doing", kde jsou přiřazeny konkrétním členům, až k ukončení úkolu ve stavu "done" (Salza et al., 2019).

V rámci Scrum metody lze Kanban využít pro uspořádání úkolů v product backlogu a pro plánování sprintu. V metodice XP může být Kanban board využit podobným způsobem pro organizaci úkolů, vývoj a testování. Přidání dalších stavů mimo "to do", "doing" a "done" může udělat pracovní postup ještě transparentnější.

Obrázek 5 Kanban tabule (autor Karina Kazarina, zdroj: Salza et al., (2019))





Kanban se také často zmiňuje v rámci aplikace v kontextu vzdělávání. Tento nástroj se aplikuje ve vzdělávacích přístupech jako například eduScrum nebo samostatně. Kanban je dalším příkladem potvrzujícím, že není nutné aplikovat celou metodologii; lze začít malým krokem a implementovat jednoduchou techniku nebo nástroj do učení.

#### **2.4 Shrnutí společných agilních rysů**

Shrnuji společné rysy agilních metod, které byly popsány v předešlých kapitolách. Základní hodnoty a principy Agile Manifesto se staly jádrem pro vývoj metod spadajících pod agilní rámec. Bylo zjištěno, že Scrum metoda vznikla před ukotvením agilního rámce a posloužila jako zdroj inspirace pro hodnoty a principy agilního přístupu. Hlavními rysy Scrum metody jsou iterativní a inkrementální vývoj, flexibilita, transparentnost, inspekce a adaptace, samoorganizace a orientace na zákazníka. XP je další metodou agilního rámce a sdílí podobné hodnoty. Klíčovými v prostředí XP jsou jednoduchost, komunikace, zpětná vazba, respekt a odvaha.

Kromě iterativních cyklů, otevřené komunikace a transparentnosti jsou metody podobné i ve struktuře své organizace. Jak ve Scrum, tak i v XP projektovém řízení, existují role, které zajišťují dodržování hodnot a agilního procesu a pomáhají čelit a řešit komplikace. Další rolí je product owner ve Scrum a project manager v XP, kteří zajišťují transparentní a vyčerpávající souhrn úkolů potřebných k dosažení produktového cíle. Development tým ve Scrum i XP tvoří programátoři a testery, kteří zajišťují vývoj a testování produktu. Na konci iterace zákazník přijímá inkrement produktu a poskytuje svou zpětnou vazbu, která slouží k následujícímu rozhodování o vývoji produktu a adaptaci k případným změnám. Rozdělení rolí a naplnění jejich práce mohou sloužit jako inspirace pro aplikace agilního přístupu ve vzdělávání a rozdělení role studentů v rámci projektu, a celkově pro definování role pedagoga a studenta v procesu výuky a učení.

Obě metody mohou používat shodné nástroje a techniky k uspořádání své práce a vývoji produktu, jako například Kanban board. To naznačuje flexibilitu agilních metod a možnost kombinace metod a technik, aby co nejlépe odpovídaly potřebám organizace a pracovního prostředí. Proto agilní myšlení je flexibilní a může poskytnout užitečné nástroje, techniky a metodologie pro uplatnění ve vzdělávacím prostředí s různými potřebami.

#### **2.5 Netradiční prostředí uplatnění agilních metod**

V posledních desetiletích se agilní přístup a metody úspěšně rozšířily mimo oblast softwarového vývoje do odvětví výroby, marketingu, projektového managementu a dalších oblastí. Hodnocení úspěšnosti implementace agilních metod ve vzdělávání, poskytované různými autory, vykazuje variabilitu. V jiných odvětvích vznikly různé metody měření agility, které generují indikátory pro adaptaci v různých kontextech (Houston, 2014).

Ve své studii Manokin (2018) analyzoval existující adaptace agilních metod na procesy ve vzdělávání a formuloval obecné principy jejich fungování na univerzitách. Závěrem bylo, že tyto hodnoty a principy jsou univerzální a flexibilní, což umožňuje snadnou adaptaci na potřeby různých disciplín a systémů, s čímž se shodují i další výzkumníci. Kapitola Agilní přístupy a techniky ve vzdělávání se dále podrobněji zabývá implementací hodnot a principů agilního přístupu v kontextu vzdělávání. Pro lepší porozumění fungování těchto principů a hodnot v praxi dále popisují konkrétní metody, které spadají do agilního rámce.

### **3 *Současné trendy moderního vzdělávání***

Studie Trends Shaping Education 2019 (Burns, 2019) se zabývá zkoumáním klíčových trendů ovlivňujících vzdělávání. Studie navrhuje otázky pro informované strategické uvažování a pokrývá různá témata spojená s globalizací, demokracií, stárnutím a moderními kulturami. Tyto trendy vedou ke změnám ve vzdělávacím paradigmatu, transformaci rolí studenta a učitele a také v nových rolích univerzit ve společnosti. Nové trendy ve vzdělávání se zaměřují na studenta, což vede k více individuálnímu a personalizovanému učení. Toto umožňuje studentům aktivně spoluvytvářet své vlastní vzdělávací cesty a rozvíjet dovednosti nezbytné k úspěchu ve světě VUCA (volatility uncertainty complexity ambiguity)<sup>1</sup> (Taguma et al., 2018).

Mezi trendy současného vzdělávání v kontextu rychlého technologického rozvoje patří implementace nových technologií do výuky. Tento trend poukazuje na změny, kterým je potřeba efektivně čelit, reagovat na ně a přizpůsobovat se jim v kontextu výuky. Nová generace studentů je technologickými nadšenci a vnímá nové technologie pozitivně. Studenti gen-Z se liší nejen svým přístupem k technologiím, ale také rozsahem jejich využití ve svém každodenním životě: pro účely komunikace, řešení svých osobních záležitostí, zábavu, učení a mnoho dalších aspektů. Díky rozsáhlému využití nových technologií jsou studenti zvyklí na personalizovaný přístup ve svých uživatelských potřebách (Hashim, 2018). Jako příklad řešení tohoto požadavku může sloužit využití technologií umělé inteligence ve vzdělávacím procesu. Tyto technologie umožňují personalizovanější zážitek z učení a zvyšují zapojení studentů do výuky a učení (Aini et al., 2020).

Dalším prvkem současné generace studentů je očekávání aktivního zapojení do procesu učení místo pasivního poslouchání (Hashim, 2018). Vysoká míra herních zkušeností je podstatná pro porozumění tomuto prvku. Herní zkušenosti studentů a vyplývající herní mechaniky, jako je orientace na aktivní řešení problémů, získávání bodů k posunu na další úroveň, zkušenost z proher

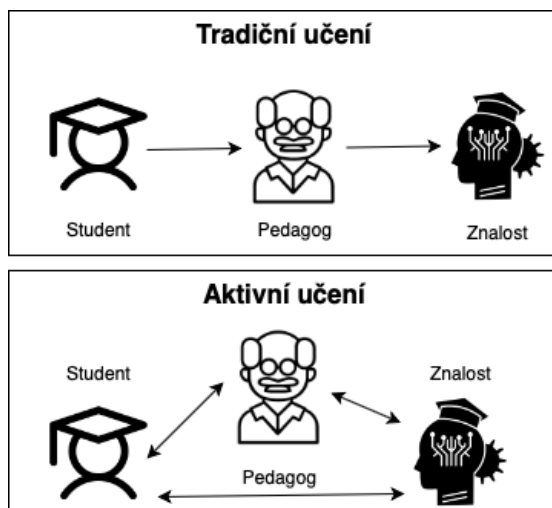
---

<sup>1</sup> Na vzdělávací systém můžeme nahlížet jako na prostředí VUCA, což je akronym pro volatility (jinak volatilita), uncertainty (jinak nejistota), complexity (jinak komplexnost) a ambiguity (jinak ambiguita). Termín VUCA byl původně vojenským pojmem, ale byl přijat různými sektory, včetně vzdělávání, které se neustále potýká s rychlými změnami, nepředvídatelností a celkovou komplexitou systému (Benett et al., 2014).

a další pokusy (Hashim, 2018), jsou způsobem, jak čelit snížené motivaci ke studiu. Gamifikace učebního prostředí pomáhá zvýšit motivaci a zapojení studentů do výuky (Hammer & Lee, 2011). Podle průzkumu TalentLMS Gamification Survey studenti díky gamifikaci učebního procesu cítí větší sociální propojení a pocit sounáležitosti. Zároveň získávají větší pocit kreativity, svobody volby a zodpovědnosti. Gamifikace pomáhá studentům nejen učit se a rozvíjet se osobně i profesionálně, ale také jim poskytuje větší smysl ve studiu.

V návaznosti na předchozí trend, který pomáhá posílit zapojení studentů do výuky a učení, se objevuje další trend moderního vzdělávání. Tento trend se zaměřuje na snížení schopnosti studentů udržovat pozornost a soustředit se. Jako řešení těchto komplikací mohou sloužit například active learning a microlearning. Tyto techniky posilují aktivní zapojení studentů v procesu učení a microlearning umožňuje rychle a jednoduše získat povědomí o novém tématu nebo oblasti, probudit kreativitu a motivaci k získání hlubšího porozumění látce (Mohammed et al., 2018). Je dokázáno, že microlearning díky rozdělení poznatků do malých částí pomáhá lepšímu porozumění a pamatování po delší dobu (Mohammed et al., 2018). Yamamoto (2015) ve své studii Performance Evaluation of an active learning system to improve students self-learning and concentration ohodnotil, že navržený systém aktivního učení posiluje učení studentů a jejich koncentraci.

**Obrázek 6 Tradiční učení vs. Aktivní učení (autor Karina Kazarina, zdroj: Seatter & Ceulemans, (2018))**



Aktivní učení transformuje roli pedagoga, který v tradičním vzdělávacím systému je jediným zdrojem znalostí, a studenti jsou pasivními posluchači. Transformace probíhá tím, že pedagog se stává poskytovatelem informací, facilitátorem, a studenti jsou otevření hledat informace z jiných zdrojů, které jsou následně diskutovány mezi spolužáky a pedagogem. To znamená, že proces získávání znalostí již není lineární, ale vzájemně obohacující (Dewi & Muniandy, 2014). Změna přístupu lektora k výuce může ovlivnit pozornost a koncentraci studentů prostřednictvím personalizace učení s ohledem na dosavadní kompetence studentů, poskytování jasných instrukcí,

využívání různých výukových metod a aktivit, budování dobrých vztahů se studenty, pravidelné poskytování zpětné vazby a neustálé zdokonalování vlastních znalostí (Le, 2021). K posílení těchto výukových metod a aktivit může posloužit adaptace výše zmíněných technologií a způsobů učení, které reagují na současné trendy moderního vzdělávání.

Studijní prostředí v kontextu globalizace se stává stále rozmanitějším díky propojení různých kultur a věkových skupin. Proto je klíčové věnovat pozornost rozvoji soft skills a sociálně-emočního učení. Tímto přístupem můžeme předejít konfliktům, zvládat mezikulturní komunikaci a dosáhnout vzájemného porozumění. Současně je v tomto kontextu důležité rozvíjet dovednosti jako je sebepoznání, sebereflexe a zdravé vztahy, jak sám se sebou, tak i s ostatními. Tyto osobnostní vlastnosti přímo souvisejí s emoční inteligencí a jsou stále více ceněny na pracovním trhu. Z výzkumu *Soft Skills Development in Higher Education* vyplývá, že soft skills jsou klíčové pro úspěch a uplatnění na současném pracovním trhu a vysokoškolské vzdělávání hraje významnou roli při formování a rozvoji těchto dovedností (Qizi, 2020).

Na současném pracovním trhu jsou vysoce ceněny nejen rozvinuté soft skills, ale také schopnost neustále se učit nové věci a rozvíjet své kompetence. V dnešním neustále se měnícím světě je proto klíčové kontinuálně se vzdělávat, a novým trendem je celoživotní učení. K tomu mohou napomoci například aktivní učení a udržitelné vzdělávání, které klade důraz na potřeby studentů a uplatnění a rozvoj jejich znalostí po absolvování vysoké školy (Seatter & Ceulemans, 2017; Su et al., 2012; Cendon, 2018). V daném kontextu se rovněž diskutuje o transformaci univerzit, které by měly přejít na systém celoživotního učení (Chitiba, 2012). Podle Nordstroma (2008) mezi klíčové výhody celoživotního vzdělávání patří otevřenost a zvědavost mysli, pomáhání lidem přizpůsobit se změnám a udržování nás zapojených jako aktivních přispěvatelů společnosti.

Zkušenost z pandemie ukázala, jak složité je přizpůsobit výukový proces neočekávaným událostem, jako byl například lockdown, omezení pohybu a mezilidské interakce. Během doby covidu vzdělávací instituce hledali inovativní řešení jak celit těmto změnám a reagovaly prostřednictvím implementací nástrojů z online prostředí. Blended learning je jedním z přístupů ve vzdělávání, který pomohl zefektivnit proces výuky a učení během pandemie (Karma et al., 2021). Tento přístup kombinuje tradiční vzdělávací techniky s multimediálními a informačními technologiemi (Karma et al., 2021). Techniky jako blended learning, e-learning a hybridní výuka, které získaly široké uplatnění během pandemie, již nyní představují běžné a vítané přístupy mezi studenty díky své flexibilitě, která umožňuje přístup k výukovým materiálům kdykoliv a kdekoliv (Sim et al., 2021).

Moderní vzdělávací systémy se neustále vyvíjejí v souladu s rozvojem společnosti, technologií a poznatků. Tento vývoj zahrnuje mnoho aspektů, jako je rozvoj nových

pedagogických metod, zavádění nových technologií do výuky, vznik nových předmětů a oborů vzdělávání. I když se základní cíle vzdělávání nemění, způsoby, jakými je vzdělání poskytováno a organizováno, se mění s potřebami a požadavky současné společnosti (OECD, 2019). Každý trend a přístup, které jsou v této kapitole představeny, představují cenný podklad pro porozumění očekávání gen-Z studentů a výzev současnému vzdělávacímu systému.

### **3.1 Agilní přístupy a techniky ve vzdělávání**

Cílem této kapitoly je uvést čtenáře do principů použití agilního přístupu ve výuce a učení a představit existující adaptace agilních principů a hodnot v kontextu vzdělávání. V následujících podkapitolách budou prezentovány konkrétní metody a techniky uplatnění agility ve vzdělávání. Bylo zjištěno, že v centru agilního projektu je zákazník, jehož požadavky a očekávání od konečného produktu jsou klíčové. Ve vzdělávání se tedy stává v centru procesu student se svými specifickými požadavky a očekáváními od studia, s individuálním přístupem k získávání a zpracování informací, ovlivněným trendy popsanými v předchozí kapitole.

Parsons and MacCallum (2019) ve své studii dospěli k několika závěrům, které naznačují, že integrace agilního a lean<sup>2</sup> myšlení může vylepšit vzdělávací zážitky studentů, kteří v jednotlivých předmětech hrají jak roli zákazníka, tak zároveň roli člena agilního týmu.

Za prvé, Agilní přístup ve vzdělávání může posílit zapojení studentů tím, že jim poskytne pocit účasti na vlastním učení, což je klíčový princip agilních přístupů. V agilních metodách jsou členové týmu autonomní jednotky, které plní své funkce; každý člen týmu přispívá svou činností k dosažení společného cíle, a proto se cítí zapojen do týmové práce.

Za druhé, agilní přístup může pomoci studentům rozvíjet široké dovednosti a zakládat své učení na reálných problémech, což je klíčový aspekt lean myšlení. V agilních týmech jsou klíčové seberozvoj a podpora členů týmu, pomoc v překonání týmových překážek, a to prostřednictvím sdílení znalostí uvnitř týmu, a také pomocí školení. Uplatnění těchto principů napříč předměty poskytne studentům vhled do reálných problémů a připraví je pro uplatnění na pracovním trhu, zároveň prakticky poukáže na možnosti uplatnění svých znalostí a dovedností v reálném světě.

Za třetí, může podporovat dovednosti spolupráce, komunikace a řešení problémů, které jsou zásadními složkami jak agilních, tak i lean metodologií. V agilních týmech je spolupráce, otevřená komunikace a zaměření na dosažení společných cílů jsou klíčové, a to díky základním

---

<sup>2</sup> Lean je strategický a organizační přístup, který se zaměřuje na optimalizaci procesů s cílem maximalizovat hodnotu pro uživatele a minimalizovat plýtvání. Inspiruje se japonským Toyota Production System a klade důraz na eliminaci činností, které nepřinášejí přidanou hodnotu pro uživatele. V kontextu vzdělávání to znamená efektivní využití zdrojů, minimalizaci zbytečných kroků a podporu kontinuálního zlepšování v procesu vzdělávání. Tento přístup zdůrazňuje flexibilitu, adaptabilitu a zapojení všech účastníků procesu.

hodnotám a principům agilního myšlení rozebíraným v první kapitole. Poskytování studentům okamžité zpětné vazby k hodnocení umožňuje jim neustále zdokonalovat své učební výsledky. Celkově lze říci, že integrace agilního a lean přemýšlení může přispět k vytvoření dynamického a flexibilního vzdělávacího prostředí, které je orientováno na potřeby studentů.

### 3.1.1 Agilní Manifest ve vzdělávání

V oblasti vzdělávání vznikl Agile Manifesto in Education, který má interpretace od různých autorů (Andersson & Bendix., 2006; Beck et al., 2001; Kamat, 2012; Chun, 2004; Krehbiel et al., 2017; Stewart et al., 2009). Hodnoty v daném manifestu korespondují s hodnotami Agile Manifesto, avšak jsou adaptovány pro vzdělávací prostředí s zachováním původního významu. Manokin (2018) ve své studii shrnul tyto interpretace v tabulce v porovnání mezi sebou. V následující tabulce představují zpracování hodnot Agile Manifesto pro uplatnění v kontextu vzdělávání.

**Tabulka 1 Porovnání Agile Manifesto a interpretace Agile Manifesto ve vzdělávání od různých autorů (Zdroj: Manokin (2018))**

№	Hodnoty Agile Manifesto (Beck et al., 2001)	Adaptace hodnot Agile Manifesto ve vzdělávání				
		Agile Manifesto in higher education (Kamat, 2012)	The agile teaching/learning methodology (ATLM) (Chun, 2004)	eXtreme teaching (Andersson & Bendix, 2006)	Agile Manifesto for teaching and learning (Krehbiel et al., 2017)	Evaluating agile principles in active and cooperating learning (Stewart et al., 2009)
1	Jednotlivci a interakce mají přednost před procesy a nástroji	Priorita učitelů a studentů před administrativou a infrastrukturou	Hodnotíme učitele, studenty a jejich vzájemné interakce více než stanovený přístup k výuce	Komunikace mezi studenty, a mezi studenty a zaměstnanci fakulty	Hodnotíme spolupráci více než individuální úkoly	Studenti mají přednost před procesy a nástroji
2	Funkční software je důležitější než podrobná dokumentace	Podpora kreativity a konkurenceschopnosti před pevným programem a známkami	Hodnotíme uplatnitelné znalosti před mechanickým opakováním (route learning)	Jednoduchost: učitelé by měli předávat látku co nejjasněji a nejsrozumitelnější	Preferujeme dosažení vzdělávacích cílů před testováním studentů a jejich hodnocením.	Funkční projekt je důležitější než složitá dokumentace

					Hodnotíme více demonstrace a aplikace znalosti než pouhé shromažďování informací	
3	Spolupráce se zákazníkem má přednost před vyjednáváním o smlouvě	Rozvoj dovedností a interakce před stížnostmi a soutěžením	Hodnotíme komunikaci více než vztahy podle předpisů a pravidel	Zpětná vazba ve formě pravidelné kontroly	Hodnotíme schopnost učitelů adaptovat studijní plán, než sledování striktním vyukovym metodam	Spolupráce studenta a instruktora má přednost před striktním dodržováním studijního plánu
4	Reagování na změny je důležitější než dodržování plánu	Podpora myšlení a schopnosti učení se před rutinní prací a vědeckými výzkumy	Hodnotíme schopnost reagovat na změny více než slepé dodržování plánu	Odvaha a otevřenost k odchýlení od tradičních výukových metod a přizpůsobení procesu výuky co nejvíce flexibilně	Hodnotíme průběžné zlepšování místo zachování současných postupů. Hodnotíme samostudium a motivace studentu se vzdělávat (Student Driven Inquiry) před klasickými přednáškami	Reagování na zpětnou vazbu je důležitější, než dodržování plánu

Různé autory se shodují, že hodnoty agilního manifestu ve vzdělávání jsou uplatnitelné. Studenti a učitelé, a jejich interakce, mají přednost před tradičními a administrativními procesy a nástroji, a uplatnitelnost poznatků do praxe je důležitější než zkoušení a dřina. Přizpůsobení kompetencím a dovednostem studenta má přednost před studijním plánem a metodikou, a reagování na změny je důležitější než dodržování plánu. Agilní techniky a metody lze aplikovat při designu studijního kurzu, výběru vhodných nástrojů pro účely výuky předmětu, přičemž agilní hodnoty se aplikují pro formování interakcí mezi studenty a pedagogy. Mezi těmito dvěma rolemi musí být pravidelná a kontinuální zpětná vazba s cílem personalizace a adaptace výuky (Schon, 2023).

