

LEKTORSKÉ DOVEDNOSTI

Manuál úspěšného lektora

M



**Olga
Medlíková**

- klíčové dovednosti lektora, jak na nich pracovat a rozvíjet je
- icebreakery, hry, motivace skupiny
- řešení obtížných situací při vzdělávací akci

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

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

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





Copyright © Grada Publishing, a.s.

PaedDr. Olga Medlíková

Lektorské dovednosti

Manuál úspěšného lektora

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 3969. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová
Technická redakce a sazba Eva Hradiláková
Počet stran 176
První vydání, Praha 2010
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2010
Ilustrace © MgA. Radek Krédl
Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-3236-7 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-6892-2 (elektronická verze ve formátu PDF) © Grada Publishing, a.s. 2011

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

Obsah

O autorce	9
Předmluva	11
1. Co to znamená, když... aneb Čím chci být	13
1.1 Popis rolí vzdělavatele	14
Konzultant/poradce	14
Lektor	14
Kouč	15
Mentor/tutor	15
Supervizor	16
Facilitátor	16
Mediátor	16
2. Jsem lektor aneb Hlavní kompetence lektora	19
2.1 Obraz lektora	20
Vizuální kontakt	22
Mimika	23
Postoj a pohyb	23
Gestika a proxemika – gesta a práce s prostorem	24
Paralingvistika – práce s hlasem	24
2.2 Kompetence lektora	27
2.3 Hodnoty lektora	29
3. Začátek je klíčový aneb Analýza vzdělávacích potřeb	33
3.1 Varianty vzdělávání ve firmách či v organizacích	34
3.2 Analýza vzdělávacích potřeb	36
3.3 Tři kroky práce na zakázce	38
Příprava	38
Realizace	39
Evaluace	40

4. Příprava je základ aneb Didaktika a metodika vzdělávací akce	41
4.1 Cíl, výstup a scénář vzdělávací akce	42
Cíle vzdělávací akce	43
Scénář vzdělávací akce	44
4.2 Typy vzdělávacích akcí	45
Přednáška	45
Seminář	46
Workshop	48
4.3 Lektorský tandem	52
5. Jedeme! aneb Proces vzdělávací akce	55
5.1 Struktura akce	56
5.2 Práce s lidmi a s atmosférou	60
Péče o lidi	60
Pozitivní klima	63
5.3 Proces učení	66
6. Hry, hrátky a icebreakery aneb Aktivizační prvky ve vzdělávacím procesu	71
6.1 Účel, popis a využití her	73
Icebreakery	74
Hrátky	77
Hry	82
6.2 Další druhy aktivit – případové studie, modelové situace, simulace	83
6.3 Pomůcky a práce s nimi	85
7. Řešíme problémy aneb Komplikované situace při vzdělávací akci ...	89
7.1 Prevence problematických situací ve vzdělávacím procesu	90
7.2 Obtížné situace a jejich řešení	96
8. Hodnocení je zapotřebí aneb Evaluace jako výstup z akce	103
8.1 Typy evaluací	104
8.2 Formy evaluace, jejich výhody a využití	106

9. Zádrhele a kotrmelce aneb Čemu se má lektor vyhnout a proč	113
9.1 Lektorské hříchy, chyby a omyly	114
9.2 Jak na to, když je u sebe objevíte	118

10. Podnikám jako lektor aneb Marketing, PR a finance v práci

lektora	127
10.1 Zázemí lektorského podnikání	128
10.2 Marketing a PR lektora	130
Marketingová strategie lektora	130
Marketingová taktika lektora	131
PR lektora	135
10.3 Práce s financemi	136
10.4 Time management lektora	138
Doslov	143
Slovník	145
Seznam použité literatury	149

Přílohy:

Příloha 1 Příklad anotace programu	151
Příloha 2 Scénář kurzu	153
Příloha 3 Help list pomůcek	155
Příloha 4 Marketingový plán lektora	156
Příloha 5 Příklad hodnotícího dotazníku pro účastníky	158
Příloha 6 Příklad hodnotícího dotazníku pro organizátory	161
Příloha 7 Příklad hodnotící zprávy z workshopu	164
Příloha 8 Plán osobního rozvoje	168

O autorce

PaedDr. Olga Medlíková

Pracuje od roku 1996 jako soukromá lektorka, konzultantka a moderátorka.