Agilita ve vzdělávání pomáhá zvládat změny a přizpůsobovat se v kontextu současných vzdělávacích trendů představených v minulé kapitole. Agilní metody a techniky mohou efektivně přispět k transformaci vzdělávacího procesu, transformaci facilitatorské rolí pedagogů a studentů a také posílení role univerzity jako vzdělávací instituce ve společnosti. V následujících podkapitolách budou představeny metody a techniky, které jsou již implementovány do procesů výuky a učení. Tyto metody podporují a posilují dovednosti a kompetence, které umožňují studentům a pedagogům úspěšně zvládat složitost, nejistotu a změnu.

### **3.1.2 EduScrum**

EduScrum je jednou z nejčastěji zmiňovaných metod adaptace metodologií a hodnot Scrumu pro účely vzdělávání. Na úvod je důležité zdůraznit, že Scrum je metoda postavená na empirismu, který tvrdí, že poznání vychází z osobních zkušeností. Tato agilní metoda je široce diskutovaná v kontextu své aplikace ve vzdělávání, což vedlo ke vzniku metody eduScrum, specializované pro prostředí výuky a učení.

Autoři eduScrumu rozvíjeli tuto metodu s ohledem na současné vzdělávací trendy, s důrazem na rozvoj soft skills u studentů, jako je spolupráce, komunikace, kritické myšlení, kreativita a využití technologií. Metoda vznikla také s ohledem na požadavky vývoje společnosti a pracovního trhu, které vyžadují neustálý seberozvoj a sebereflexi. Cílem bylo, aby studenti se stali aktivními účastníky ve svém studijním procesu, spíše než pasivními posluchači (Delhij et al., 2015; Wijnands & Stolze, 2019). EduScrum metoda ve svém přístupu k učení je blízka k takovým vzdělávacím přístupům jako je projektově orientované učení a problémové učení, které jsou založeny na definování výzkumného problému, stanovení hypotéz a jejich ověřování (Lang, 2017).

EduScrum metoda je aplikovatelná pro předměty, kde proces učení probíhá v týmové práci na projektech. Proces začíná definováním cílů projektu a požadavků k jeho ukončení (backlogem), následuje rozdělení studentů do týmů, kde každý tým pracuje na svém projektu. Po vytvoření týmu následuje iterativní zpracování projektu s dodržováním hodnot a aktivit eduScrum. Průběhem práce na projektu získávají studenti možnost řešit problémy z reálného světa, získat přehled různých způsobů řešení projektu a posílit své dovednosti práce v týmu. Zároveň je to příležitost vyzkoušet si pracovat v rámci určité metody, což přinese vhled do toho, jak funguje pracovní proces v mnoha firmách na pracovním trhu (Neumann & Baumann, 2021).








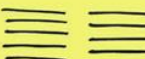




Ze Scrumu jsou přizpůsobeny a transformovány role, aktivity a artefakty. Mezi adaptované role patří development tým, který je tým studentů, samoorganizovaný, což znamená, že studenti sami určují, jak chtějí spolupracovat ve stanovených hranicích zadání a rámce. Další adaptovanou rolí je scrum master, v eduScrumu nazývaný eduScrum master, což je student, který má roli vedoucího v týmu. A product owner, tuto roli hraje pedagog, který určuje, co by se měly týmy během určitého období naučit (learning objective). Navrhuje projekty, stanovuje učební cíle a sděluje studentům, jak bude měřit výsledky jejich práce. Je také k dispozici pro týmy jako mentor, aby je podpořil a odpověděl na otázky, když je to potřeba.

Mezi základní aktivity eduScrum procesu patří převzaté sprinty, časový rámec stanovený pedagogem, během kterého musí být provedeno určité množství práce pro projekt, při kterém bude realizován jeden nebo více učebních cílů. Sprint, stejně jako v Scrumu, je rozdělen na několik částí. V první fázi začíná sprint planning, kde studenti se formují do týmu a stanovují si cíle a objem práce pro sprint. Standup (daily scrum v metodologii Scrum) je zahájením hodiny, spočívá ve zjištění aktuálního stavu studia, úspěchů a komplikací studentů. Závěrečnou fází sprintu jsou sprint review a sprint retrospective, kde studenti hodnotí svou spolupráci, reflektují sebe a svou práci, zjišťují naplnění cílů sprintu. Během sprintu pedagog průběžně kontroluje pokrok projektu a naplnění studijních cílů studenty.

EduScrum, stejně jako Scrum, pracuje s artefakty pro posílení transparentnosti práce napříč týmy a jasnou definici požadavků ke splnění studijních povinností a naplnění cílů projektu. EduScrum adaptuje ze Scrumu několik artefaktů. Nejdůležitějším artefaktem pro plánování projektu je flap board, který poskytuje strukturu studia a zpřehledňuje učení. Flap board se skládá z story, celebration criteria, úkoly, run up chart a další prvky podle studijních potřeb. Ve své podstatě flap je kanbanová tabule, kde jednotlivé úkoly se umisťují podle jejich stavu: to do, busy, done.

**Obrázek 7 Flap tabule (Zdroj: eduScrum)**

Project 		Team name		Team Members	
Stories	Celebration Criteria	To Do	Busy	Done	
					
D.o.D.	D.o.F.	Run Up Chart 		Impediments	
					

Story je jednotlivým krokem směrem k naplnění cíle projektu a zároveň studijních cílů, například tvorba úkolu, zhlédnutí filmu, provedení experimentu, napsání reportu, prezentace atd. Run up chart je grafem, který reprezentuje průběh plnění projektu. Osa x je časovou osou určenou pro zpracování projektu. Osa y vyjadřuje množství práce, která se odhaduje podobně jako v Scrumu během určení a odhadování časové náročnosti úkolů, například pomocí metody planning poker. V rámci tohoto procesu tým studentů diskutuje a přiděluje určitý počet bodů úkolům v závislosti na jejich předpokládaném rozsahu. Následně se body všech úkolů sečtou a hodnota vyjadřuje celkové množství práce pro tým, které je potřeba zpracovat v rámci času určeného pro zpracování projektu.

Celebration criteria je kritériem, které je předem stanoveno pedagogem a definuje splnění story a naplnění studijního cíle. Kromě toho existují další dvě kritéria: definition of doing a definition of fun. První označuje dohodu mezi týmem a definuje kritérium dokončení práce, avšak s ohledem na celebration criteria. Druhé je doplněním k definition of doing, ale je také důležité pro průběh učení. Definition of fun je více zaměřen na vytváření příjemné a komfortní zóny pro studenty. Definition of fun se liší tím, že je to živý dokument, který se může měnit a doplňovat.

EduScrum poskytuje přístup, který umožňuje studentům efektivně a kreativně dosahovat svých studijních cílů a získávat praktické znalosti a dovednosti prostřednictvím spolupráce v týmu, aktivního zapojení do procesu učení, sebereflexe a poskytování zpětné vazby. Sami studenti v rámci této metody formují způsob, jakým získají znalosti a dovednosti v rámci kurzu, a sledují svůj pokrok a osobní růst, což posiluje jejich vnitřní motivaci. Pedagog vystupuje v roli mentora a

podporuje studijní úspěchy a komplikace studentů, definuje problémy a studijní cíle. Tato metoda znázorňuje transformaci role učitele a studenta a aktivního učení v praxi.

EduScrum, stejně jako Scrum, je flexibilní metodou, která se adaptuje v jednotlivých předmětech v závislosti na studijních potřebách. Protože se jedná o metodu, která může být implementována různými způsoby, v různých situacích se využívají různé techniky a prvky eduScrumu, a mohou být zahrnuty další aspekty a atributy potřebné pro učení. Tato metoda je široce popsána a zkoumána a má rozsáhlé uplatnění v různých vzdělávacích institucích.

### **3.1.3 *ExtremePedagogy***

Extreme Pedagogy nebo eXtreme Teaching je agilní vzdělávací metoda, kde v centru učebního procesu je student. Autoři první konceptualizace metody eXtreme Teaching, Anderson a Bendix, pozorovali výukový proces, ve kterém využili agilní metodu XP. Studenti využívali několik prvků XP, jako je například plánování produktového vývoje, pair programming a small releases. Tímto způsobem pracovali na produktu a kontinuálně ho zlepšovali během kurzu, zároveň vyhodnocovali potenciální rizika. Z tohoto pozorování vyplynulo několik principů této vzdělávací metody: learning by continuous doing (učení prostřednictvím neustálého konání), learning by continuous collaboration (učení prostřednictvím neustálé spolupráce), a learning by continuous testing (učení prostřednictvím neustálého testování).

Podnětem k implementaci metody XP do vzdělávacího prostředí byl potenciální přínos iterativní povahy a vedlejších účinků tohoto procesu na učení studentů. Anderson a Bendix vyvíjeli metodu eXtreme Teaching na základě zpracování a adaptace hodnot XP: jednoduchost, komunikace, zpětná vazba, respekt a odvaha. Z toho vyplývá několik praktik eXtreme Teaching: pair teaching (párové vyučování), collective ownership (kolektivní odpovědnost) a 40-hour week (pracovní týden o délce 40 hodin), kterým se věnuji v následujících odstavcích. Dané praktiky jsou představeny z pedagogické perspektivy pro implementaci do studijního plánu. Podle Andersona a Bendixe metoda naplňuje Kolbův vzdělávací cyklus, kde se učení dosahuje prostřednictvím aktivního zážitku, reflexe, konceptualizace a plánování (Andersson & Bendix, 2006).

Autoři se nezabývají precizní adaptací rolí a artefaktů metody, ale spíše celkovému rámci a jeho hodnotám. Jako produkt vnímají učení studenta, přičemž v roli zákazníka vystupuje jak student, kterému produkt dodáváme, tak i stát, který sponzoruje proces učení a jeho osnovu. Součástí vývojového týmu jsou pedagogové, asistenti a další pracovníci katedry.

Učení prostřednictvím neustálého konání, spočívá v aktivním zapojení studentů do výukového procesu prostřednictvím pravidelných praktických aktivit a úkolů. Hlavním cílem

tohoto principu je přenést studenty od mechanického zapamatování faktů k hlubšímu porozumění a konstruktivnímu učení.

Tím, že studenti neustále provádějí praktické činnosti a úkoly, aktivně a systematicky aplikují své znalosti a dovednosti v praxi. Význam tohoto principu spočívá v rozvoji kritického myšlení, problémového řešení a praktických dovedností studentů. Metoda je přiblížena k reálnému světu, což přispívá k efektivnějšímu a trvalejšímu učení. To zvyšuje zapojení studentů do vzdělávacího procesu a jejich motivaci k učení. Díky tomu dochází k posílení schopnosti studentů aplikovat své znalosti v praxi a rozvíjet své dovednosti v reálných situacích (D'Souza & Rodrigues, 2015).

Princip učení prostřednictvím neustálé spolupráce spočívá v aktivním zapojení studentů do kolektivního učebního procesu, kde studenti spolupracují směrem k dosažení studijního cíle. Během učení studenti neustále komunikují, sdílejí nápady, znalosti a dovednosti. Tento formát učení zvyšuje kvalitu studijních výsledků, retence znalostí, a zároveň zvyšuje zájem studentů o učení a jejich spokojenost s výukou.

Princip učení prostřednictvím neustálého testování spočívá v pravidelném testování studentů za účelem monitorování jejich pokroku. Kontinuální testování umožňuje pedagogům získávat průběžnou zpětnou vazbu o učebním pokroku studentů. Zároveň studenti mají možnost průběžně monitorovat svůj vlastní pokrok a identifikovat oblasti, na kterých je třeba ještě pracovat, což stimuluje jejich aktivní zapojení do učebního procesu. Význam principu neustálého testování spočívá v jeho schopnosti poskytnout relevantní a aktuální zpětnou vazbu, která umožňuje pedagogům upravovat svou výuku v souladu s potřebami studentů. Tímto způsobem se učení stává dynamickým procesem, který je přizpůsoben specifickým potřebám a schopnostem každého studenta.

Cílem této metody je kontinuální zlepšování učení studentů a adresování jejich potřeb a spokojenosti. První klíčovou hodnotou je spolupráce mezi studentem a pedagogem, kde pedagog funguje jako kouč nebo mentor, podobně jako v rámci metody eduScrumu. Dalšími důležitými hodnotami jsou aktivní zapojení studentů, spolupráce mezi nimi a schopnost adaptace ke změnám. Během výuky probíhají diskuse se studenty, které jsou iniciované pedagogem, a následně pedagog poskytuje individuální rady prostřednictvím konzultací a e-mailové komunikace.

Dále jsou popsány praktiky eXtreme Teaching, které byly představeny výše. Společné vyučování, známé také jako pair teaching, je přístup ve vzdělávání, při kterém dva učitelé pracují společně na výuce kurzu. Tento přístup zdůrazňuje sdílení nápadů, diskusi o různých pedagogických přístupech a vzájemnou podporu při plánování a realizaci výuky. Hlavním cílem

společného vyučování je zvýšit kvalitu výuky a podpořit rozvoj pedagogických dovedností učitelů. Tím, že pracují ve dvojicích, učitelé mohou lépe využívat své znalosti a zkušenosti a navzájem se inspirovat k inovativním pedagogickým metodám. Zároveň mohou lépe reagovat na potřeby studentů a poskytovat jim individualizovanou podporu.

Kolektivní odpovědnost je principem ve vzdělávání, který znamená, že všichni členové výukového týmu sdílejí odpovědnost za celý kurz. To znamená, že každý má povinnost přispět k vylepšení jakékoli části kurzu, kdykoliv je to možné. Tento princip zdůrazňuje nutnost, aby všichni členové výukového týmu brali na sebe odpovědnost za celý výukový proces, a to včetně plánování, realizace a hodnocení výuky. Kolektivní odpovědnost má klíčový význam pro efektivní a kvalitní vzdělávání, neboť podporuje spolupráci, sdílení znalostí a zkušeností mezi členy výukového týmu. Tím se zajišťuje, že každý člen týmu má příležitost přispět svými schopnostmi a přínosem k celkovému úspěchu kurzu. Díky kolektivní odpovědnosti se zvyšuje pružnost v reakci na potřeby studentů a zlepšuje se kvalita výuky jako celku.

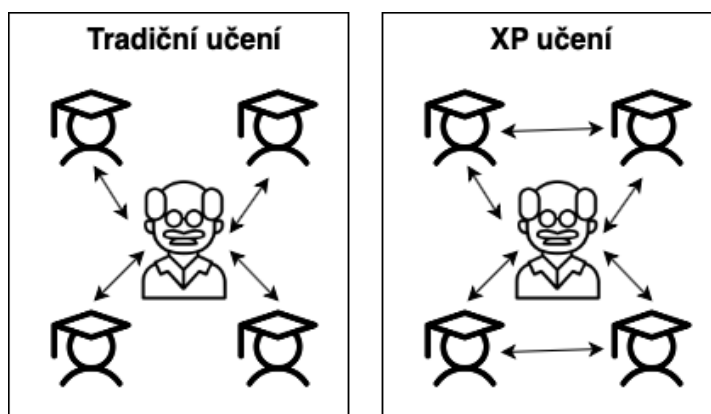
Pracovní týden o délce 40 hodin je pravidlo, které stanovuje maximální pracovní dobu v určitém časovém období. Tento koncept klade důraz na rozumné rozložení pracovního času tak, aby zaměstnanci měli dostatek času na odpočinek a obnovu energie mimo pracovní dobu. Pravidlo zajišťuje, že pedagogičtí pracovníci mají adekvátní časový prostor k plánování a přípravě výuky, setkání s studenty a administrativní práci, aniž by byli přetížení prací. Tím se podporuje efektivní výukový proces a zajišťuje se kvalitní a vyvážené vzdělávání. Důležitou součástí pravidla 40-hodinového pracovního týdne je respekt k práci a osobnímu času pedagogů a studentů. Tím se zabráňuje vyčerpání a vyhoření pedagogů, jelikož opak může mít negativní dopad na kvalitu výuky.

Metodu Extreme Pedagogy dále rozvíjeli ve svých studiích Souza a Rodrigues. Na rozdíl od Andersona a Bendixe se více zaměřují na konceptualizaci metody nejen z perspektivy pedagoga, ale také studenta. Ve své studii se věnují metodě učení nazvané pair learning.

Pair learning je praxe učení v rámci skupiny, obvykle složené ze dvou členů. Pokud je ve skupině více členů, může se stát, že se pouze několik z nich aktivně zapojí do procesu učení a ostatní zaujmají pasivní role. V pair learning je zodpovědnost za učení rovnoměrně rozdělena mezi oběma členy. Prostřednictvím neustálé spolupráce mezi studenty a také mezi učitelem a studenty se posiluje kontinuální učení, týmová práce, komunikace a zpětná vazba. Interakce probíhají po celou dobu kurzu.

Většinou práce ve dvojici probíhá tak, že jeden student aktivně řeší studijní problém a druhý student ho aktivně podporuje, navrhuje jiné způsoby řešení nebo možnosti zlepšení, přičemž se střídají role řidiče a navigátora (Manokin et al., 2018; Parsons & MacCallum, 2019).

**Obrázek 8 Tradiční učení vs. XP učení (autor Karina Kazarina, zdroj: Souza & Rodrigues, (2015))**



### 3.1.4 ATLM

Agile teaching learning methodology (ATLM) je agilní vzdělávací metoda vyvinutá v roce 2004. Autoři se inspirovali agilními procesy používanými v softwarovém inženýrství, kde se osvědčily jako efektivní nástroj pro zvládnutí komplexních a měnících se požadavků. Zjistili, že proces výuky má mnoho společného s procesem vývoje softwaru – oba zahrnují více stran s různými cíli, těsné časové plány, pevné termíny dodání a změny. Adaptace agilních principů ve vzdělávání tak může pomoci lépe reagovat na tyto výzvy a zlepšit celkovou efektivitu a kvalitu výuky.

Původně metoda byla koncipována pro studenty vývoje softwaru, ale autoři tvrdí, že ji lze implementovat do výuky různých disciplín (Chun, 2004). Metoda byla úspěšně použita při výuce několika technických kurzů na City University v Hongkongu. Tato metodologie klade důraz na to, že výuka musí být schopna flexibilně reagovat na měnící se a rozmanité potřeby studentů, zatímco učení musí být přizpůsobivé měnícím se výzkumným, obchodním a technologickým prostředím.

Autoři identifikují několik klíčových aspektů této metody: agilita, extrémnost a nezávislost. Agilita znamená schopnost učitele rychle reagovat a přizpůsobit se potřebám a schopnostem studentů, včetně změn tempa a struktury výuky. Hlavním cílem je pružná reakce na potřeby studentů a pomoc studentům při učení. Každý student je jedinečný a má své vlastní potřeby a způsoby učení. Agilita v ATLM umožňuje flexibilní reakci na tyto individuální potřeby a adaptaci výuky.

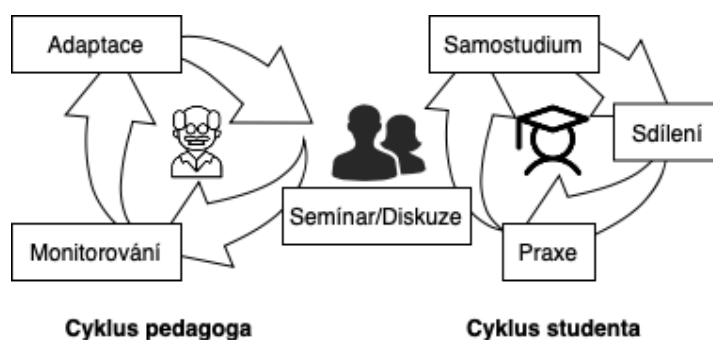
Koncept extrémnosti zahrnuje důraz na neustálé a intenzivní provádění osvědčených praktik výuky a učení. Jestliže určitá metoda nebo praxe přinese pozitivní výsledky v procesu výuky a učení, ATLM podporuje přístup, kdy je tato metoda prováděna neustále a systematicky. To zahrnuje opakované poskytování zpětné vazby studentům, kontinuální podporu studentům při učení a aktivní zapojení studentů do vzdělávacího procesu. Princip extrémnosti dále zdůrazňuje flexibilitu a adaptabilitu ve výuce, kde je důležité rychle reagovat na potřeby studentů a neustále optimalizovat výukové postupy.

Posledním z klíčových aspektů ATLM je podpora nezávislosti studentů v učebním procesu. ATLM klade důraz na trénování studentů v samostatném učení, kde se kladou důraz na schopnost porozumět procesu učení jako takovému, nikoli pouze na obsah kurzu. Cílem ATLM je postupně minimalizovat závislost studentů na přímém vedení učitele a umožnit jim vyvíjet schopnosti autonomního učení. To se projevuje v tom, že s každou iterací v učebním cyklu ATLM je studentům umožněno více samostatně přistupovat k učebním materiálům a získávat znalosti. Posílení nezávislosti studentů ve vzdělávacím procesu je klíčové pro jejich schopnost přizpůsobit se novým situacím, získávat nové znalosti a učit se po celý život.

Cílem této vzdělávací metody je získání aktivních znalostí a dovedností, které studenti mohou následně uplatnit v praxi. Metoda je koncipována do dvou částí, které poskytují doporučení pro pedagogy, tak i pro studenty. ATLM je vyváženým přístupem, který podporuje obě strany učebního procesu.

Vzdělávací proces je strukturován do iterativních cyklů pro pedagoga a studenty, které jsou vzájemně propojené. Středem těchto iterativních cyklů je seminární práce a diskuse mezi studenty a pedagogem. Po semináři následuje aplikace získaných znalostí v praxi formou domácích úkolů a přípravy, kde studenti mají prostor pro kreativitu, samostudium, hledají potřebné studijní materiály ke splnění úkolů. Dále vyměňují získané znalosti s ostatními studenty. Zjištění a řešení úkolů jsou pak analyzovány během příštího semináře. V průběhu tohoto procesu pedagog získává poznatky o potřebách a požadavcích studentů ohledně studijního plánu a materiálů, a na základě těchto informací upravuje studijní plán a monitoruje studijní pokrok studentů prostřednictvím různých testových úkolů, jejichž výsledky sděluje studentům.

**Obrázek 9 ATLM učení proces (autor Karina Kazarina, zdroj: Chun (2004))**



Pedagog v rámci svého cyklu plní několik funkcí, včetně výuky, monitorování a adaptace. Studenti v rámci svého cyklu mají za úkol praktikovat své znalosti, nezávisle tvořit svou vlastní studijní cestu a hledat potřebné zdroje informací, sdílet své poznatky s ostatními studenty. ATLM přístup posiluje otevřenost a spolupráci mezi studenty, zlepšuje zpětnou vazbu, která je důležitou součástí agilních metod. V rámci procesu učení studenti získávají dovednosti celoživotního vzdělávání.

Chun (2004) ve své studii vychází z výsledků výzkumu The Classic Learning Pyramid, který zkoumal účinnost různých výukových metod a jejich schopnost zlepšit uchování informací studenty. Tento výzkum proběhl v Národních výcvikových laboratořích v Bethel, Maine v roce 1994. Výsledky naznačují, že metoda přednášky dosahuje pouze průměrné míry uchování informací ve výši 5 %, zatímco metoda sdílení poznatků nebo kolaborace dosahuje výrazně vyšší míry retence, a to 90 %.

Tento výzkum poukazuje na důležitost interaktivních metod výuky, které umožňují studentům aktivně se zapojovat do učení a aplikovat získané znalosti. Míra retence informací je klíčovým ukazatelem účinnosti výuky a tyto výsledky podporují myšlenku, že učení prostřednictvím aktivního zapojení a interakce s ostatními studenty může vést k lepšímu porozumění a dlouhodobému uchování informací.

#### **4 Možnosti a omezení agilního přístupu ve vzdělávání**

V této kapitole představím shrnutí potenciálních výzev a výhod, které přináší implementace agilního přístupu do vzdělávání v kontextu jeho uplatnění na vysokých školách.



### Výzvy implementace agility:

1. Výběr vhodné metody, techniky nebo nástroje pro účely výuky a učení. Obtížnosti při výběru správného nástroje nebo techniky pro efektivní vzdělávání. Měření výsledků učení může být komplikované.
2. Nepřipravenost prostředí, pedagogů a studentů na inovaci ve výuce a učení. Odpor ke změně a transformace kultury vzdělávací instituce mohou brzdit implementaci agilních metodologií.
3. Finanční podpora univerzit. Omezená dostupnost finančních prostředků a vhodných nástrojů pro implementaci agilního přístupu, včetně zdrojování nástrojů, testování a zlepšení.
4. Chybějící studijní materiály a metodiky pro uplatnění agilních metod. Nedostatek školení pedagogů v oblasti agilních metodologií a nedostatečné porozumění agilním principům mohou představovat překážky.
5. Omezené povědomí o potenciálních výhodách agilního přístupu.
6. Výsledky měření efektivity agilních metod a technik. Výsledky měření nemusí být univerzálně použitelné pro všechny studijní programy.

### Výhody implementace agility:

1. Posílení komunikace a transparentnosti výuky. Zlepšení kolaborace mezi studenty a pedagogy, což vede k efektivnějšímu vzdělávacímu procesu.
2. Personalizace učení. Možnost stanovení jasných vzdělávacích cílů a strategií, které jsou přizpůsobeny potřebám jednotlivých studentů.
3. Atraktivita moderních vzdělávacích technik. Zvýšení konkurenceschopnosti vzdělávací instituce a zvýšení počtu výzkumných projektů.
4. Adaptabilita ke změnám a reakce na současné vzdělávací trendy. Schopnost reagovat na nové výzvy a měnící se potřeby studentů.
5. Získávání uplatnitelných znalostí. Aktivní učení umožňuje studentům získávat znalosti, které mohou uplatnit v praxi.
6. Přehledné mapování studijního pokroku. Možnost kontinuálně sledovat pokrok studentů a poskytovat jim příslušnou zpětnou vazbu.

Parsons a MacCallum (2019) ve své studii kritizují obecnější popis agilních vzdělávacích metod bez konkrétních popisů jejich uplatnění, nedostatek případových studií a měření efektivity těchto nástrojů. Ve své kritice vzpomíná několik existujících metrik, jako například Meerbaum-Salant a Hazzan (2010), kteří rozdělují agilní praktiky do tří aspektů: pedagogické řízení třídy,

sociální aspekt a projektový management. V jejich Agile Constructionist Mentoring Methodology (ACMM) definují výukový proces, který podporuje učitele při vedení svých studentů v softwarových projektech, však metoda je aplikovatelná i pro jiné disciplíny.

Nicméně tyto aspekty jsou stále převážně konceptuální. Proto je důležité věnovat se této problematice detailněji prostřednictvím popisu konkrétních příkladů využití těchto technik, vytvořit studijní metodiky a metriky pro implementaci metod a technik v různých studijních disciplínách.

## **5 Dosavadní stav výzkumu**

V této kapitole jsou prezentována stručná shrnutí klíčových studií, které jsou podkladem pro praktickou část dané diplomovou práci, včetně hlavních cílů, metodologie a závěrů autorů. Literární rešerše byla provedena se zadáním klíčových slov: Agile, Education, Case study, Motivation, Satisfaction, Effectiveness, Student, University. K vyhledávání byly použity platformy jako Consensus, Ukaž, Jstor, Ebsco, Mendeley a Semantic Scholar. Zdroje, které odpovídali vyhledávacím účelům a byli nejvíce relevantní pro účely mého výzkumu, byly nalezené na platforme Consensus. Cílem literární rešerše bylo zjistit, jestli existují studia zaměřené na kvalitativní výzkum dopadu využití agilních praktik a metod na spokojenosti studentu, jejich motivace a efektivitu výuky.

Během mé literární rešerše jsem identifikovala zásadní mezeru ve znalostech, kterou se snažím vyplnit prostřednictvím mého výzkumu v praktické části. V literatuře o agilních metodách ve vzdělávání není dostatečně prozkoumáno, jak agilní přístup ovlivňuje motivaci studentů, jejich spokojenost s učením a efektivitu výuky a učení.

### **5.1 Studie Agile Methods in Higher Education: Adapring and Using eduScrum with Real World Projects (Neumann a Baumann, 2021)**

Neumann a Baumann (2021) ve své studii Agile Methods in Higher Education: Adapring and Using eduScrum with Real World Projects prezentovali svoje zkušenosti implementace metody eduScrum, problémového a projektově orientovaného učení na University of Applied Sciences and Arts - Hochschule Hannover v Německu. Autoři se zaměřili na přípravu, realizaci a hodnocení agilního vzdělávacího konceptu pro nový magisterský program Digital Transformation. Práce také zahrnuje zkušenosti s výukou na dálku během pandemie Covid-19 v létě 2020. Cílem práce je přispět k šíření agilních metod ve vysokoškolském prostředí.

Autoři zjistili, že použití metody eduScrum ve vysokoškolském vzdělávání nebylo dosud dostatečně zkoumáno v literatuře. Stanovili si dvě hlavní výzkumné otázky:

1. Jak může být metoda eduScrum použita s reálnými problémy ve vysokoškolském vzdělávání?
2. Jak studenti hodnotí práci s eduScrum?

Autoři zvolili kombinaci kvantitativní a kvalitativní metody výzkumu. Pro získání dat použili dotazník a kvalitativní metody, jako jsou neformální rozhovory, diskuse a pozorování.

Ve vztahu k první výzkumné otázce zjistili, že metoda eduScrum může být úspěšně použita s reálnými problémy ve vysokoškolském vzdělávání. Studenti hodnotili práci s eduScrumem pozitivně, což naznačuje, že tato metoda je vhodná pro práci s projekty zaměřené na řešení reálných problémů.

V rámci druhé výzkumné otázky bylo zjištěno, že studenti hodnotí práci s eduScrumem jako cennou a efektivní. Tato zjištění naznačují, že eduScrum může být úspěšným nástrojem pro podporu vzdělávání a zvyšování zapojení studentů do výuky.

## **5.2 Studie Agile Manifesto for Teaching and Learning (Krehbiel et al., 2017)**

Krehbiel et al. (2017) ve své studii Agile Manifesto for Teaching and Learning zkoumali možnosti a výhody aplikace agilního přístupu ve vysokoškolském prostředí a navrhli agilní manifest pro výuku a učení. Cílem práce bylo popsat zkušenosti s implementací agilních nástrojů a technik do výuky a analyzovat výsledky průzkumu ohledně zkušeností studentů s tímto přístupem.

Autoři zvolili kvantitativní výzkumnou metodu prostřednictvím průzkumu studentů, aby zjistili, jak studenti obecně reagovali na použití agilního přístupu ve třídě. Jejich výzkumné otázky se zaměřovaly na užitečnost agilního přístupu k výuce a na hodnocení konkrétních nástrojů agilní metodiky při usnadňování skupinové práce studentů.

Autoři měřili vnímání studenty agilního přístupu, a to konkrétně vnímání reálného kontextu, efektivního učebního zážitku, efektivního využití času, týmové práce, kvality dodávaných výsledků a celkového učebního zážitku. Dále zkoumali vnímání agilních technik, konkrétně uplatnění Scrum praktik ve vzdělávání.

Hlavní závěry studie naznačují, že adaptace agilního přístupu ve vysokoškolském prostředí přináší pozitivní výsledky. Zjištění naznačují, že tato metoda vedla ke zvýšení zapojení studentů, podpoře jejich odpovědnosti za vlastní učení, zlepšení úrovně a kvality spolupráce a produkci vyšší kvality výstupů. Bylo také zjištěno, že zavedení agilního přístupu umožnilo vytvoření autentičtějších forem skupinové spolupráce a poskytlo studentům více příležitostí k projevu

kreativity a vedení ve skupinách. Tyto závěry naznačují, že agilní přístup může být cenným nástrojem pro vyučující ve vysokoškolském prostředí a přináší potenciál pro zlepšení výsledků učení studentů.

### **5.3 *Studie Teamwork and Project Success in Agile Software Development Methods: A Case Study in Higher Education (Lukasa et al., 2020)***

Lukasa et al. (2020) ve studii *Teamwork and Project Success in Agile Software Development Methods: A Case Study in Higher Education* zkoumali, jak týmová práce studentů ovlivňuje úspěch jednotlivých členů týmu a celkovou výkonnost týmu na univerzitě v Cape Townu. Cílem je poskytnout ucelenější pochopení významu týmové práce v agilních týmech ve vysokoškolském prostředí a identifikovat faktory, které přispívají k úspěchu a výkonnosti týmu.

Autoři pracují s následujícími hypotézami: Hypotéza 1: H10: Týmová práce nemá vliv na výkonnost týmu. H11: Týmová práce má vliv na výkonnost týmu. Hypotéza 2: H20: Týmová práce nemá vliv na úspěch členů týmu. H21: Týmová práce má vliv na úspěch členů týmu.

Autoři zvolili metodu dotazníkového setření k sběru dat. Dotazník zachycoval demografické informace a proměnné měřící týmovou práci, úspěch členů týmu a výkonnost týmu.

Autoři dospěli k závěru, že týmová práce má pozitivní vliv jak na úspěch členů týmu, tak na výkonnost týmu v kontextu vysokoškolského vzdělávání. Ukázalo se, že různé aspekty týmové práce, jako komunikace, soudržnost, vzájemná podpora jsou důležité pro dosažení úspěšného výsledku. Hypotézy provedené v rámci studie byly potvrzeny, přičemž týmová práce pozitivně ovlivňuje jak výkonnost týmu (H11), tak úspěch členů týmu (H21).

### **5.4 *Studie Adapting agile practices in university contexts (Masood et al., 2018)***

Masood et al. (2018) ve studii *Adapting agile practices in university contexts* analyzují zkušenosti studentů při aplikaci agilních praktik na univerzitě v Aucklandu. Autoři se zaměřují na identifikaci omezení agilního přístupu ve vzdělávání a výzev, kterým studenti čelili při používání agilních metod, a na představení adaptací a úprav, které studenti provedli, aby tyto metody lépe vyhovovaly univerzitnímu prostředí. Cílem práce je poskytnout doporučení pro pedagogy a studenty, jak lépe koordinovat a aplikovat agilní praktiky v univerzitním kontextu, a zlepšit tak efektivitu výuky a praktického učení v oblasti softwarového inženýrství.

Metodologie zahrnuje sběr dat prostřednictvím studentských průzkumů a analýzu studentských esejí. Výzkumné otázky zahrnují:

1. Jaké jsou nejčastější omezení, kterým studenti čelí při praktikování agilních metod v univerzitním kurzu?
2. Které agilní praktiky si studenti zvolí a jak byly tyto praktiky přizpůsobeny, aby vyhovovaly univerzitnímu kontextu?
3. Které přizpůsobené praktiky jsou vnímány jako prospěšné a účinné z hlediska výstupů a které ne?

Autoři dospěli k závěru, že komunikace a plánování jsou klíčové pro úspěch týmových projektů v rámci univerzitního prostředí. Studenti čelí různým omezením, jako je obtížnost v organizaci společného pracovního času, nedostupnost některých členů týmu. Přestože některé adaptace agilních metod pomohly studentům překonat tyto překážky, jiné nebyly tak účinné. Doporučení pro studenty i vyučující zahrnují lepší plánování a komunikaci, a také flexibilitu při adaptaci agilních praktik na univerzitní kontext. Tato studie podtrhuje významné aspekty týmové práce a zdůrazňuje potřebu dalšího zkoumání efektivity agilních metod ve vzdělávacím prostředí.

### **5.5 Studie *A systematic Review of the Use of Agile Methodologies in Education to Foster Sustainability Competencies* (Lopez-Alcarria et al., 2019)**

Lopez-Alcarria et al. (2019) ve studii *A systematic Review of the Use of Agile Methodologies in Education to Foster Sustainability Competencies* analyzuje využití agilních metodik v oblasti vzdělávání a jejich přínos pro rozvoj klíčových kompetencí udržitelného rozvoje. Cílem studie je zkoumat, jak agilní vzdělávání přispívá k rozvoji kompetencí potřebných pro udržitelný rozvoj, jako jsou zvládání nejistoty, adaptabilita, kreativita, dialog, respekt, sebevědomí, emoční inteligence, odpovědnost a systémové myšlení. Studie se zaměřuje na to, jakým způsobem agilní vzdělávání vytváří prostředí příznivé pro rozvoj těchto kompetencí u studentů a pedagogů.

Výzkum vychází z potřeby prozkoumat zkušenosti s aplikací agilních metodik ve vzdělávacím prostředí, a zda tato aplikace přispívá k rozvoji klíčových kompetencí pro udržitelný rozvoj. Klíčové výzkumné otázky, které tvoří základ tohoto výzkumu, jsou:

1. Existuje v literatuře nějaký empirický důkaz o aplikaci agilních metodik ve vzdělávání?
2. Zlepšuje tato aplikace přenos klíčových kompetencí pro udržitelný rozvoj?
3. Je tento přenos záměrný a plánovaný, nebo je důsledkem aplikace pedagogického rámce, na kterém agilní vzdělávání staví?

Konkrétními cíli tohoto výzkumu jsou:

1. Získat výběr relevantních prací v literatuře, které se zabývají agilním vzděláváním.
2. Zjistit, zda byla provedena analýza přenesených kompetencí.
3. Určit, zda jsou instruktoři a studenti plně obeznámeni s výhodami získaných kompetencí pro udržitelnost a rozvoj.

Hlavní závěry této práce a výsledky výzkumných otázek jsou následující:

existuje empirický důkaz o aplikaci agilních metodik ve vzdělání, jak naznačuje systematický přehled provedený v rámci studie. Aplikace agilních metodik vzdělávání zlepšuje přenos klíčových kompetencí pro udržitelný rozvoj. Výzkum ukázal, že agilní vzdělávání vytváří prostředí pro rozvoj kompetencí potřebných pro udržitelný rozvoj a zvyšuje výkonnost, spokojenost a motivaci jak u vyučujících, tak u studentů.

Přenos těchto kompetencí není pouze náhodným důsledkem použití agilního rámce, ale je záměrný a plánovaný. Agilní vzdělávání poskytuje vhodný prostředek k cílenému rozvoji klíčových kompetencí pro udržitelný rozvoj, které jsou pevně zakořeněny v principu participace, spolupráce a konstruktivismu. Tyto závěry ukazují, že aplikace agilních metodik ve vzdělání má pozitivní vliv na přenos klíčových kompetencí pro udržitelný rozvoj a že je tento přenos záměrný a plánovaný, což naznačuje, že agilní vzdělávání poskytuje efektivní prostředek pro rozvoj těchto kompetencí u studentů.

## Praktická část

### 6 Představení výzkumu

Cílem je analyzovat a zhodnotit možnosti využití agilního přístupu ve vzdělávání a jeho vliv na motivace studentů, jejich spokojenost s učebním procesem a efektivitou výuky a získaných znalostí a dovedností. Klíčové výzkumné otázky zahrnují, jak lze principy agilního přístupu aplikovat ve vzdělávání, a jaký je vliv agilního vzdělávání na proces učení a studenty. Ve svém kvalitativním výzkumu jsem se zaměřila na dané aspekty v rámci vzdělávacího programu *Entre sociale*, kde byly využity techniky agilního přístupu v procesu výuky.

Výzkumné metody zahrnují polostrukturované rozhovory s účastníky programu *Entre Sociale* po jeho skončení, přičemž délka každého rozhovoru se pohybovala mezi 40 minutami a 1,5 hodinou. Pro automatickou transkripci rozhovorů jsem využila nástroj umělé inteligence; následně byla data ručně anonymizována odstraněním identifikátorů. Citlivé informace týkající se interakcí mezi účastníky byly rekapitulovány a parafrázovány za účelem zachování anonymity respondentů. Informace, které se výzkumu netýkají, byly vyřazeny z transkriptů. Doplnkovými zdroji informací byly osobní pozorování a vlastní zkušenost účasti v rámci daného vzdělávacího programu, které byly využity při designu celého výzkumu.

Výběr vzorku respondentů probíhal na základě provedení rozhovoru se 2 účastníky z každého týmu. Osobní pozorování a zapojení do programu mi poskytly přehled v přístupech a zapojení jednotlivých účastníků, a proto oslovení respondenti prezentují rozmanitost v názorech a postojích, čehož jsem měla za cíl dosáhnout. Program *Entre sociale* celkem absolvovalo 25 účastníků z 30 přijatých, k dispozici za výčtem mého týmu jsem měla 20 lidí, z nichž rozhovoru se odmítli zúčastnit 4. Kromě toho byl proveden rozhovor s jednou z organizátorek programu *Entre sociale*, Anastasií Saliakhovou. Celkem bylo provedeno 10 rozhovorů v anglickém a v ruském jazycích, v jednom týmu byl rozhovor proveden pouze s jedním členem týmu.

Realizace výzkumu proběhla od října 2023 po duben 2024, období zahrnuje osobní účast v programu *Entre sociale*, design výzkumu a provedení rozhovorů. Respondenti byli kontaktováni prostřednictvím sociálních sítí Instagram a Whatsapp. Nabízela se možnost provedení rozhovoru v angličtině, ruštině nebo češtině, buď formou osobního setkání nebo on-line, s předpokládanou délkou 40 minut. Respondenti si vybírali preferovaný formát rozhovoru podle svých preferencí. Vzorek respondentů tvoří jedinci ve věkovém rozmezí od 21 do 31 let, pocházející z Finska, Indie, Kazachstánu, Ruska, Ukrajiny a Zambie. Na začátku rozhovoru respondenti vyplnili a podepsali informovaný souhlas s účastí ve výzkumu a se zpracováním osobních údajů, poskytnutý buď v českém nebo anglickém jazyce.