Vystudovala Pedagogickou fakultu v Ústí nad Labem a absolvovala výcviky komunikace a stres managementu, kurzy dramatické výchovy, trénink školitelů, kurzy facilitace a mediace atd.

Specializuje se na trénink mluvcích, komunikaci, argumentaci, rétoriku a společenský protokol. Externě přednáší na Masarykově ústavu vyšších studií při ČVÚT Praha v rámci programu MBA.

Zaměřuje se na výcvik managementu, pracuje pro firmy i na projektech v oblasti neziskové sféry a státní správy.

Je autorkou knih zabývajících se komunikací a veřejným vystupováním, přispívá do řady časopisů a periodik.

Bližší informace o autorce najdete na www.satnik.net.



Předmluva

Vážení čtenáři,

když mi bylo osmnáct let, začala jsem s moderováním veřejných akcí, přednášela jsem poezii, pak jsem dvanáct let učila a po několikaleté pauze díky práci v business sféře jsem začala lektorovat na volné noze. Před publikem tedy stojím celkem dvacet devět let.

Tato kniha je produktem mých zkušeností, omylů, chyb i poznání, k nimž jsem se dopracovala.

Snad vám, kteří jste na začátku své lektorské kariéry, pomůže lépe a rychleji zvládnout úskalí různých typů vzdělávacích akcí a vyhnout se zbytečným komplikacím a „kiksům“.

A vás, mé kolegy a kolegyně, lektory-seniory (nikoli věkem, ale zkušeností), třeba pobaví nebo zaujme některým bodem, tématem či souvislostí.

Publikaci jsem strukturovala tak, jak je strukturován proces práce se zakázkou – od uvědomění si, zda tuto zakázku mohu přijmout, přes nutné přípravné kroky a vlastní realizaci akce až po výstupy pro zadavatele a účastníky a dále po evaluační a účetní uzavření akce.

Určitě vám neujde, že moje publikace zcela postrádá úvahy o historii různých pedagogických směrů, o rozmanitých stylech učení nebo didaktických zajímavostech. Omlouvám se všem, které jsem tím zklamala, ale jsem svým bytostným založením praktik, a proto je knížka praktickým uživatelským manuálem.

Mým záměrem bylo popsat, co to znamená, jestliže v různých formulářích do kolonky povolání napíšete – lektor.

Jelikož jde o povolání, které mnoho lidí provozuje jako osoba samostatně výdělečně činná, přidala jsem do knihy i krátkou kapitolu o důležitých aspektech samostatného lektorského podnikání. Pro interní lektory firem a institucí je to nad rámec jejich potřeby, ale třeba bude něčím zajímavá i pro ně.

Nedávno jsme se dostali v debatě s kolegy-lektory k otázce, čím se cítí být nejvíce – lektorem, konzultantem, koučem, facilitátorem, supervizorem nebo čím? A já jsem si uvědomila, že přes nejrůznější výlety do jiných oblastí vzdělávání

jsem, byla jsem a chci být – lektorem, učitelem. Zcela souhlasím se slovy z knihy Harukiho Murakamiho:

„Zjistila jsem, že mám větší trpělivost s ostatními než sama se sebou a že jim taky víc než sobě dovedu na všem odkrývat ty lepší stránky. Jsem prostě taková. Škrtátka, o které se zapalují ostatní. Ale mně to vyhovuje. Vůbec mi to nevadí. A radši budu prvotřídní škrtátka než druhořadá sirka.“ (Haruki Murakami: Norské dřevo)

Mám tuto práci ráda, věřím, že ji vykonávám srdcem, a doufám, že to z této knihy vycítíte i vy, její čtenáři.

A jestli se mi podaří nadchnout někoho z vás, abyste rozmnožili naše lektorské řady, pak splnila svůj účel.