Limitem výzkumu je časový rozestup mezi průběhem vzdělávacího programu a provedením výzkumu, proto může dojít ke zkreslení výsledků, dalším limitem je dostupnost a přístupnost k účastníkům programu *Entre sociale*, jelikož někteří účastníci již nejsou k dispozici v České republice nebo mají časové komplikace se výzkumu zúčastnit. Osobní pozorování a zapojení představují jak výhody, tak limity mého výzkumu. Mezi výhody patří možnost osobní reflexe a zhodnocení dané formy vzdělávání, přímý kontakt s každým účastníkem, znalost jejich chování, přístupu k práci a postojů k programu *Entre sociale*. Mezi limity pak patří reflexe vlastních předpokladů a postojů vůči jak vzdělávacímu programu, tak i jeho účastníkům. Dalším limitem je omezený vzorek účastníků, ze kterého jsem vynechala svůj vlastní tým, aby se zabránilo zkreslení výsledků způsobenému silnějším osobním propojením s danými účastníky.

Ve svém výzkumu používám speciální terminologii, kde programem mám na mysli vzdělávací program *Entre sociale*. V rámci tohoto programu vznikaly různé projekty, na kterých pracovaly jednotlivé týmy. Program tvořili jak organizátoři, kteří se aktivně zapojovali do průběhu programu a poskytovali podporu účastníkům během realizace projektů, tak i mentoři z oblastí projektového managementu, designu, marketingu a dalších, kteří během jednotlivých vzdělávacích setkání prezentovali své vlastní zkušenosti a teoretický úvod do daných disciplín. Získané znalosti měli účastníci následně implementovat do svých projektů.

Na začátku výzkumu představuji obsah a průběh programu *Entre sociale*. Následující kapitoly zahrnují otázky připravené pro polostrukturované rozhovory a jejich výsledky v rámci jednotlivých okruhů: Motivace, Efektivita, Spokojenost. V závěru praktické části analyzuji a interpretuji výsledky rozhovorů.

## **6.1 *Entre sociale***

*Entre sociale* je vzdělávací program Erasmus+, který vznikl za podpory Evropské unie a probíhal v Praze v anglickém jazyce. Programu se zúčastnili mladí lidé ve věku od 18 do 30 let s povoleným pobytem v České republice, kteří byli nadšení pro pozitivní změny prostřednictvím tvorby sociálně prospěšných projektů. *Entre sociale* poskytovalo komfortní mezinárodní prostředí a nástroje k dosažení těchto cílů. Program také nabízel podporu pro osobní a profesionální růst v oblastech grafického designu, projektového managementu a leadershipu. Účast v programu byla zdarma a zahrnovala znalosti, podporu, rozpočet pro realizaci projektů a tým lidí se stejnými zájmy. Cílem programu bylo poskytnout mladým lidem příležitost a znalosti k realizaci vlastních nápadů a vytvořit komunitu sociálních podnikatelů.

Organizátoři rozdělili účastníky do pětičlenných týmů na základě informací z osobního dotazníku vyplněného během registrace. Každý tým pak během brainstormingu přišel s vlastním



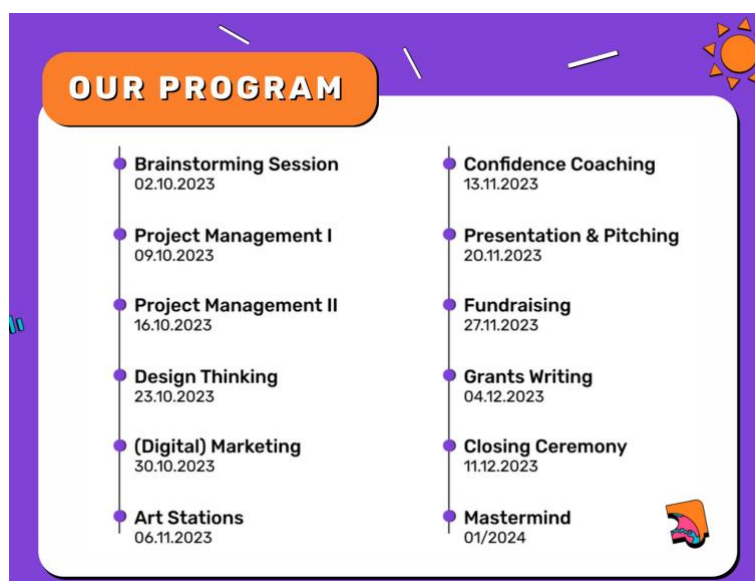
nápadem na projekt, který měl být v průběhu vzdělávacího programu realizován. Každý projekt se musel týkat jedné z následujících oblastí: celoživotní vzdělávání, povědomí o životním prostředí, zdravotní péče a duševní pohoda, občanská angažovanost nebo sociální inkluze. Během programu bylo celkem realizováno šest projektů na témata jako udržitelná spotřeba potravin, integrace cizinců, netradiční vzdělávání, umělecká terapie, sociální úzkost a pěstování rostlin.

Program proběhl formou pravidelných týdenních setkání od října 2023 do ledna 2024. Každé setkání bylo věnováno jedné z oblastí zaměřené na tvorbu projektu. Setkání probíhali v různých formách, jako jsou přednášky, interaktivní workshopy, práce v týmu, prezentace týmových projektů ad. Kromě pravidelných setkání byla vítána a očekávána spolupráce účastníků mimo programový rozvrh. Během celého procesu realizace projektu týmy obdržely podporu od organizátorů programu a měly možnost získat zpětnou vazbu od mentorů během pravidelných setkání.

Na úvodním setkání kromě seznámení účastníků proběhlo setkání zaměřené na brainstorming a techniky efektivní diskuse a generování nápadů, včetně schopnosti vyjádřit souhlas i nesouhlas s respektem k ostatním členům týmu. Účastníci programu představili své prvotní nápady na projekt během brainstormingu. Následně se konala setkání zaměřená na projektový management a týmovou spolupráci, kde byly probírány postupy realizace projektu a rozdělení rolí v týmu. Cílem těchto setkání bylo vytvoření plánu realizace projektu a rozdělení rolí v týmu.

Následující setkání bylo zaměřeno na designové myšlení, kde týmy prototypovaly svůj projekt a definovaly svou potenciální cílovou skupinu. Účastníci se dále seznámili s marketingovými a kreativními nástroji a vypracovali strategie propagace svého projektu, včetně grafického zpracování propagačních materiálů. Poté týmy prezentovaly své projekty před komisí a měly možnost získat grant pro svůj projekt, čímž získaly zkušenost s fundraisingem. Posledním teoretickým setkáním bylo seznámení s tématem psaní grantů pro potenciální realizaci budoucích projektů. Během závěrečných setkání proběhly týmové prezentace výstupu projektů a vyhodnocení vítězných projektů. Níže je uveden rozvrh programu Entre sociale, který účastníci obdrželi na svůj osobní e-mail.

Obrázek 10 Harmonogram programu Entre sociale (zdroj: Entre sociale)



Důležité je zmínit, že každé setkání začínalo ice breaking aktivitou, která účastníkům poskytla příležitost vzájemně se seznámat a sdílet své zkušenosti. Organizátoři také kladli důraz na posilování schopností a dovedností účastníků v networkingu, otevřené komunikaci a prezentaci. Na závěr každého setkání probíhala krátká prezentace týmu ohledně jejich současného stavu projektu, jejich potřeb a akčních kroků na další týden.

## 6.2 Otázky

Rozhovory byly provedeny za pomoci předpřipravených otázek, doplněných o upřesňující dotazy, které vznikaly během průběhu rozhovoru. Otázky byly rozděleny do okruhů: Motivace, Spokojenost a Efektivita. Během rozhovoru nebyly všechny předpřipravené otázky použity, protože někteří respondenti odpověděli na některé z nich v rámci jiných otázek nebo otázka nebyla relevantní. Otázky pro organizátora vzdělávacího programu jsou uvedené v příloze (Př. 1).

Na začátku rozhovoru bylo vždy zjištěno, zda respondent měl předchozí zkušenosti s podobnými vzdělávacími programy. Následně byly pokládány otázky z jednotlivých okruhů:

### Motivace:

1. Jaký byla hlavní motivace ke Tvé účasti v programu Entre sociale?
2. Jak se vyvíjela Tvoje motivace v průběhu projektu?
3. Měl/a si okamžiky, kdy si chtěl/a účast v programu vzdát? Pokud ano, co Ti pomohlo tuto krizi překonat?

4. Jsi po ukončení programu motivován/a se znovu přihlásit do podobného typu vzdělávacího programu?

### **Spokojenost:**

5. Za jakých podmínek je pro Tebe práce v týmu přínosná?
6. Jak jste vnímali roli organizátorů a mentorů v rámci programu?
7. Jak byly na projektu rozděleny role ve vašem týmu?
8. Jak jsi vnímal/a svoji roli v rámci projektu?
9. Jak Ti toto rozdělení vyhovovalo?
10. Cítil/a jsi se v rámci týmu zapojen/a a slyšen/a?
11. Přinášela spolupráce na projektu nějaké problémy, příp. jak jste je řešili?
12. Jaký byl Tvůj celkový pocit spokojenosti se svou účastí v programu Entre sociale?

### **Efektivita:**

13. Jak Ti vyhovovalo tempo a tematické nastavení programu?
14. Které výukové metody Ti připadaly nejvíce a nejméně efektivní?
15. Jak hodnotíš efektivitu práce tvého týmu?
16. Jak se efektivita týmu proměňovala v průběhu času a jaké faktory hrály v tomto procesu hlavní roli?
17. Zpětně hodnoceno, co by podle Tebe přispělo k vyšší kvalitě výstupů?
18. Co si z programu odnášíš jako hlavní poznatky a dovednosti pro Tvůj osobní i kariérní růst?

## **7 Výsledky rozhovorů**

Většina respondentů má předchozí zkušenosti s podobnými vzdělávacími technikami v oblasti realizace projektu nebo teoretického zpracování projektu. Hodnocení těchto zkušeností je obecně pozitivní, což naznačuje, že respondenti jsou otevření netradičním vzdělávacím technikám. Jejich zaměření se pohybuje od technických a podnikatelských po psychologické, marketingové a sociální oblasti. Respondent D však nemá předchozí zkušenosti s podobnými vzdělávacími programy.

**Tabulka 2 Předchozí zkušenosti respondentů s netradičními techniky vzdělávání**

Respondent	Předchozí zkušenost	Typ zkušenosti	Hodnocení	Zaměření	Zkušenost práce v týmu
Resp. A	má	realizace	Kladně	technické	má
Resp. B	má	realizace	Kladně	podnikatelské	má
Resp. C	má	realizace	Kladně	technické	má
Resp. D	nemá	-	-	-	-
Resp. E	má	teorie	Kladně	psychologické	má
Resp. F	má	teorie	Kladně	marketingové	má
Resp. J	má	teorie	Kladně	sociální a agrikulturní	má
Resp. K	má	realizace	Kladně	sociální a agrikulturní	má
Resp. L	má	teorie	Kladně	sociální	má

### 7.1 Okruh Motivace

Respondenti vykazují různorodou motivaci ke své účasti, která zahrnuje prvky jako socializace, networking, vzdělávání, kariérní rozvoj a realizace projektů. Většina z nich viděla program jako příležitost ke svému osobnímu a profesnímu růstu.

Důležitým zjištěním je také skutečnost, že téměř polovina respondentů neměla před zahájením programu dostatečnou znalost jeho cílů. Z tohoto poznatku vyplývá, že plány a cíle programu nebyly efektivně prezentovány a komunikovány v rámci daného vzorce účastníků.

**Tabulka 3 Motivace k účasti v programu Entre sociale**

Respondent	Motivace zapojení	Znalost cíle programu před zahájením
Resp. A	Socializace, networking, volnočasová aktivita	ano
Resp. B	Socializace, vzdělávání, networking	ne
Resp. C	Socializace, angličtina, realizace projektu, networking	ano
Resp. D	Vzdělávání, pozvánka se přidat od kamaráda, kariérní rozvoj	ne

Resp. E	Kariérní rozvoj, vzdělávání	ne
Resp. F	Kariérní rozvoj, vzdělávání	ne
Resp. J	Kariérní rozvoj, vzdělávání, práce v týmu	ano
Resp. K	Kariérní rozvoj, vzdělávání, networking, socializace	ano
Resp. L	Vzdělávání, realizace projektu	ano

### 7.1.1 Vývoj motivace respondentů

Motivace respondentů k účasti v projektu se vyvíjela od začátku až do konce projektu. U některých respondentů se jejich motivace pohybovala od neutrálního stavu k vysoké motivaci na začátku projektu, ale postupně klesala během průběhu projektu. U jiných respondentů se naopak motivace zvyšovala během průběhu projektu.

Tato analýza vývoje motivace ukazuje, že vnější faktory mohou mít vliv na motivaci účastníků projektu, ale také naznačuje, že interní faktory a osobní zájmy mohou hrát důležitou roli při udržení vysoké úrovně motivace během průběhu projektu.

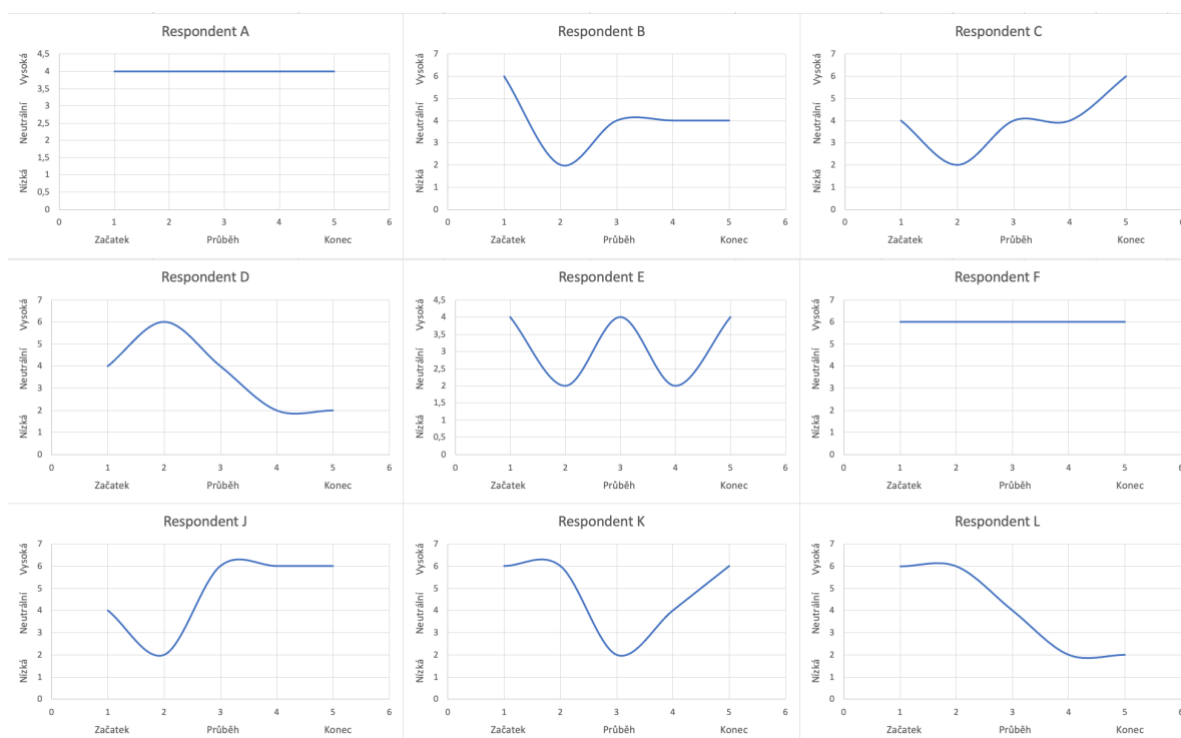
Externí faktory pozitivně či negativně ovlivňující jejich motivaci zahrnují například pracovní závazky, studium, osobní komplikace či rodinné povinnosti. Je zajímavé, že někteří respondenti, jako například respondent D, byl ovlivněn pozvánkou se registrovat do programu od kamaráda, avšak který nakonec nebyl přijat do programu.

**Tabulka 4 Vývoj motivace v průběhu programu Entre sociale**

Respondent	Začátek	Průběh	Konec	Vnější faktory ovlivňující motivace účasti
Resp. A	neutrální	neutrální	neutrální	Práce na plný úvazek
Resp. B	vysoká → nízká	neutrální	neutrální	Práce na plný úvazek, osobní komplikace během projektu
Resp. C	neutrální → nízká	neutrální	vysoká	Peče o dítě a rodinu, studium
Resp. D	neutrální → vysoká	neutrální → nízká	nízká	Studium, brigáda
Resp. E	neutrální → nízká	neutrální → nízká	neutrální	Studium, osobní komplikace během projektu
Resp. F	vysoká	vysoká	vysoká	Studium, brigáda, dojíždění z jiného města

Resp. J	neutrální → nízká	vysoká	vysoká	Studium, brigáda
Resp. K	vysoká	nízká → neutrální	vysoká	Práce na plný úvazek
Resp. L	vysoká	neutrální → nízká	nízká	Práce na plný úvazek, studium

**Obrázek 11 Graf vývoje motivace respondentů (autor Karina Kazarina)**



Většina respondentů měla okamžiky, kdy uvažovali o předčasném ukončení účasti v programu. Pro ně byla důležitá zodpovědnost vůči lidem, kteří na ně spoléhali, nebo ukotvení téma projektu podle svých zájmů, což jim pomohlo tuto krizi překonat. Naopak někteří respondenti, jako respondenti A, F a J neuvažovali o předčasném ukončení programu.

**Tabulka 5 Motivace nedokončit program Entre sociale**

Respondent	Ano / Ne	Faktor překonání
Resp. A	Ne	-
Resp. B	Ano	Zodpovědnost vůči lidem
Resp. C	Ano	Téma projektu
Resp. D	Ano	Zodpovědnost vůči lidem
Resp. E	Ano	Organizátory
Resp. F	Ne	-

Resp. J	Ne	-
Resp. K	Ano	Zodpovědnost vůči lidem
Resp. L	Ano	Spánek

Většina respondentů je motivována k opětovnému přihlášení do podobného typu vzdělávacího programu. Toto naznačuje jejich pozitivní zkušenosti a přesvědčení o hodnotě a přínosu podobných programů pro jejich osobní a profesní rozvoj.

Dva respondenti (D a K) však nevyjádřili zájem o opětovnou účast v podobném typu programu. Respondent D upřednostňuje více teoretické vzdělávací formy, zatímco respondent K se necítil komfortně v prostředí s velkou věkovou rozmanitostí. Je důležité zkoumat důvody této negativní odpovědi, které mohou poskytnout užitečné poznatky pro budoucí plánování a zlepšování podobných programů.

#### **Tabulka 6 Motivace se zúčastnit podobného vzdělávacího programu**

<b>Respondent</b>	<b>Ano / Ne</b>
Resp. A	Ano
Resp. B	Ano
Resp. C	Ano
Resp. D	Ne
Resp. E	Ano
Resp. F	Ano
Resp. J	Ano
Resp. K	Ne
Resp. L	Ano

#### **7.2 Okruh Spokojenost**

Výsledky respondentů naznačují, že pro ně je práce v týmu přínosná za určitých podmínek. Klíčové faktory, které respondenti považují za důležité pro efektivní práci v týmu, zahrnují transparentnost, komunikaci, vzájemnou podporu, adaptaci, společné cíle, lidskou sympatii, bezpečné prostředí pro sdílení a respekt. Respondenti zdůrazňují význam transparentnosti a otevřené komunikace pro úspěšnou spolupráci v týmu. Důležitá je také vzájemná podpora a respekt k ostatním členům týmu. Někteří respondenti také zdůrazňují potřebu jasně definovaných rolí, zodpovědnosti a důvěry mezi členy týmu.

Tyto výsledky naznačují, že pro efektivní práci v týmu je nezbytné vytvořit prostředí, které podporuje otevřenou komunikaci, respektuje individuální příspěvky a poskytuje prostor pro vzájemnou podporu a spolupráci na společných cílech.

**Tabulka 7 Hodnoty a principy v rámci týmové spolupráce**

<b>Respondent</b>	<b>Popis hodnot a principů</b>
Resp. A	Transparentnost, komunikace, vzájemná podpora, adaptace
Resp. B	Společné cíle a lidská sympatie
Resp. C	Bezpečné prostředí pro sdílení, podpora
Resp. D	Společné cíle a lidská sympatie, transparentnost a komunikace
Resp. E	Transparentnost, komunikace, vzájemná podpora
Resp. F	Rozdělení role, zodpovědnost
Resp. J	Úcta, vzájemná podpora, komunikace
Resp. K	Rozdělení role, důvěra, zodpovědnost, transparentnost, komunikace, vzájemná podpora
Resp. L	Vzájemná podpora, prostor pro sdílení, transparentnost, komunikace

### 7.2.1 *Organizátoři a mentoři*

Organizátoři byli obecně vnímáni pozitivně, s mnoha respondenty oceňujícími jejich otevřenost, konstruktivní zpětnou vazbu a podporu. Co se týče mentorů, mnozí respondenti ocenili jejich vklad do programu. Někteří mentoři byli považováni za inspirativní a motivující, a poskytovali užitečné znalosti pro zpracování projektu. Nicméně někteří respondenti zaznamenali, že někteří mentoři nepřinesli dostatečnou odbornost nebo se neztotožňovali s tématy sociálních projektů.

**Tabulka 8 Vnímání role organizátorů a mentorů Entre sociale**

<b>Respondent</b>	<b>Organizátory</b>	<b>Mentory</b>
Resp. A	Osobní úcta, milé, otevřené, konstruktivní zpětná vazba, oceňuje síly vložené do programu, podpora, flexibilita, adaptace	Některé mentory připadali neprofesionální a méně specializovaně/odborně
Resp. B	Organizátory facilitátory, vytvořili podmínky a prostor pro spolupráce a dokončení projektu, motivovali,	Některé přinesli zajímavá témata a insighty, ve většině neutrální postoj



	emocionální vklad	
Resp. C	Rychlá reakce, všímavost, nápomocní, buddy	Některé inspirovali, dávali energie, rady a znalosti pro projekt
Resp. D	Osobní pocit předsudků	Skeptický postoj k business-koučům a jejich odbornosti, oceňuje vklad mentorů z kreativních oborů
Resp. E	Podpora, rady a motivace, aktivní role	Nelíbil se způsob poskytování informace, osobně byl únavný, očekával více odbornosti
Resp. F	Osobní úcta, podpora	Oceňoval setkání zaměřené na praktickou část a networking
Resp. J	Osobní ohodnocení 9/10, všímavost, porozumění, podpora, motivace,	Facilitátory
Resp. K	Nápomocní, podpora	Některé mentory připadali, že nemají nic společné se sociálními projekty a jsou z opačné oblasti
Resp. L	Motivace, rady	Vzdělávací role, zpětná vazba

### 7.2.2 Role respondentů v rámci spolupráce

Rozdělení rolí v týmu se zdálo být částečné, což naznačuje, že někteří respondenti měli jasně definované role, zatímco jiní mohli mít role rozděleny pouze částečně nebo nebyly role vůbec rozděleny. Tento různorodý přístup k rozdělení rolí může odrážet různé organizační struktury a dynamiky týmu během projektu.

**Tabulka 9 Rozdělení role v týmech Entre sociale**

<b>Respondent</b>	<b>Rozdělení role v týmu</b>
Resp. A	Částečně
Resp. B	Částečně
Resp. C	Ano
Resp. D	Částečně
Resp. E	Ano
Resp. F	Částečně
Resp. J	Částečně
Resp. K	Částečně

Resp. L	Částečně
---------	----------

V rámci projektu měli účastníci různorodé přístupy a role. Někteří byli aktivní a převzali vedení týmu či poskytovali cennou pomoc a iniciativu, zatímco jiní zaujali pasivnější pozici a vyhýbali se zodpovědnosti. Důležitými faktory pro úspěch práce v týmu byla iniciativa, podpora, komunikace a vzájemná spolupráce. Každý účastník přinesl do týmu své schopnosti a přístup, které ovlivnily průběh a výsledky projektu.

**Tabulka 10 Vnímání své role v týmu respondenty**

Respondent	Popis
Resp. A	V týmu pomáhal s různorodými úkoly, které byly rozděleny mezi účastníky podle jejich zajmu a časových možností
Resp. B	Plnil většinou marketingové úkoly přidělené vedoucím týmu, avšak jen povrchově a s minimálním úsilím, spíše jen pro formální splnění
Resp. C	Na začátku rotoval role v týmu, ale později převzal roli leadera. Tato změna zvýšila jeho motivaci a zájem o dosažení cíle projektu
Resp. D	Zaujímal pasivní roli pozorovatele, kdy se vyhýbal zodpovědnosti a neměl iniciativu si aktivně vyžádat úkol
Resp. E	Měl role leadera, rozdělil role v týmu a rozdával úkoly účastníkům
Resp. F	Projevoval iniciativu při práci na projektu a převzal celou zodpovědnost za jeho průběh. Snažil se povzbudit ostatní účastníky k větší spolupráci a komunikaci, nicméně tyto snahy se ukázaly jako neúspěšné
Resp. J	Projevoval hluboké znalosti v oblasti projektu a aktivně poskytoval cennou pomoc při jeho tvorbě, včetně poskytování rad a doporučení
Resp. K	V týmu pomáhal s různorodými úkoly, které byly rozděleny mezi účastníky
Resp. L	Inicioval tematické zaměření projektu a převzal roli, kde dodělával úkoly, které ostatní členové týmu nechtěli nebo nebyli schopni splnit, i když některé z těchto úkolů nebyly pro něj osobně komfortní

Vnímání respondentů rozdělení rolí v týmu bylo smíšené. Zatímco někteří účastníci (Resp. A, C, E) vyjádřili spokojenost s rozdělením rolí a zaznamenali, že jim to vyhovovalo, ostatní (Resp. B, D, F, J, K, L) měli negativní postoj k tomuto rozdělení a uváděli, že jim toto uspořádání nevyhovovalo. Tato různorodost reakcí ukazuje, že každý účastník má své individuální preference a očekávání ohledně rozdělení rolí v týmu. Možné důvody nespokojenosti mohou zahrnovat

nedostatečné přidělení úkolů, nedostatek podpory nebo komunikace v rámci týmu, nebo nepřizpůsobivost rolí individuálním schopnostem a preferencím účastníků.

**Tabulka 11 Spokojenost respondentů s rozdělením role ve svém týmu**

<b>Respondent</b>	<b>Ano / Ne</b>
Resp. A	Ano
Resp. B	Ne
Resp. C	Ano
Resp. D	Ne
Resp. E	Ano
Resp. F	Ne
Resp. J	Ne
Resp. K	Ne
Resp. L	Ne

Většina respondentů cítila, že byla v rámci týmu zapojena a slyšena, což naznačuje, že se cítili jako aktivní členové a jejich názory byly respektovány. Nicméně někteří účastníci (Resp. D, F) cítili, že nebyli v rámci týmu zapojeni a slyšeni. Tato různorodost reakcí naznačuje, že zkušenost účastníků může být ovlivněna různými faktory, například organizační struktura spolupráce a rozdělení role a práce v rámci týmu, naplnění osobních hodnot a principů spolupráce a individuální preference respondentů.

**Tabulka 12 Spokojenost respondentů s osobním postavením ve svém týmu**

<b>Respondent</b>	<b>Ano / Ne</b>
Resp. A	Ano
Resp. B	Ano
Resp. C	Ano
Resp. D	Ne
Resp. E	Ano
Resp. F	Ne
Resp. J	Ano
Resp. K	Ano
Resp. L	Ano

### 7.2.3 Problémy a komplikace v rámci spolupráce

Účastníci programu se potýkali s různými problémy ve spolupráci, včetně časové náročnosti programu, rozdílné úrovně angažovanosti, osobních konfliktů a nedostatečné komunikace. Nicméně díky transparentnosti, podpoře v týmu a komunikaci se některým účastníkům podařilo tyto problémy překonat a dosáhnout stanovených cílů.

**Tabulka 13 Problémy ve spolupráci a jejich řešení v rámci týmů**

Respondent	Popis
Resp. A	Spolupráce se setkala s obtížemi způsobenými časovou náročností projektu a závazky účastníků mimo projekt. Nicméně díky transparentnosti a komunikaci mezi účastníky se jim podařilo překonat tyto překážky a dosáhnout stanovených cílů projektu
Resp. B	Spolupráce čelila problémům způsobeným různými úrovněmi angažovanosti účastníků, což narušovalo rovnováhu v týmu, demotivovalo a frustrovalo členy. Komplikace byly často řešeny až na poslední chvíli společně
Resp. C	Členové týmu se setkávali s problémy vzhledem k časové náročnosti projektu, ale také s obtížemi v komunikaci a nedostatečnou transparentností. Některé úkoly neodpovídaly stanoveným kritériím, což vyžadovalo jejich přepracování
Resp. D	Osobní konflikty a nedorozumění mezi členy týmu způsobily významné překážky v dosahování efektivní a produktivní spolupráce. Tyto problémy se projevíly v obtížích s komunikací, nedostatečnou transparentností a nedostatečnou zpětnou vazbou
Resp. E	Spolupráce se potýkala s problémy nízké efektivity práce, ale díky podpoře v týmu, komunikaci a porozumění se tým dokázal těmto problémům úspěšně vyrovnat. Tuto situaci pomohli překonat nejen členové týmu, ale i organizátoři programu
Resp. F	Nedostatečná komunikace a nedorozumění mezi členy týmu způsobily významné překážky v dosahování efektivní a produktivní spolupráce
Resp. J	Spolupráce se potýkala s časovou náročností programu a rozdílnou mírou angažovanosti účastníků, což vedlo k demotivaci členů týmu. Problémy s komunikací a porozuměním prostřednictvím chatu byly další výzvou. Pro zlepšení komunikace pomohly online meetingy
Resp. K	Spolupráce čelila obtížím v komunikaci, vzájemnému porozumění a dosahování kompromisů, což bylo částečně způsobeno také věkovými rozdíly a rozdíly v předchozích zkušenostech. Členové týmu se necítili rovnocenně
Resp. L	Spolupráce byla vystavena časové náročnosti programu a vnitřním nedorozuměním ohledně cíle projektu, rozdělení pracovních úkolů, různých priorit a neshod mezi

	členy týmu. Problémy s komunikací a transparentností byly patrné. Díky zvolení leadera a rozdělení pracovních úkolů mezi členy týmu se projekt podařilo úspěšně dokončit
--	--

Většina respondentů vyjádřila spokojenost se svou účastí v programu Entre sociale. Naopak několik respondentů (Resp. D, K) nebylo spokojeno se svou účastí. Tento rozdíl v reakcích naznačuje, že zkušenost účastníků s programem byla různorodá a mohla být ovlivněna různými externími a interními faktory.

**Tabulka 14 Celková spokojenost respondentů z účasti v programu Entre sociale**

<b>Respondent</b>	<b>Ano / Ne</b>
Resp. A	Ano
Resp. B	Ano
Resp. C	Ano
Resp. D	Ne
Resp. E	Ano
Resp. F	Ano
Resp. J	Ano
Resp. K	Ne
Resp. L	Ano

### **7.3 Okruh Efektivita**

#### **7.3.1 Spolupráce v týmech**

Respondenti poskytli různorodé ohlasy na tempo a tematické nastavení programu. Někteří uváděli, že setkání s mentory byly zrychlené a stísněné, což jim neumožňovalo dostatek času k zamyšlení a zpracování informací. Další účastníci zdůraznili, že spolupráce v projektu zaostávala za plánem, což vedlo k tomu, že témata setkání často neodpovídala aktuálním potřebám týmu.

Nedostatek času pro vzájemné seznámení a budování sítě kontaktů mezi členy týmu byl také častou výzvou. Někteří respondenti rovněž poukázali na nedostatečnou délku setkání, která neposkytovala dostatek času pro teoretickou a praktickou část, a chybělo jasné rozdělení mezi těmito částmi. Navzdory těmto výzvám někteří respondenti ocenili relevantnost témat setkání a strukturování programu. Nicméně, nedostatek času pro zpracování tématu projektu byl všeobecně zjevný.

**Tabulka 15 Efektivita spolupráce v týmech v souladu s harmonogramem programu**

<b>Respondent</b>	<b>Popis</b>
Resp. A	Vnímání setkání s mentorem jako zrychlená a stísněná, což neumožňovalo dostatek času k zamyšlení a zpracování informací. Má za to, že jeho osobní zájem o téma a samostatná práce mu pomohly lépe porozumět tématu
Resp. B	Spolupráce v rámci projektu zaostávala za plánem, což vedlo k tomu, že témata setkání často neodpovídala aktuálním problémům, kterým se tým zabýval. Respondent zdůrazňuje nedostatek času pro vzájemné seznámení a budování sítě kontaktů mezi členy týmu a účastníky programu obecně
Resp. C	Spolupráce v rámci projektu se zpozdila v porovnání s plánem, což vedlo k nedostatku času pro zpracování tématu projektu a navázání kontaktů mezi členy týmu. Respondent rovněž poukazuje na nedostatečnou délku setkání, která neposkytovala dostatek času jak pro teoretickou, tak pro praktickou část, a chybělo jasné rozdělení mezi těmito částmi
Resp. D	Spolupráce v projektu zažila významné zpoždění v porovnání s plánem. Respondent subjektivně vnímal, že většina programu byla věnována přípravě a teoretické části, zatímco velmi málo času bylo věnováno samotné realizaci projektu
Resp. E	Téma setkání byla v souladu s potřebou týmu v rámci projektu
Resp. F	Témata setkání byla v zásadě relevantní pro potřeby projektu, avšak nedostatek času pro navázání kontaktů a budování spolupráce v týmu se projevil jako výzva
Resp. J	Harmonogram programu byl pečlivě strukturován a obsahoval relevantní informace odpovídající jednotlivým fázím projektu. Nicméně, nedostatek času jak pro učení, tak i pro samotnou realizaci projektu, představoval výzvu
Resp. K	Respondentovi se líbilo tempo, harmonogram a struktura programu. Nicméně, spolupráce v rámci projektu zaostávala za plánem a občas témata setkání neodpovídala aktuálním potřebám týmu, což bránilo plnému využití informací z těchto setkání. Dále, nedostatek času pro zpracování tématu projektu byl zjevný
Resp. L	Nedostatek času pro praktickou část a aplikaci získaných poznatků byl zřejmý, avšak nastavené tempo bylo vhodné. Bohužel, kvůli osobnímu časovému omezení respondent nemohl udržovat tempo

### **7.3.2 Vzdělávací metody a nástroje**

Respondenti identifikovali různé výukové metody, které považovali za neefektivnější a nejméně efektivní. Mezi neúčinnější patřila případová studia, příklady spojené s reálným světem a

ice breaking aktivity mezi účastníky. Někteří respondenti (J, K, L) zdůraznili jako nejefektivnější metodu rotující stolové diskuse (expert roundtable), které probíhaly v rámci setkání Art Stations. Zde bylo 5 stolů s experty z různých kreativních oblastí, a účastníci strávili 20 minut u každého stolu, kde měli možnost obohatit své znalosti v oblasti copywritingu, grafického designu, fotografie a videa. Naopak mezi méně efektivními metodami byly zmiňovány některé hry, nedostatek času pro praktické uplatnění poznatků a setkání bez interaktivního zapojení účastníků.

**Tabulka 16 Efektivita vzdělávacích metod v programu Entre sociale**

<b>Respondent</b>	<b>Nejvíce efektivní</b>	<b>Nejméně efektivní</b>
Resp. A	Případová studia, příklady spojené s reálným světem, ice breaking aktivity mezi účastníky	Některé hry
Resp. B	Interaktivní setkání, případová studia	-
Resp. C	Prototypování a modelování projektu	-
Resp. D	Příklady z reálného světa a aplikovatelné znalosti	-
Resp. E	Případová studia a osobní zkušenosti mentorů	Bez praktického uplatnění poznatků
Resp. F	Případová studia, zpětná vazba, ice breaking a networking na začátku, rotující stolové diskuse s experty	Ice breaking a networking blíž ke konci, reflexe svého pokroku a mastermind
Resp. J	Skupinové interaktivní cvičení	-
Resp. K	Rotující stolové diskuse s experty, společné interaktivní setkání	Přednášky
Resp. L	Rotující stolové diskuse s experty, zpětná vazba, případová studia	Bez praktického uplatnění poznatků

Respondenti nabídli různá opatření, která by podle nich přispěla ke zvýšení kvality výstupů projektu, když se ohlíželi zpětně. Většina z nich zdůraznila potřebu více času pro definování téma projektu, jeho zpracování a realizace, větší angažovanost členů týmu. Důležitým faktorem byla také transparentnost a komunikace v týmu, která by mohla vést k lepší koordinaci a porozumění mezi členy týmu. Možnost vybrat členy týmu a více času pro seznámení byly dalšími klíčovými body, které by podle respondentů přispěly k úspěchu projektu. Někteří z respondentů zdůraznili také důležitost zapojení odborných mentorů pro sociální projekty a zaměření na potencionální kontinuitu projektu i po skončení programu. Komunikace s organizátory, aktivní role leadera a

jasně definované společné cíle byly rovněž vnímány jako klíčové prvky pro dosažení vyšší kvality výstupů.

**Tabulka 17 Poučení pro efektivní týmovou spolupráci: Zpětná vazba respondentů**

<b>Respondent</b>	<b>Popis</b>
Resp. A	Více času pro zpracování projektu
Resp. B	Možnost vybrat členy týmu, více času pro seznámení, testování hypotéz a validaci relevancí projektu
Resp. C	Více času pro zpracování projektu, větší angažovanost členů týmu, transparentnost, komunikace
Resp. D	Možnost vybrat členy týmu, osobní zapojení do projektu, více času pro seznámení a zpracování projektu, transparentnost a komunikace v týmu
Resp. E	Větší angažovanost členů týmu, více času pro propagace projektu k dosažení cílové skupiny
Resp. F	Komunikace s organizátory, transparentnost, aktivní role leadera, angažovanost týmových členů a jasně definované společné cíle
Resp. J	Přihlášení týmu do programu pro realizace projektu
Resp. K	Možnost vybrat členy týmu, více času pro seznámení, odborní mentoři pro sociální projekty, důraz na kontinuitu projektu po skončení programu
Resp. L	Více času pro zpracování projektu, transparentnost a komunikace v týmu a jasně definované společné cíle

### **7.3.3 Klíčové poznatky a dovednosti respondentů odnesené z programu *Entre sociale***

Závěrečné reflexe respondentů ohledně jejich zkušeností z programu poskytují rozmanité poznatky a dovednosti, které budou mít vliv nejen na jejich osobní, ale i kariérní rozvoj. Mezi klíčové poznatky patří důležitost upřímné a otevřené komunikace pro úspěšnou spolupráci, organizační dovednosti a schopnost efektivní komunikace a prezentace. Většina respondentů prohloubila své znalosti v oblasti projektového managementu a pochopila jednotlivé fáze zpracování projektu. Dále, uvědomění si časové náročnosti a schopnost plánování jsou identifikované jako klíčové faktory pro úspěch v menších i větších projektech.



**Tabulka 18 Klíčové poznatky a dovednosti pro osobní a profesní rozvoj z programu Entre sociale**

<b>Respondent</b>	<b>Popis</b>
Resp. A	Upřímnost a otevřená komunikace jsou klíčové pro úspěšnou spolupráci. Poskytování zpětné vazby vede k rozvoji a posilování soft skills. Myslí si, že vždy najdeš čas na to, co tě opravdu zajímá, i přes omezené časové možnosti
Resp. B	Lidské porozumění a vytváření příjemné pracovní atmosféry pro tým
Resp. C	Organizační dovednosti, řízení motivace prostřednictvím stanovení cílů, prezentace a komunikační schopnosti, aktivní angažovanost
Resp. D	-
Resp. E	Zkušenost s prací metodou Scrum v týmu, porozumění fázím zpracování projektu
Resp. F	Není nezbytné mít přátelské vztahy v týmu pro efektivní spolupráci. Klíčové je mít definovanou strukturu a rozdělení rolí, porozumění jednotlivým fázím zpracování projektu. Špatná zkušenost je cenná pro osobní růst a zlepšení do budoucna. Má inspirace pro tvorbu vlastního projektu
Resp. J	Pochopení jednotlivých fází zpracování projektu a získání inspirace pro vlastní projekt
Resp. K	Pochopení jednotlivých fází zpracování projektu, uvědomění si časové náročnosti i u menších projektů a plánování s tím spojené
Resp. L	Užitečné nástroje pro implementaci v osobním i pracovním životě, práce v týmu a komunikace, důležitost transparentnosti a otevřené komunikace, a pochopení fází zpracování sociálního projektu

#### **7.4 Rozhovor s organizátorkou programu Entre sociale**

V rozhovoru s Anastasií Saliakhovou, jedním z organizátorů programu Entre Sociale a sociální pedagožkou, jsem se zaměřila na design tohoto vzdělávacího programu. Diskutovaly jsme o jeho cílech, využitých vzdělávacích metodách a technikách, rolích organizátorů a mentorů, vnímání současných studentů, výzvách a komplikacích během průběhu programu a jejich řešení, evaluaci programu po jeho ukončení a možných vylepšeních do budoucna.