Ještě chci připojit doušku jako vysvětlení. V celé publikaci používám pro zjednodušení jednu verzi pojmů – lektor, konzultant, kouč atd. Platí pro muže-lektory i pro ženy-lektorky.

Doufám, že se tím nikoho z čtenářů nedotknu. Přičtete to prosím mé autorské pohodlnosti a snaze o jednoduchost.

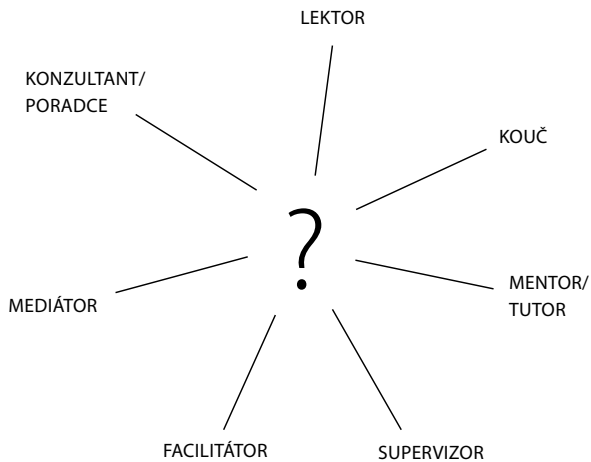
Olga Medlíková



Co to znamená, když... aneb Čím chci být

Klíčové body kapitoly:

- Vysvětlení pojmů
 - Popis rolí vzdělavatele
-



Co je náplní vaší role, jestliže vás zadavatel osloví s tím, že by potřeboval, abyste mu lektorovali nebo koučovali či třeba vedli supervizi?

Leckdy jsou očekávání klienta/zadavatele a člověka, který je realizátorem vzdělávací akce, rozdílná. Proto uvádím podrobnější popis toho, co jednotlivé role vzdělavatele obsahují.

> 1.1 Popis rolí vzdělavatele

Konzultant/poradce

Konzultant (odborník na věc) pracuje s klientem na konkrétní záležitosti, vysvětluje, zodpovídá dotazy, poskytuje návody k dalším krokům, uvádí best practice, příklady z oboru, doporučuje změny apod.

Jde o člověka s praktickými zkušenostmi, výše vzdělání často nehraje klíčovou roli. Konzultant je někdy i „nakoupen“ k řešení reálného problému – ve firmě či v organizaci pracuje delší dobu na vyčleněném úkolu nebo spolupracuje s interním týmem; jeho role končí podle rozsahu smlouvy např. po splnění domluveného cíle nebo po zavedení změny atd.

Lektor

Lektor učí a předává teoretické znalosti a případně i praktické dovednosti podle domluvené zakázky.

Očekává se u něho vysokoškolské vzdělání a znalost andragogiky. Rovněž se od lektora čeká všeobecný přehled a schopnost širšího vnímání celé problematiky; často jde o lidi znalé více oborů. Někdy lektor pouze přednáší, jindy je součástí zakázky i praktický trénink.

Kouč

Koučovat původně znamenalo připravovat ke zkouškám, trénovat, cvičit. Dnes je tento pojem chápán jako způsob komunikace a práce s lidmi, pomocí něhož rychleji a lépe nacházejí řešení různých situací, překonávají pracovní problémy a zajišťují svůj profesionální rozvoj, než tomu bylo u klasických školicích a vzdělávacích postupů. Kouč vede svého klienta pomocí cílených a strukturovaných otázek, aby si sám koučovaný rozebral svou situaci, našel a vybral řešení, a většinou ho i provází na cestě realizace daného řešení. Neradí, neučí, pouze směřuje koučovaného k výsledku.

U kouče nerozhoduje vzdělání, ale musí mít potřebný výcvik v koučovacích dovednostech. Rozsah tohoto výcviku je různý, většinou jde o několik let.

Mentor/tutor

Mentor/tutor dozírá na služebně mladší osoby, vede je a zapracovává, protože sám je osobou věkově či služebně starší. Je to výhodné pro rychlé zařazení do složitého systému. Mentor uvádí svého svěřence do filozofie firmy, procesů a souvislostí.