Během designování vzdělávacího programu Anastasie S. se hlavně inspirovala vzdělávací metodologií UNICEF UPSHIFT. Tento inovativní program podporuje mladé lidi ve vytváření a rozvoji sociálních projektů. UPSHIFT je zkratkou pro unleashing the potential of youth for social innovation and transformation (uvolnění potenciálu mládeže pro sociální inovace a transformaci).

Dalším zdrojem inspirace byla organizace Sokratov institut na Slovensku, která realizuje podobné vzdělávací programy. Částečně organizátoři se inspirovali také agilním přístupem a jeho technikami a nástroji.

Cílem vzdělávacího programu bylo, aby studenti získali dovednosti v oblasti týmové spolupráce, projektového řízení a komunikace, a současně prakticky aplikovali poznatky prostřednictvím tvorby vlastního projektu. Cílem bylo také naučit studenty být více iniciativními, zodpovědnými, spolupracovat s neznámými lidmi, stanovit a dosahovat společné cíle. Tyto dovednosti a kompetence jsou podle Anastasii S. důležité v dnešním rychle se měnícím světě, a právě sociální propojení a spolupráce v týmu může vést k dosažení těchto výsledků.

V rámci programu byly zvoleny metody neformálního vzdělávání, jako například projektově orientované učení, problémové učení, učení prostřednictvím konání, prototypování, aktivní učení a kolektivní učení. Podle Anastasie S. jsou tyto vzdělávací metody nejvíce přiblíženy k reálnému světu, což studenty motivuje k pokračování a rozvoji svých kompetencí. Díky interaktivním setkáním a gamifikaci byli studenti zapojeni do procesu učení. Tyto metody jsou podle ní efektivní pro posílení jak soft, tak i hard skills.

Organizátoři sehráli klíčovou roli při formování setkání. Komunikovali s mentory ohledně cílové skupiny účastníků a jejich potřeb, zohledňovali věkovou rozmanitost a týmovou dynamiku. Diskutovali o cílech setkání a klíčových znalostech a dovednostech, které studenti měli získat.

Mentoři měli interaktivní vzdělávací role, měli pomoci studentům dosáhnout jejich cílů v rámci projektu. Jako odborníci měli zjistit potřeby každého týmu a poskytnout individuální zpětnou vazbu a návrhy na rozvoj. Jejich přínos do každého týmu byl personalizovaný, přičemž odborná zpětná vazba měla být přístupná a srozumitelná pro všechny účastníky bez ohledu na jejich pokročilost a předchozí zkušenosti. Organizátoři měli motivující a podporující role, zajišťovali pohodlné prostředí pro účastníky a bezpečné místo pro sdílení. Monitorovali náladu a zapojení účastníků, jejich potřeby, snažili se vyhovět všem. Organizátoři byli odpovědní za řešení konfliktních situací, komunikaci s účastníky a zjištění faktorů ovlivňujících motivaci studentů program dokončit předčasně.

Organizátoři zaznamenali a přizpůsobili se potřebám současných studentů. Podle jejich pozorování jsou současní studenti technologicky zdatnější a zpracovávají informace odlišným způsobem. Tradiční způsoby předávání informací, jako jsou přednášky a pasivní poslouchání, mohou být pro studenty vyčerpávající. Proto je program navržen s cílem zapojit studenty a aktivně se podílet na jeho průběhu, aby měli možnost prakticky aplikovat získané znalosti nebo je získávat prostřednictvím aplikování a her.

Během programu docházelo nejen k řešení interních organizačních komplikací, ale také k řešení problémů v týmech účastníků. K identifikaci těchto problémů sloužilo nejen pozorování, ale také online anonymní dotazníky zpětné vazby po každém setkání a komunikační kanál Slack. Na základě zjištění ze zpětné vazby organizátoři upravovali harmonogram a obsah programu podle potřeb studentů, avšak Anastasia S. naznačuje, že občas bylo obtížné získat zpětnou vazbu. Například došlo ke změně harmonogramu programu na samém začátku, jelikož organizátoři nepočítali s komplikacemi ohledně schválení tématu projektu v týmech. Místo plánovaného setkání na téma projektového řízení tak proběhlo setkání na téma spolupráce v týmu a komunikace, aby účastníci dokázali vzájemně lépe komunikovat a lépe porozumět tématu projektu a stanovit společné cíle.

Organizátoři pozitivně hodnotí zapojení a motivaci účastníků a jsou spokojeni s výsledky programu, který předčil jejich původní očekávání. Původně organizátoři počítali s dokončením pouze 5 projektů, avšak nakonec se podařilo úspěšně dokončit 6 projektů. Bylo zohledněno, že statisticky program předčasně ukončí 10 až 15 % účastníků, podle očekávání program úspěšně dokončilo 25 účastníků ze 30 původních. Organizátoři jsou rovněž spokojeni s výsledky programu, jelikož jeden z projektů pokračuje i po skončení programu, byť cílem programu nebylo pokračování projektů po jeho skončení.

Anastasia S. zmínila, že při tvorbě programu se řídila metodologií, ale ve skutečnosti se situace vyvíjela jinak. Tento rozdíl mezi plánem a realizací projektu přinesl cenné poučení pro budoucí akce. Po ukončení programu bylo provedeno vyhodnocení za účelem zlepšení programu do budoucna. Mezi navrhovaná zlepšení patří: design programu na základě reálných potřeb účastníků, poskytnutí více času na vzájemné seznámení a budování sociálních vazeb, důraz na týmovou spolupráci, rozšíření času věnovaného teoretické části a realizaci projektů, přidání úkolů pro samostatnou práci v týmech a jasně definované role v týmu. Optimální počet členů v týmu se ukázal být 4-5 lidí, protože na začátku se mohou vyskytnout konflikty mezi neznámými členy týmu, a tento počet je efektivní z hlediska komunikace a spolupráce. Anastasia S. je přesvědčena, že formování skupin organizátory je nejefektivnější a nejvíce přiblížené k reálnému světu, ačkoliv se to může lišit od názoru účastníků programu. Účastníci byli rozděleni na základě vstupního dotazníku, jejich zájmů a hodnot, a tato metoda se ukázala jako optimální, i když podle organizátorky by mohly být provedeny zpětné úpravy v umístění některých účastníků.

#### ***7.4.1 Wheel of balance. Vyhodnocení získaných dovedností účastníků od organizátorů Entre sociale***

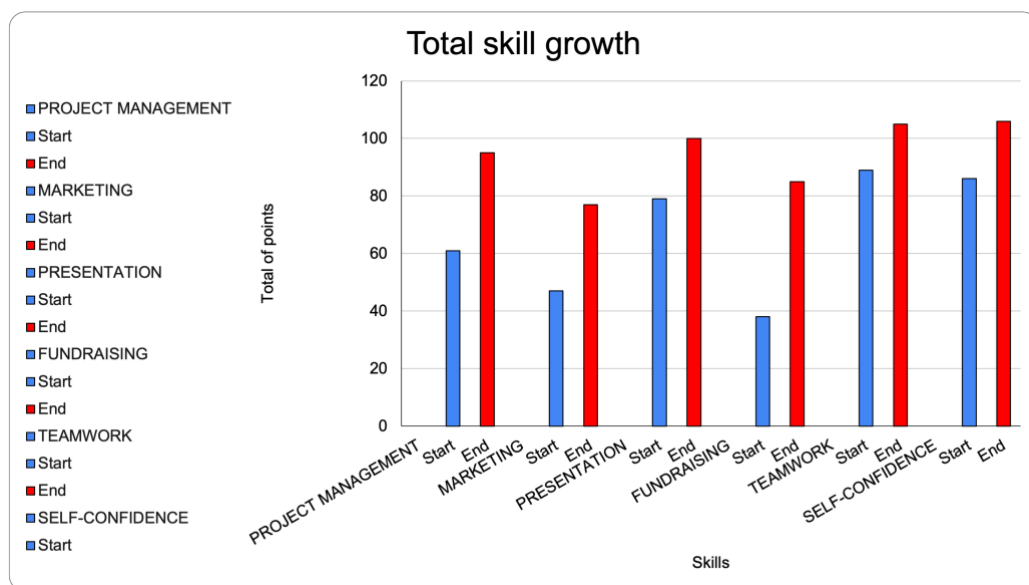
Anastasia S. poskytla výsledky dotazníků wheel of balance. Tento nástroj je široce využíván ke zlepšování uvědomění a rovnováhy v různých životních oblastech. Organizátoři

pomocí tohoto nástroje hodnotili efektivitu získaných znalostí a dovedností účastníků. Dotazník byl vyplňován na začátku a na konci programu, kde účastníci hodnotili své kompetence v oblasti projektového řízení, marketingu, prezentace, fundraisingu, týmové spolupráce a sebevědomí. Jednotlivé aspekty byly hodnoceny na stupnici, kde první kruh představuje nejnižší hodnotu a poslední nejvyšší.

**Obrázek 12 Wheel of balance účastníků Entre sociale (zdroj: Anastasia Saliakhova)**



**Obrázek 13 Výsledky wheel of balance (zdroj: Anastasia Saliakhova)**



## **8 Analýza a interpretace výsledků výzkumu**

Při analýze výsledků rozhovorů jsem využila několik technik kódování, abych mohla interpretovat získané informace od respondentů. První technikou bylo tematické kódování, které mi umožnilo identifikovat opakující se témata mezi respondenty. Tyto interpretace výsledků jsem zahrнула do tří hlavních oblastí zkoumání: motivace, efektivita a spokojenost. Zároveň pomocí dané techniky jsem identifikovala přesahy výsledků rozhovorů k takovým faktorům jako předcházející zkušenosti, zaměření respondentů a do ostatních kategorií.

Druhou technikou, kterou jsem použila, bylo konceptuální kódování. V rámci této analýzy jsem aplikovala výsledky rozhovorů na poznatky z předchozích kapitol, které se zabývaly současnými trendy ve vzdělávání a agilním přístupem a jeho aplikací v oblasti vzdělávání. Poslední technikou bylo srovnávací kódování, při kterém jsem systematicky porovnávala respondenty s cílem odhalit podobnosti a rozdíly v jejich zkušenostech v rámci programu Entre Sociale. Interpretaci jsem obohatila o své vlastní zkušenosti z účasti v tomto programu a poznatky z rozhovoru s organizátorkou programu Entre sociale Anastasií Saliakhovou.

### **8.1 Motivace**

Bylo zjištěno, že respondenti měli rozmanité předchozí zkušenosti, motivace k zapojení do programu a ty se vyvíjely během jeho průběhu. Motivace studentů a její vývoj mohou být ovlivněny externími i interními faktory, jako je povědomí o cílech projektu a jeho obsahu, předchozí zkušenosti a odborné zaměření, zátěž mimo program, interakce a vztahy v rámci programu a naplnění či nenaplnění očekávání. Tyto faktory mohou mít vliv na motivaci účastníků, a proto jsem identifikovala podobnosti a rozdíly ve zkušenostech respondentů.

Respondenti, kteří měli jasné povědomí o cílech programu a jeho obsahu, vykazovali podobné cíle k účasti v programu, a jejich motivace většinou vzrůstala (respondenti A, C, J, K), na rozdíl od respondentů, kteří nečekali realizaci projektu v rámci programu a neměli jasné povědomí o jeho cílech (respondenti B, D, E). Z důvodu zkreslených představ o cílech a obsahu projektu mohlo dojít ke snížení motivace v průběhu programu a k nesplnění očekávání, což se projevilo u většiny respondentů během prvních fází spolupráce na projektu (respondenti B, C, E, J, K, L).

Předchozí zkušenosti a odborné zaměření hrály většinou také důležitou roli v rámci spolupráce. Respondenti s rozsáhlejšími předchozími zkušenostmi byli obvykle více otevření ke komunikaci a spolupráci (respondenti A, B, C, E, J, K), na rozdíl od respondentů, kteří buď neměli předchozí zkušenosti nebo byli teoreticky zaměřeni (respondenti D, F, L).

Všichni respondenti měli komplikace z důvodu časové náročnosti a zátěže mimo vzdělávací program, jako je studium, práce, péče o rodinu, osobní komplikace nebo dojíždění z jiného města. Avšak respondenti se s tím dokázali vyrovnat a byli motivováni dokončit program *Entre sociale*, nehledě na tyto faktory. Respondenti, kteří nebyli obeznámeni s cíli programu, dávali prioritu povinnostem mimo program a byli méně zapojeni do spolupráce (respondenti B, D, L). Kvůli malé angažovanosti některých členů týmu mohlo dojít ke snížení motivace ostatních účastníků týmu, o čemž hovoří respondenti D, F a K.

Z výsledků rozhovoru rovněž plyne, že respondenti byli motivováni účastnit se daného programu nejen za účelem získání znalostí a praktických zkušeností pro osobní a kariérní rozvoj, ale také s cílem navázat nové kontakty a vytvořit sociální propojení. Díky *networkingovým* a *ice breaking* aktivitám respondenti pocítili větší sociální propojení a pocit sounáležitosti. I když většina respondentů uvažovala o předčasném ukončení programu *Entre sociale* (respondenti B, C, D, E, K, L), dokázali tuto krizi překonat. Většinou rozhodujícím faktorem pro pokračování v programu bylo právě sociální propojení, a po ukončení programu jsou motivováni se zúčastnit podobného vzdělávacího programu, s výjimkou respondentů D a K z důvodu uvedených výše.

Komplikace v rámci týmu a nedostatečná komunikace těchto problémů vedly ke snížení motivace respondentů (respondenti B, D, K, L). Zajímavou observací je také fakt, že členové jednoho týmu mohou vnímat organizační strukturu týmu a problémy vznikající v rámci spolupráce z různých perspektiv, a to také kvůli nedostatečné komunikaci a transparentnosti, nejasné organizační struktuře spolupráce a různému stupni osobního zapojení (respondenti B a C, D a F, E a L, J a K). Daná zjištění potvrzují závěry studie *Adapting Agile Practices in University Contexts* (Masood et al., 2018), která ukazuje, že komunikace a plánování jsou klíčové pro úspěch týmových projektů v prostředí univerzity. Rovněž se shoduje s výsledky studie *Teamwork and Project Success in Agile Software Development Methods: A Case Study in Higher Education* (Lukasa et al., 2020), která zdůrazňuje důležitost různých aspektů týmové práce, jako je komunikace, soudržnost a vzájemná podpora, pro dosažení úspěšného výsledku.

Z toho lze vyvodit, že daná vzdělávací forma není vhodná pro každého, ale spíše je určena pro ty, kteří hledají praktické uplatnění poznatků, mají předchozí zkušenosti s podobnou vzdělávací formou, jsou otevření ke spolupráci, zpětné vazbě a komunikaci v rámci týmu a jsou obeznámeni s cíli vzdělávacího programu. Dále počítají s časovými nároky spojenými s tvorbou projektu a mají realistická očekávání ohledně účasti v programu.

## 8.2 Spokojenost

Většina respondentů vyjádřila celkovou spokojenost s účastí v programu *Entre sociale*, přestože se setkali s významnými překážkami a komplikacemi v průběhu práce na projektu (respondenti A, B, C, E, F, J, L). Respondenti D a K však nevyjádřili celkovou spokojenost s účastí v programu *Entre sociale*. Nenaplnili svá individuální očekávání, jako je například odbornost mentorů v oblasti tvorby sociálních projektů, a také nebyli spokojeni s interakcí v rámci svého týmu.

Respondenti zpětně negativně hodnotili rozdělení rolí ve svých týmech (respondenti B, D, F, J, K, L). Nejasné rozdělení rolí a zodpovědností narušovalo rovnováhu zapojení mezi členy týmu, komplikovalo řešení problémů během projektu a způsobovalo další konflikty. Docházelo k neochotě členů týmu plnit některé úkoly na svěřené odpovědnosti, protože je osobně nezajímali. Důležitým zjištěním je, že pouze někteří respondenti mluvili o těchto problémech v rámci týmu (respondenti A, E, J), zatímco většina z nich o problémech nekomunikovala. I když se většina respondentů cítila zapojená a slyšená v rámci svého týmu (respondenti A, B, C, E, J, K, L), nedokázali překonat problémy s komunikací a transparentností.

Zapojení a aktivní účast respondentů v procesu výuky a učení v rámci programu *Entre sociale* je v souladu s výsledky studie *Agile Manifesto for Teaching and Learning* (Krehbiel et al., 2017), která naznačuje, že agilní přístup ve vzdělávání přispívá ke zvýšení zapojení studentů, podporuje jejich odpovědnost za vlastní učení, zlepšuje úroveň a kvalitu spolupráce a vede k produkci vyšší kvality výstupů.

Podle respondentů by měla mít týmová spolupráce několik důležitých vlastností, aby členové týmu byli spokojeni a zapojeni do procesu. Mezi klíčové vlastnosti týmové spolupráce patří transparentnost, komunikace, podpora, bezpečné prostředí, společné cíle a zodpovědnost. Z výsledků rozhovoru vyplývá, že respondenti odnášejí své zkušenosti v rámci týmové spolupráce jako ponaučení do budoucna.

Organizátoři jsou obecně vnímáni mezi respondenty jako facilitátoři a jsou většinou kladně hodnoceni. Plnili svou roli tím, že byli pro týmy nápomocní, poskytovali konstruktivní zpětnou vazbu, podporovali, motivovali, sdíleli komplikace a úspěchy spolu s týmy a hráli ve spolupráci aktivní roli (respondenti A, B, C, E, F, J, K, L). Mentori programu však získali různá hodnocení. Pro respondenta L plnili vzdělávací roli a poskytovali zpětnou vazbu, zatímco respondent J je vnímal jako facilitátory. Respondenti také poukázali na nízkou odbornost mentorů z hlediska sociálních projektů a měli k nim skeptický postoj (respondenti A, D, E, K). Nicméně někteří

mentori byli kladně hodnoceni, zejména ti, kteří se specializovali na praktické a interaktivní části (respondenti B, C, D, F).

Spokojenost respondentů by mohla být posílena prostřednictvím několika opatření, jako je prodloužení časového rámce programů, poskytnutí více prostoru pro realizaci projektů, přítomnost mentorů s odborným zaměřením na sociální projekty a jejich praktickou realizaci, důraz na hodnoty a principy zmíněné výše pro podporu efektivní týmové spolupráce, zvýšené zapojení mentorů a organizátorů do dění v rámci týmů a posílení účastníků prostřednictvím potřebné podpory, technik a nástrojů.

### **8.3 Efektivita**

Spolupráce na projektu čelila různým komplikacím, které negativně ovlivňovaly efektivitu týmové práce. Mezi faktory ovlivňující efektivitu práce patřilo nejen nejasné organizační uspořádání týmu a nerozlišení rolí a povinností, ale také zpoždění týmů v rámci harmonogramu projektu. Respondenti B, C, D, K a L uváděli zpoždění v důsledku časové náročnosti projektů, zatížení mimořádnými povinnostmi a nedostatek času pro praktickou část setkání.

Někteří respondenti také vnímali teoretickou část setkání jako zrychlenou a stísněnou (respondenti A, C), přestože pro některé respondenty (K, L) tempo programu vyhovovalo. Jiní respondenti (E, F, J) vnímali tempo programu jako odpovídající současným potřebám týmu. Někteří respondenti (A) se dokázali vyrovnat s tempem harmonogramu díky samostatné práci mimo setkání.

Bylo prokázáno, že interaktivní setkání zaměřená na praktické aplikace prostřednictvím případových studií a aktivit pro posílení sociálního propojení byla podle respondentů mnohem efektivnější než pouhé pasivní poslouchání či teoretická výuka bez praktického uplatnění. Zároveň zkušenosti z těchto setkání patřily mezi nejčastěji zmiňované klíčové dovednosti a poznatky získané z programu *Entre Sociale* (respondenti A, B, C, F, L).

Mezi další klíčové dovednosti a poznatky, které respondenti odnášejí, patří rozvoj soft skills a schopnost týmové spolupráce (respondenti A, B, C, L), řízení projektů a týmů (respondenti C, E, F, J, K, L). Někteří respondenti se navíc cítí motivováni a inspirováni k vytváření vlastních projektů do budoucna (respondenti F, J, L). Respondent D však nezískal pro sebe žádné užitečné poznatky a dovednosti z daného programu z důvodu své individuální preference pro teoretickou výuku s odborným zaměřením. Daná zjištění potvrzují výsledky studie *A systematic Review of the Use of Agile Methodologies in Education to Foster Sustainability Competencies* (Lopez-Alcarria et



al., 2019), že agilní vzdělávání vytváří prostředí pro rozvoj kompetencí potřebných pro udržitelný rozvoj a zvyšuje výkonnost, spokojenost a motivaci jak u vyučujících, tak u studentů.

Respondenti identifikovali několik faktorů, které by potenciálně pomohly zvýšit efektivitu jejich práce a učení a zlepšit výstup jejich projektů. Mezi tyto faktory patří:

1. Větší časový rámec programu (respondenti A, C, D, E, L)
2. Více času věnovaného seznamování mezi účastníky a výběru tématu projektu (respondenti B, D, K)
3. Možnost si vybrat členy týmu (respondenti B, D, J, K)
4. Větší angažovanost členů týmu (respondenti C, D, E, F)
5. Jasně definování rolí a cílů projektu v týmu (respondenti F, L)
6. Větší spolupráce s organizátory a mentory se specializací na sociální projekty (respondenti F, K)
7. Posílení týmových vlastností, jako je komunikace a transparentnost (respondenti C, D, F, L)
8. Testování relevance projektu a důraz na jeho kontinuitu po skončení programu (respondenti B, K)

#### **8.4 Osobní zkušenosti účasti v programu *Entre sociale***

Daná kapitola slouží k představení osobních zkušeností účasti v programu. V rámci programu *Entre Sociale* můj tým skončil na druhém místě, a proto zkušenost spolupráce mého týmu považuji za hodnotnou pro prezentaci v rámci mého výzkumu.

Motivací k mému zapojení do tohoto vzdělávacího programu byla touha vytvořit sociálně prospěšný projekt, prohloubit své znalosti v oblasti projektového a týmového řízení a navázat nové kontakty. Má očekávání vůči programu byla naplněna.

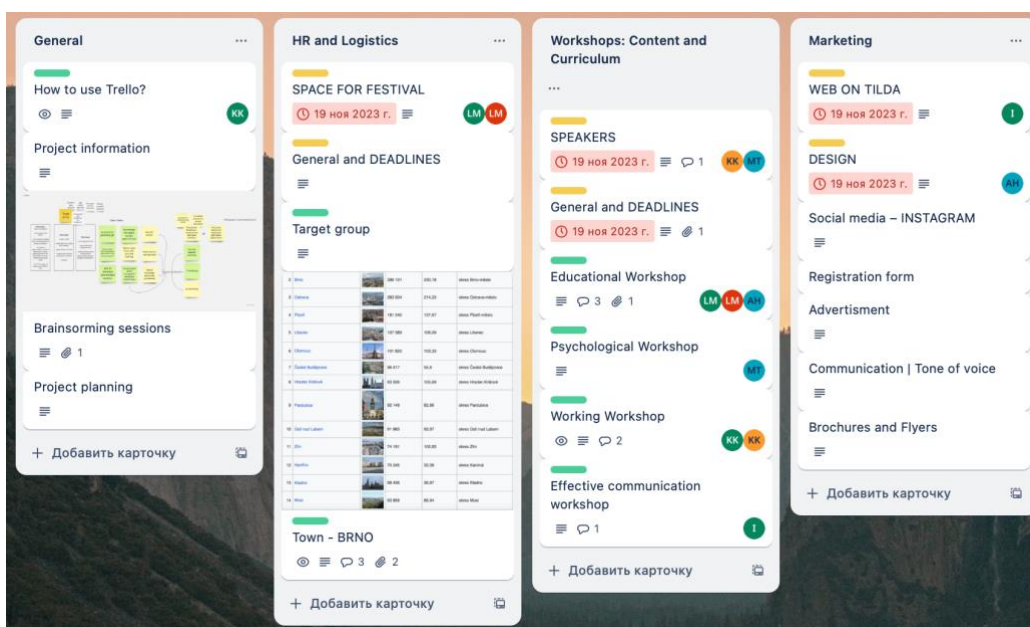
Před účastí v programu jsem měla již určité zkušenosti s organizací a týmovou spoluprací, avšak v menším měřítku. Tyto předchozí znalosti mi výrazně pomohly při plánování, komunikaci a spolupráci v týmu. Ve svém týmu jsem zastávala vedoucí roli a společně s ostatními členy jsme měli jasně definované role a zodpovědnosti.

Na začátku naší spolupráce jsme se potýkali s komplikacemi při definování tématu projektu, komunikaci a poskytování zpětné vazby. Tyto problémy vedly k předčasnému ukončení účasti jednoho z členů týmu, který byl následně nahrazen novým účastníkem. Nicméně jsme byli otevření pomoci ze strany organizátorů při řešení těchto problémů.

V průběhu projektu jsme kladli důraz na klíčové vlastnosti týmu, jako je otevřená komunikace, transparentnost, důvěra, podpora a poskytování zpětné vazby. Definování a schválení naplnění našeho projektu všemi členy týmu proběhlo až v polovině programu, což nám zanechalo relativně krátké časové okno pro realizaci projektu. Dokázali jsme splnit naše cíle v krátkém časovém rámci.

Pro řešení těchto výzev jsme využívali metody jako logical framework approach, brainstorming, on-line setkání mimo plánovaný harmonogram programu, kanbanovou tabuli, google workspace a komunikaci prostřednictvím Slacku.

**Obrázek 14 Kanbanová tabule mého týmu (autor Karina Kazarina)**



Rozdělení rolí proběhlo na základě vyjádření zájmu každého člena týmu ohledně obsahu práce, který je pro ně osobně zajímavý, a současně na základě vyjádření oblastí, které je nezajímají. Každý člen týmu také absolvoval test 16 Personalities, pomocí kterého byly identifikovány silné a slabé stránky jednotlivců. Tyto informace byly použity při přidělování konkrétních rolí v rámci projektu.

**Obrázek 15 Rozdělení role podle testu 16 Personalities (autor Karina Kazarina)**

Result	Definition	Energy	Mind	Nature	Tactics	Identity	Role	Strategy	Want to do	Do not want to do	Experience
Executive EST-A <a href="https://www.16personalities.com/est-personality">https://www.16personalities.com/est-personality</a>	Executives are excellent organizers, unsurpassed at managing things – or people.	56 % Extraverted: Extraverted individuals readily enjoy group activities and value social interaction. They tend to be outwardly enthusiastic and express their excitement.	51 % Observant individuals are pragmatic and down-to-earth. They tend to have a strong focus on what is happening or very likely to happen.	65% Thinking: Thinking individuals focus on objectivity and rationally, often dismissing emotions in favor of logic. They tend to see effectiveness as more important than social harmony.	75% Judging: Judging individuals are decisive, thorough, and highly organized. They value clarity, predictability, and closure, preferring structure and planning to spontaneity.	64% Assertive: Assertive individuals are self-assured, even-tempered, and resistant to stress. They refuse to worry too much and tend to be self-confident when striving to achieve goals.	Sentinel	People Mastery	Coordination, Planning, Spreading tasks and roles	Communication, Marketing, Design	Coordinator and Social Media Manager, Content Creator for event Mezi generacemi
Protagonist ENF-T <a href="https://www.16personalities.com/ent/assertive-social-and-a-social-ent">https://www.16personalities.com/ent/assertive-social-and-a-social-ent</a>	Protagonists are inspiring optimists, readily taking action to do what they feel is right.	81% EXTRAVERTED 19% INTROVERTED Extraverted individuals readily enjoy group activities and value social interaction. They tend to be outwardly enthusiastic and express their excitement.	73% Intuitive: Intuitive individuals are very imaginative, open-minded, and curious. They value originality and focus on hidden meanings and distant possibilities.	63% Feeling: Feeling individuals value emotional expression and sensitivity. They place a lot of importance on empathy, social harmony, and cooperation.	56% Judging: Judging individuals are decisive, thorough, and highly organized. They value clarity, predictability, and closure, preferring structure and planning to spontaneity.	56% Turbulent: Turbulent individuals are self-conscious and sensitive to stress. They feel a sense of urgency in their emotions and tend to be success-driven, perfectionistic, and eager to improve.	Diplomat	Social Engagement	Coordination, Money Management, Marketing, Planning, Design		
Debater ENTP-T <a href="https://www.16personalities.com/ent-personality">https://www.16personalities.com/ent-personality</a>	Debaters are curious and flexible thinkers who cannot resist an intellectual challenge	53% extraverted	61% intuitive	66% thinking	68% prospecting	51% Turbulent	Developer				
Consult Your full personality type code MEFP-JA <a href="https://www.16personalities.com/mefp-personality">https://www.16personalities.com/mefp-personality</a>	Consults are very caring, social, community-minded people who are always eager to help.	86% Extraverted Extraverted individuals readily enjoy group activities and value social interaction. They tend to be outwardly enthusiastic and express their excitement.	54 % observant Observant individuals are pragmatic and down-to-earth. They tend to have a strong focus on what is happening or very likely to happen.	59 % feeling Feeling individuals value emotional expression and sensitivity. They place a lot of importance on empathy, social harmony, and cooperation.	53 % judging Judging individuals are decisive, thorough, and highly organized. They value clarity, predictability, and closure, preferring structure and planning to spontaneity.	82 % assertive Assertive individuals are self-assured, even-tempered, and resistant to stress. They refuse to worry too much and tend to be self-confident when striving to achieve goals.	Sentinel	People Mastery	coordination, communication, new connections, coming up with many ideas, making the thoughts become a reality, also always try to try sth new what is needed	IT, administration, whatever inefficient or without any direction	coordinating the team and activities - youth exchange leader, children show leader, moderator, great communication skills, events co-realizing, some marketing and administration basics - not the highest level, writing nice texts for everything what is needed

Jako vedoucí týmu jsem pečlivě sledovala plán realizace projektu, vytvářela a prioritizovala úkoly, a spravovala jejich rozdělování mezi členy týmu. Také jsem stanovila lhůty pro jejich dokončení. Pokud někdo neměl možnost dokončit svůj úkol, získal podporu od ostatních členů týmu. Byla jsem otevřená pomoci a spolupráci v každém úkolu, a neustále jsem motivovala tým, zajistila podporu a potřebné nástroje k úspěšné realizaci projektu.

Z mého pohledu někteří členové týmu nebyli dostatečně zapojení do spolupráce v rámci projektu, především kvůli svým studijním povinnostem, časové náročnosti projektu a nedostatku praktických zkušeností. Nicméně díky podpoře a zapojení zbytku týmu jsme byli schopni překonat tyto komplikace, udržet motivaci a zvýšit efektivitu spolupráce.

Pokud bych měla zpětně hodnotit a zlepšit výstup projektu, věřím, že by nám pomohlo posílení a dodržování agilního přístupu, jeho hodnot a principů již od samého začátku spolupráce. Současně by stanovení kritérií splnění úkolů během průběhu realizace projektu zvýšilo jeho efektivitu. V rámci našeho týmu jsme také pocítovali potřebu větší finanční podpory, kterou jsme hledali mimo program Entre Sociale. Proto by nám poskytnutí větší finanční podpory ze strany organizátorů programu výrazně pomohlo zlepšit výstup projektu. Ztotožňuji se s názorem respondentů, že program by měl poskytnout větší časový rámec pro kvalitní realizaci projektu a případné pokračování.

Považuji svou účast v daném vzdělávacím programu za přínosnou pro můj osobní i kariérní růst. Měla jsem možnost posílit své znalosti a dovednosti v různých oblastech, jako je projektové řízení, vedení týmu, marketing, prototypování a realizace projektů, tvorba webových stránek a grafických návrhů, copywriting, a tvorba dotazníků spokojenosti, a mnoho dalších. Získala jsem teoretické i praktické zkušenosti, které mi budou užitečné při realizaci dalších projektů.

## 8.5 Program *Entre sociale* v rámci současných vzdělávacích trendů

V rámci programu *Entre Sociale* jsem identifikovala implementaci několika současných vzdělávacích trendů. Mezi ně patří:

### 1. Aktivní zapojení studentů a personalizované učení

Studenti se v rámci projektové práce a aktivního učení stali středem vzdělávacího procesu a byli motivováni a zapojeni do výuky a učení, přestože se mohly objevit časové limity a problémy v průběhu práce na projektu. Respondenti cítili, že dosažení výsledků projektu závisí pouze na jejich individuálním zapojení a spolupráci na projektu, což pomáhalo udržovat jejich motivaci během programu. Prostřednictvím spolupráce v týmu, výběru vlastního tématu projektu a samostatného učení studenti dosáhli personalizovaného zážitku z učení.

### 2. Využití nových technologií ve výuce

Dosáhnout personalizovaného zážitku z učení a posílit komunikaci a transparentnost týmu také pomohla implementace nových technologií do výuky, konkrétně využití mobilních zařízení a počítačů během setkání, pomocí kterých studenti mohli vyhledávat materiály potřebné ke zpracování projektu. Kontinuální komunikace a prostor pro zpětnou vazbu byly vytvořeny pomocí online dotazníků spokojenosti na konci každého setkání a platformy Slack, kde účastníci měli možnost komunikovat jak mezi sebou, tak i v rámci svých týmů a s organizátory.

### 3. Gamifikace výukového procesu

Během průběhu vzdělávacího programu došlo ke gamifikaci učebního procesu. Studenti byli motivováni ke konci programu dosáhnout co nejlepších výsledků ve svých projektech, což bylo podpořeno vyhodnocením vítězných projektů na konci programu. Networking a icebreaking aktivity byly využity k sociálnímu propojení a sdílení zkušeností mezi účastníky.

Prostřednictvím vzdělávacích her došlo k posílení komunikace a spolupráce v týmu. Mezi ně patřily workshopy během setkání a diplomatické hry od organizace *Late Night Diplomacy*. Hry jako "the x-y game" a umístění účastníků do modelových situací, jako je fundraising nebo psaní grantů, umožnily účastníkům prakticky vyzkoušet své znalosti v herní formě.

### 4. Udržování pozornosti a soustředění studentů

Kromě toho, struktura některých setkání úspěšně čelila trendu snížené schopnosti studentů udržovat pozornost a soustředit se. Díky povrchním a krátkým výukovým interakcím měli studenti možnost získat přehled o záležitostech týkajících se tvorby sociálního projektu, což posilovalo jejich schopnost soustředění a udržení pozornosti. Tímto způsobem byli také povzbuzeni k

samostatnému hledání informací k zpracování svých vlastních projektů, což probudilo jejich kreativitu a motivaci k hlubšímu porozumění problematice projektu. Avšak v případě, že téma setkání v rámci týmu nebylo relevantní, docházelo k rozptýlení pozornosti kvůli jiným prioritám v práci na projektu.

#### 5. Rozvoj soft skills

Program Entre Sociale se zaměřoval nejen na rozvoj praktických zkušeností účastníků, ale také na rozvoj soft skills, které jsou vysoko ceněné na současném pracovním trhu. Proto bylo oprávněné rozdělení účastníků do týmů organizátory, jelikož je důležité naučit se domluvit a komunikovat v rámci neznámé skupiny lidí.

Zároveň byl v programu kladen důraz na osobní rozvoj a samostatnou práci, což pomáhalo účastníkům rozvíjet svou schopnost celoživotního vzdělávání a samostatného rozvíjení svých kompetencí. Studenti měli prostor k reflexi svých zkušeností a sdílení mezi sebou v rámci mastermind setkání, což posilovalo dovednosti sebereflexe a sebepoznání. Tato aktivita také pomáhala zvládat mezikulturní komunikaci a vzájemné porozumění v rozmanitém prostředí.

#### 6. Transformace role pedagoga

V rámci programu Entre Sociale došlo k transformaci tradiční role pedagoga k roli facilitátora, kde mentoři a organizátoři nehráli pouze roli prostředníka ke znalostem, ale studenti se také stali aktivními komponenty v procesu výuky a učení. Interakce mezi těmito třemi rolemi byla vzájemně obohacující.

#### 7. Učení v kontextu globalizace

Vzdělávací prostředí programu Entre Sociale odpovídalo současným vzdělávacím trendům v kontextu globalizace, kde došlo k propojení studentů pocházejících z různých kultur a patřících do různých věkových kategorií. Navzdory těmto rozdílům a rozmanitému prostředí se většina účastníků cítili komfortně a spokojeně a nevnímali tyto rozdíly jako překážku.

#### 8. Celoživotní vzdělávání

V programu Entre Sociale byla kladena pozornost na samostatnou práci během projektu, posílení sebevědomí a leadershipových schopností studentů. Tento přístup vedl k tomu, že studenti byli motivováni a inspirováni k dalšímu rozvoji svých kompetencí a byli odhodláni nadále tvořit prospěšné projekty a probudit svou kreativitu.

Celkově lze říci, že program Entre Sociale efektivně zakomponoval vzdělávací metody a techniky v rámci současných vzdělávacích trendů. Tím došlo k posílení schopností a dovedností

studentů jako je projektové řízení, marketing, prezentační a komunikační schopnosti, fundraising, týmová práce a sebevědomí.

### **8.6 Agilní přístup v programu *Entre sociale***

Během designování programu *Entre Sociale* organizátoři plánovali seznámit účastníky s agilním řízením, jeho hodnotami a principy podle Anastasie Saliakhove. Avšak nakonec tuto problematiku v rámci setkání opomíjeli, jelikož týmy implementovaly techniky a agilní praktiky většinou bez uvědomění si toho. Nicméně jeden tým dokonce implementoval metodu Scrumu pro projektové řízení, protože vedoucí týmu projevil zájem o tuto agilní metodu. Nakonec se organizátoři a mentoři během setkání více zaměřili na konečný cíl programu, aby účastníci vnímali směr, kterým se ubírají.

Mezi prvky implementace agilního přístupu v rámci programu *Entre Sociale* je umístění studenta do centra učebního procesu, kde má své specifické požadavky a očekávání od studia. Dalším prvkem agilního přístupu ve vzdělávání v programu je aktivní zapojení studentů a interaktivní facilitátorská role organizátorů a mentorů v tomto vzájemně obohacujícím procesu. Dalším prvkem je problémové učení a projektově orientované učení, kde se studenti učí prostřednictvím zpracování vlastního sociálně prospěšného projektu.

Identifikuji důležitost implementace agilního přístupu ve větším měřítku v rámci podobných programů. Hodnoty a principy agilního přístupu mohou efektivně čelit problémům a komplikacím, se kterými se studenti potýkají v rámci týmové spolupráce a projektového řízení. Mezi tyto problémy patří nedorozumění a komplikace v komunikaci a transparentnosti týmu, stejně jako nedostatečné zapojení a angažovanost všech členů týmu. Dalším významným faktorem je potřeba čelit změnám a flexibilně se adaptovat. Kromě samotného seznámení se s agilními technikami, nástroji a procesy by mohlo být pro studenty užitečné při navrhování efektivní organizační struktury týmu, stanovování plánu projektu a jeho časové náročnosti a transparentním sledování pokroku.

V rámci programu došlo k narušení rovnováhy v týmové spolupráci a harmonogramu projektu. Agilní přístup by mohl pomoci snadněji a flexibilněji adaptovat průběh programu k individuálním požadavkům jednotlivých týmů. I když podle Anastasie S. k tomu sloužila pravidelná zpětná vazba studentů, občas bylo obtížné ji získat, což ztěžovalo efektivní adaptaci programu podle studentských potřeb.

Komunikace organizátorů ohledně jejich facilitátorské role od začátku by mohla posílit spolupráci v týmech. Někteří účastníci se totiž neobrátili za pomoci od organizátorů na začátku, protože nebyli zvyklí na takovou podporu v rámci realizace projektu ze strany organizátorů (respondenti E, F). Podle Anastasie S. byl jeden z cílů organizátorů stanovit jasný cíl a určit směr, kterým by se měli studenti ubírat. Ačkoli respondenti měli jasnou představu o cíli svého projektu a věděli, čeho chtěli dosáhnout, často jim chyběla struktura pro dosažení tohoto cíle. Proto je klíčové mít přehled úkolů dostupný a transparentní pro všechny členy týmu, stanovit si odhadovanou časovou náročnost jednotlivých úkolů, aby mohl tým sledovat průběh a posun ve spolupráci.

Agilní přístup je pokročilou metodou řízení projektů, a proto studenti často nemají dostatečné znalosti a zkušenosti v oblasti plného uplatnění jeho hodnot a principů. I když jsou schopni implementovat některé techniky bez plného uvědomění si toho, je důležité podporovat dané prostředí a správně ho definovat. Je nezbytné stanovit směr a poskytnout možné organizační struktury v rámci týmové spolupráce, stejně jako techniky a procesy projektového řízení.

Uplatnění agilního přístupu v podobných vzdělávacích programech může přispět k vytvoření dynamického a flexibilního vzdělávacího prostředí, které je plně respektuje potřeby studentů. Implementace agilních hodnot a principů by také mohla posílit motivaci studentů, jejich spokojenost s vzdělávacím programem a spoluprací, a zvýšit efektivitu týmové spolupráce, což by přispělo k efektivnímu získávání znalostí a dovedností. Tento závěr je podpořen výsledky studie *Agile Methods in Higher Education: Adapting and Using eduScrum with Real World Projects* (Neumann & Baumann, 2021), která ukázala, že studenti obecně pozitivně hodnotí uplatnění agilních metod ve vzdělávání, konkrétně metody eduScrum, a potvrdila, že tato metoda je vhodná pro práci s projekty zaměřenými na řešení reálných problémů.

## **Závěr**

Diplomová práce se zaměřovala na zkoumání uplatnění agilního přístupu v netradičním kontextu, konkrétně ve vzdělávání. Cílem práce bylo analyzovat a zhodnotit možnosti použití agilního přístupu ve vzdělávání a jeho vliv na efektivitu výuky, motivaci studentů a jejich spokojenost s výukou. Klíčové výzkumné otázky zahrnovaly, jak lze principy agilního přístupu aplikovat ve vzdělávání, a jaký je vliv agilního vzdělávání na proces učení a studenty.

V teoretické části práce bylo provedeno ukotvení agilního přístupu, jeho principů a hodnot, stejně jako aplikací metod Scrum a Extreme Programming v rámci agilního prostředí. Klíčové vlastnosti a principy těchto agilních metod byly definovány. Společné rysy těchto metod zahrnovaly iterativní a inkrementální vývoj, flexibilitu, transparentnost, inspekci a adaptaci, samoorganizaci a orientaci na zákazníka. Díky flexibilitě a adaptabilitě agilních metod je možné kombinovat různé techniky a nástroje tak, aby co nejlépe vyhovovaly potřebám dané organizace a pracovního prostředí. Tyto metody sehrály klíčovou roli při implementaci agilního přístupu do jiných oblastí s vysokou mírou nejistoty, včetně oblasti vzdělávání.

Další část práce se zabývala vzdělávacím kontextem a současnými trendy moderního vzdělávání, které přinášejí výzvy a změny ve vzdělávacím paradigmatu. I když se základní cíle vzdělávání nemění, způsoby, jakými je vzdělání poskytováno a organizováno, se mění podle potřeb a požadavků současné společnosti. Mezi současné trendy moderního vzdělávání patří aktivní zapojení studentů a personalizované učení, využití nových technologií ve výuce, gamifikace výukového procesu, udržování pozornosti a soustředění studentů, rozvoj soft skills, transformace role pedagoga, učení v kontextu globalizace a celoživotní vzdělávání.

Bylo zjištěno, že těmto změnám a výzvám úspěšně čelí představené agilní vzdělávací metody jako je eduScrum, eXtreme Pedagogy a eXtreme Teaching, ATLM, které čerpají z agilních principů, hodnot a metodologických rámců. Tyto metody jsou blízké přístupům jako je projektově orientované učení a problémové učení, které se zaměřují na definování výzkumného problému, stanovení hypotéz a jejich ověřování. Agilní vzdělávací metody posilují aktivní učení a zapojení studentů, a také zvyšují úroveň retence získaných znalostí.

Společné rysy těchto agilních metod ve vzdělávání spočívají v tom, že v centru vzdělávacího procesu stojí student se svými specifickými požadavky a očekáváními ohledně studia, s individuálním přístupem k získávání a zpracování informací, který je ovlivněn současnými vzdělávacími trendy. Dalšími charakteristikami je kolektivní spolupráce a aktivní učení, při kterém



jsou studenti aktivně zapojeni do výuky a sdílejí své poznatky a dovednosti mezi sebou. Pedagog zde hraje roli facilitátora a zajišťuje adaptaci výukového plánu a poskytuje relevantní studijní materiály podle potřeb studentů.

Během mé literární rešerše jsem identifikovala významnou mezeru v dosavadním stavu vědeckého poznání, kterou jsem prostřednictvím svého výzkumu vyplnila. V literatuře o agilních metodách ve vzdělávání není dostatečně prozkoumáno, jak agilní přístup ovlivňuje motivaci studentů, efektivitu získaných znalostí a dovedností a jejich spokojenost s učením. Hlavními zjištěními studií, které jsou základem pro praktickou část mé diplomové práce, jsou pozitivní hodnocení studenty implementace agilních přístupů do procesu výuky, které vede k většímu zapojení studentů, zlepšení úrovně a kvality spolupráce a produkci vyšší kvality výstupů. Dalšími zjištěními je, že týmová práce má pozitivní vliv jak na úspěch jednotlivých členů týmu, tak na celkovou výkonnost týmu, a že různé aspekty týmové práce, jako je komunikace, soudržnost a vzájemná podpora, jsou klíčové pro dosažení úspěšného výsledku. Důležitými závěry studií jsou také poznatky, že komunikace a plánování jsou klíčové pro úspěch týmových projektů, a že agilní vzdělávání vytváří prostředí pro rozvoj kompetencí potřebných pro udržitelný rozvoj a zvyšuje výkonnost, spokojenost a motivaci jak u vyučujících, tak u studentů.

V rámci výzkumu byly realizovány polostrukturované rozhovory s účastníky a organizátorem programu *Entre sociale*, kde byly využity techniky agilního přístupu v procesu učení. Výzkum se zaměřil na kvalitativní měření motivace studentů, jejich spokojenosti s výukou, efektivitu učebního procesu a získaných znalostí a dovedností.

V rámci výzkumu bylo zjištěno, že uplatnění agilního přístupu ve vzdělávání posiluje uvedené faktory. Studenti jsou aktivně zapojeni do procesu učení a sami formují způsob, jakým získávají znalosti a dovednosti v rámci kurzu. Díky tomu sledují svůj pokrok a osobní růst, což posiluje jejich vnitřní motivaci. Zároveň aktivní zapojení a personalizovaný zážitek z učení zvyšují retenci znalostí a schopnosti studentů k celoživotnímu vzdělávání a sebereflexi.

Účastníci výzkumu ve větší míře hodnotí své zkušenosti ve vzdělávacím programu pozitivně. Z výsledků rozhovorů byly vytvořeny tabulky a grafy, které mapují hlediska respondentů v rámci jednotlivých oblastí zkoumání.

Mezi limity výzkumu v této oblasti patří neuniverzálnost výsledků a zjištění, protože situace během uplatnění agilních metod se může vyvíjet různě. Proto je důležité dbát na základní principy a hodnoty, které pomáhají adaptovat studijní plán a používat techniky a nástroje, které

jsou efektivní v konkrétním vzdělávacím kontextu. Agilní techniky a metody lze aplikovat při designu studijního kurzu a při výběru vhodných nástrojů pro účely výuky předmětu, přičemž agilní hodnoty se uplatňují při formování interakcí mezi studenty a pedagogy. Mezi těmito dvěma rolemi musí být pravidelná a kontinuální zpětná vazba, s cílem personalizace a adaptace výuky. Nicméně tyto aspekty jsou stále převážně konceptuální. Proto je důležité věnovat se této problematice detailněji prostřednictvím popisu konkrétních příkladů využití těchto technik, vytvoření studijních metodik a metrik pro implementaci metod a technik v různých studijních disciplínách.

Nabízím možné pokračování pro daný výzkum ve formě organizace podobného vzdělávacího programu, avšak s důrazem na dodržování agilního přístupu, jeho praktik a hodnot. Program má být navržen s využitím technik, nástrojů a procesů s cílem sjednotit týmy lidí, naladit interní komunikaci uvnitř týmu s definovanými společnými cíli, navrhnout možné způsoby spolupráce podle vzorových metod, teoreticky uvést do etap projektového řízení a pravidelně sledovat pokrok týmu. Navrhuje se nastavení určitých milníků splnění projektových cílů a kritérií jejich splnění. Program má být zároveň navržen s naplněním v souladu se současnými vzdělávacími trendy, s podporou studentů v jejich dosažení a poskytováním k tomu potřebných materiálů a nástrojů podle jejich individuálních potřeb.

Na základě zjištění a analýzy rozhovorů lze konstatovat, že navržené změny a struktura by potenciálně mohly zvýšit motivaci studentů, zajistit jejich spokojenost v procesu učení a zvýšit efektivitu získávání znalostí a dovedností.

### *Seznam použité literatury*

- Aini, Qurotul & Rahardja, Untung & Khoirunisa, Alfiah. (2020). Blockchain Technology into Gamification on Education. IJCCS (Indonesian Journal of Computing and Cybernetics Systems). 14. 147. 10.22146/ijccs.53221.
- Andersson, Roy & Bendix, Lars. (2006). EXtreme Teaching: A framework for continuous improvement. Computer Science Education. 16. 175-184. 10.1080/08993400600912335.
- Arrova Dewi, Deshinta & Muniandy, Mohana. (2014). The agility of agile methodology for teaching and learning activities. 255-259. 10.1109/MySec.2014.6986024.
- Beck, K., et al. (2001) The Agile Manifesto. Agile Alliance. <http://agilemanifesto.org/>
- Coursera, Agile Project Management (2024).
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World. Business Horizons, 57, 311-317.
- Cendon, Eva. (2018). Lifelong Learning at Universities: Future Perspectives for Teaching and Learning. Journal of New Approaches in Educational Research. 7. 81-87. 10.7821/naer.2018.7.320.
- Chițiba, Constanța. (2012). Lifelong Learning Challenges and Opportunities for Traditional Universities. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 46. 1943-1947. 10.1016/j.sbspro.2012.05.408.
- Chun, Andy. (2004). The Agile Teaching/Learning Methodology and Its e-Learning Platform. 3143. 11-18. 10.1007/978-3-540-27859-7\_2.
- Ciupe, A., Ionescu, R., Meza, S.N., & Orza, B. (2018). Towards Agile Integration within Higher Education: A Systematic Assessment.
- D Souza, Manoj & Rodrigues, Paul. (2015). Extreme Pedagogy: An Agile Teaching-Learning Methodology for Engineering Education. Indian Journal of Science and Technology. 8. 828. 10.17485/ijst/2015/v8i9/53274.
- Datta, Subhajit. (2006). Agility measurement index: a metric for the crossroads of software development methodologies. 271-273. 10.1145/1185448.1185509.

Hashim, Harwati. (2018). Application of Technology in the Digital Era Education. *International Journal of Research in Counseling and Education*. 1. 1. 10.24036/002za0002.

López-Alcarria A, Olivares-Vicente A, Poza-Vilches F. A Systematic Review of the Use of Agile Methodologies in Education to Foster Sustainability Competencies. *Sustainability*. 2019; 11(10):2915. <https://doi.org/10.3390/su11102915>

Karma, I Gede Made & Darma, Ketut & Santiana, I Made. (2021). Blended Learning is an Educational Innovation and Solution During the COVID-19 Pandemic. *SSRN Electronic Journal*. 10.2139/ssrn.3774907.

Houston, Dan. (2014). Agility beyond software development. 10.1145/2600821.2600837.

Sinha, Deepti. (2024). Top 5 Scrum Estimation Techniques - Find Your Best Fit. <https://www.knowledgehut.com/blog/agile/top-5-scrum-estimation-techniques-find-your-best-fit>

Krehbiel, T.C., Salzarulo, P.A., Cosmah, M.L., Forren, J.P., Gannod, G.C., Havelka, D., Hulshult, A.R., & Merhout, J.W. (2017). Agile Manifesto for Teaching and Learning. *The Journal of Effective Teaching*, 17, 90-111.

Lang, G. (2017). Agile Learning: Sprinting through the Semester. *Information Systems Education Journal*, 15, 14-21.

Le, Vy. (2021). An Investigation into Factors Affecting Concentration of University Students. *Journal of English Language Teaching and Applied Linguistics*. 3. 07-12. 10.32996/jeltal.2021.3.6.2.

Lee, Joey & Hammer, Jessica. (2011). Gamification in Education: What, How, Why Bother?. *Academic Exchange Quarterly*. 15. 1-5.

Lukusa, Lina & Geeling, Sharon & Lusinga, Shallen & Rivett, Ulrike. (2020). Teamwork and Project Success in Agile Software Development Methods: A Case Study in Higher Education. 885-891. 10.1145/3434780.3436648.

- Manokin M.A., Ozhegova A.R., Shenkman E.A. AGILE METHODOLOGY IN EDUCATION. *University Management: Practice and Analysis*. 2018;22(4):83-96. (In Russ.)<https://doi.org/10.15826/umpa.2018.04.042>
- Masood, Zainab & Hoda, Rashina & Blincoe, Kelly. (2018). Adapting Agile Practices in University Contexts. *Journal of Systems and Software*. 144. 10.1016/j.jss.2018.07.011.
- M. Cruth, "Discover the Spotify Model," Atlassian. <https://www.atlassian.com/agile/agile-at-scale/spotify>
- M. H. H. Willeke, "Agile in Academics: Applying Agile to Instructional Design," *2011 Agile Conference*, Salt Lake City, UT, USA, 2011, pp. 246-251, doi: 10.1109/AGILE.2011.17.
- N. Yamamoto, "Performance Evaluation of an Active Learning System to Improve Students Self-Learning and Concentration," *2015 10th International Conference on Broadband and Wireless Computing, Communication and Applications (BWCCA)*, Krakow, Poland, 2015, pp. 497-500, doi: 10.1109/BWCCA.2015.84.
- Neumann, M., & Baumann, L. (2021). Agile Methods in Higher Education: Adapting and Using eduScrum with Real World Projects. *2021 IEEE Frontiers in Education Conference (FIE)*, 1-8.
- Nordstrom, N. M. (2008). *Top 10 Benefits of Lifelong Learning*. Retrieved from [https://www.selfgrowth.com/articles/Top\\_10\\_Benefits\\_of\\_Lifelong\\_Learning.html](https://www.selfgrowth.com/articles/Top_10_Benefits_of_Lifelong_Learning.html).
- OECD (2019), *Trends Shaping Education 2019*, OECD Publishing, Paris, [https://doi.org/10.1787/trends\\_edu-2019-en](https://doi.org/10.1787/trends_edu-2019-en).
- Parsons, David & MacCallum, Kathryn. (2019). Agile and Lean Concepts for Teaching and Learning: Bringing Methodologies from Industry to the Classroom. 10.1007/978-981-13-2751-3.
- Philbin, Simon. (2015). Exploring the application of agile management practices to higher education institutions.
- Philbin, Simon. (2017). Investigating the Scope for Agile Project Management to Be Adopted by Higher Education Institutions. 10.1007/978-3-319-54325-3\_14.

Qizi, Karimova. (2020). Soft Skills Development in Higher Education. *Universal Journal of Educational Research*. 8. 1916-1925. 10.13189/ujer.2020.080528.

Salza, Pasquale & Musmarra, Paolo & Ferrucci, Filomena. (2019). Agile Methodologies in Education: A Review: Bringing Methodologies from Industry to the Classroom. 10.1007/978-981-13-2751-3\_2.

Schön, Eva-Maria & Buchem, Ilona & Sostak, Stefano & Rauschenberger, Maria. (2023). Shift Toward Value-Based Learning: Applying Agile Approaches in Higher Education. 10.1007/978-3-031-43088-6\_2.

Schön, Eva-Maria & Escalona, M.J. & Thomaschewski, Jörg. (2015). Agile Values and Their Implementation in Practice. *International Journal of Artificial Intelligence and Interactive Multimedia*. 3. 61-66. 10.9781/ijimai.2015.358.

Schwaber, K. and Sutherland, J. (1991) *The Scrum Guide The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*. [www.scrum.org](http://www.scrum.org)

Seatter, Carol & Ceulemans, Kim. (2018). Teaching Sustainability in Higher Education: Pedagogical Styles that Make a Difference. *Canadian Journal of Higher Education*. 47. 10.47678/cjhe.v47i2.186284.

Sim, S., Sim, H., & Quah, C. (2021). Online Learning: A Post Covid-19 Alternative Pedagogy For University Students. *Asian Journal Of University Education*, 16(4), 137-151. doi:10.24191/ajue.v16i4.11963

Sirwan Mohammed, Gona & Wakil, Karzan & Nawroly, Sarkhell. (2018). The Effectiveness of Microlearning to Improve Students' Learning Ability. *International Journal of Educational Research Review*. 3. 32-38. 10.24331/ijere.415824.

Su, Ya-Hui & Feng, Li-Yia & Yang, Chao-Chin & Chen, Tzu-Ling. (2012). How teachers support university students' lifelong learning development for sustainable futures: The student's perspective. *Futures*. 44. 10.1016/j.futures.2011.09.008.

Wijnands, Willy & Stolze, Alisa. (2019). Transforming Education with eduScrum: Bringing Methodologies from Industry to the Classroom. 10.1007/978-981-13-2751-3\_5.

A. Delhij, R. Solingen, W. Wijnands, EduScrum guide. The Rules of the game, 2015.  
Retrieved from [https://eduscrum.nl/file/CKFiles/The\\_eduScrum\\_Guide\\_RU\\_1.2.pdf](https://eduscrum.nl/file/CKFiles/The_eduScrum_Guide_RU_1.2.pdf).

### **Seznam obrázků, tabulek a grafů**

#### **Obrázky:**

Obrázek 1 Průběh vodopádového řízení vs. průběh agilního řízení (autor Karina Kazarina, zdroj: Salza et al., (2019)) .....	2
Obrázek 2 Průběh Scrum sprintu (autor Karina Kazarina, zdroj: Schwaber & Sutherland (1991)) ...	5
Obrázek 3 Týmová struktura Spotify Model (autor Karina Kazarina, zdroj: Cruth, Discover the Spotify Model) .....	6
Obrázek 4 Průběh eXtreme Programming iterace (autor Karina Kazarina, zdroj: Salza et al., (2019)) .....	8
Obrázek 5 Kanban tabule (autor Karina Kazarina, zdroj: Salza et al., (2019)) .....	9
Obrázek 6 Tradiční učení vs. Aktivní učení (autor Karina Kazarina, zdroj: Seatter & Ceulemans, (2018)) .....	12
Obrázek 7 Flap tabule (Zdroj: eduScrum) .....	19
Obrázek 8 Tradiční učení vs. XP učení (autor Karina Kazarina, zdroj: Souza & Rodrigues, (2015)) .....	23
Obrázek 9 ATLM učení proces (autor Karina Kazarina, zdroj: Chun (2004)) .....	25
Obrázek 10 Harmonogram programu Entre sociale (zdroj: Entre sociale) .....	35
Obrázek 11 Graf vývoje motivace respondentů (autor Karina Kazarina) .....	39
Obrázek 12 Wheel of balance účastníků Entre sociale (zdroj: Anastasia Saliakhova) .....	53
Obrázek 13 Výsledky wheel of balance (zdroj: Anastasia Saliakhova) .....	53
Obrázek 14 Kanbanová tabule mého týmu (autor Karina Kazarina) .....	59
Obrázek 15 Rozdělení role podle testu 16 Personalities (autor Karina Kazarina).....	60

#### **Tabulky:**

Tabulka 1 Porovnání Agile Manifesto a interpretace Agile Manifesto ve vzdělávání od různých autorů (Zdroj: Manokin (2018)) .....	15
Tabulka 2 Předchozí zkušenosti respondentů s netradičními techniky vzdělávání .....	37
Tabulka 3 Motivace k účasti v programu Entre sociale .....	37
Tabulka 4 Vývoj motivace v průběhu programu Entre sociale .....	38
Tabulka 5 Motivace nedokončit program Entre sociale .....	39
Tabulka 6 Motivace se zúčastnit podobného vzdělávacího programu .....	40
Tabulka 7 Hodnoty a principy v rámci týmové spolupráce .....	41
Tabulka 8 Vnímání role organizátorů a mentorů Entre sociale .....	41
Tabulka 9 Rozdělení role v týmech Entre sociale.....	42

Tabulka 10 Vnímání své role v týmu respondenty .....	43
Tabulka 11 Spokojenost respondentů s rozdělením role ve svém týmu .....	44
Tabulka 12 Spokojenost respondentů s osobním postavením ve svém týmu .....	44
Tabulka 13 Problémy ve spolupráci a jejich řešení v rámci týmů .....	45
Tabulka 14 Celková spokojenost respondentů z účasti v programu Entre sociale .....	46
Tabulka 15 Efektivita spolupráce v týmech v souladu s harmonogramem programu .....	47
Tabulka 16 Efektivita vzdělávacích metod v programu Entre sociale.....	48
Tabulka 17 Poučení pro efektivní týmovou spolupráci: Zpětná vazba respondentů .....	49
Tabulka 18 Klíčové poznatky a dovednosti pro osobní a profesní rozvoj z programu Entre sociale .....	50

## **Přílohy:**

### Příloha 1: Otázky pro rozhovor s organizátorem programu Entre Sociale

1. Co vás motivovalo k vytvoření tohoto vzdělávacího programu?
2. Jakých výukových cílů měl program dosáhnout?
3. Proč jste zvolili techniku projektově orientované učení?
4. Bylo-li jedním z cílů seznámit účastníky s agilním řízením a s hodnotami a principy agilního přístupu?
5. Kromě projektově orientovaného učení, jaké další techniky jste v programu využili?
6. Jak vnímáte svou roli, roli hostů a účastníků projektu v rámci vzdělávacího procesu?
7. Měnili jste nastavení a obsah programu v jeho průběhu? Pokud ano, z jakého důvodu?
8. Jakou roli hrála v rámci projektu zpětná vazba od účastníků?
9. Jaké největší problémy jste v průběhu projektu řešili?
10. Jaká ponaučení si odnášíte do budoucna?
11. Měl/a jste předem osobní zkušenost s touto formou vzdělávacích projektů?