Další možností, která se více uplatňuje v zahraničí, je ta, že mentor a jeho mentee (viz slovník) spolupracují delší dobu, běžně i několik měsíců. Mentor je velmi zkušený, erudovaný člověk s vysokými standardy chování a morálními hodnotami hodnými následování. Oba spolu tráví čas pracovní i osobní, mentee odpozorovává jednání, chování, návyky a projevy svého mentora. Být mentorem je považováno za velmi čestnou roli.

Tutor je starší, zkušenější osoba, která juniorovi pomáhá s adaptací v novém prostředí i s procesem učení. U nás se v současné době tento pojem používá i pro vzdělavatele v distančním vzdělávání, zvláště v e-learningu – označuje zde člověka, který sám neučí, ale pomáhá studentům. Na vysokých školách plní funkci tutorů starší studenti nebo mladší učitelé.

„Dělte se o svou zkušenost. Je to cesta, jak dosáhnout nesmrtelnosti.“

Dalajlama



Supervizor

Supervizor vykonává dozor, kontrolu, dohled nad úrovní práce jednotlivce, týmu nebo instituce, pomáhá řešit komplikované situace, radí, dává zpětnou vazbu. Sleduje vybrané parametry ve vazbě na dříve nadefinované cíle, plnění těchto cílů, nástroje jejich plnění a efektivitu těchto nástrojů.

V rámci neziskové sféry zastávají funkci supervizorů většinou psychologové a jde o externí spolupráci, v business oblasti bývají supervizoři naopak většinou interními zaměstnanci firem. Míra jejich vzdělání je různorodá, firmy je povětšinou dále trénují v kurzech sociálních dovedností a práce s lidmi.

Facilitátor

Facilitátor je odborník na proces a pracuje s klienty na způsobech, jak vyřešit obtížnou záležitost. Užívá interaktivní techniky, řízené otázky, diskusi. Předpokladem úspěšné facilitace je, že účastníci spolu komunikují a mají zájem na výsledku. Facilitace je typická pro firemní procesy.

Facilitátor neradí věcně, obsahově, ale pomáhá klientům držet se stanoveného cíle a najít řešení v reálném čase. Tato aktivita je používána pro práci se skupinou, facilitátor je zodpovědný za to, že vznikne výsledek.

Pro úspěšný výkon práce facilitátora je dobré projít výcvikem, minimálně v oblasti práce se skupinou, řešení obtížných situací a práce s týmem, ideálně absolvovat celý výcvik ve facilitaci.

Mediátor

Mediátor je odborník na proces a většinou i na věc samu a pracuje s klienty na řešení opravdu sporných záležitostí. Často je poslední možností před soudním řízením, u nás např. při občanskoprávních sporech, a nejednou i při partnerských sporech.

Strany spolu buď nekomunikují vůbec, nebo velmi kontroverzně či sporadicky, prvním úkolem mediátora je tudíž obnovit nebo zefektivnit vzájemnou komunikaci. Pracuje se na několik etap, záležitost se řeší postupně.

Mediátory bývají běžně psychologové, někdy i právníci. Vždy je třeba absolvovat výcvik v mediaci, jehož rozsah je v měsících až letech. V poslední době je mediace v České republice na vzestupu, stále více lidí služeb mediátorů využívá.



DOPORUČENÍ

Jestliže vás zadavatel/klient oslovil, abyste pro něho realizovali vzdělávací akci, vždy si ujasněte, co má být cílem akce a jaká má být vaše role. I v andragogice existují módní vlny, a tak se může stát, že vás zadavatel osloví s tím, že po vás chce, abyste se stali koučem nějaké osoby, ale vy v průběhu rozhovoru zjistíte, že po vás ve skutečnosti žádá poradenství!

„Moudrý je ten, kdo zná spíše užitečné věci než mnoho věcí.“

Aischylos

Tato kapitola nabízí různé možnosti a role, které vzdělavatel může přijímat. Následně se zaměříme na osobu vzdělavatele, jeho chování, projev i dovednosti. Protože pojem vzdělavatel je poněkud krkolomný, budu pro zjednodušení dále používat pojmy lektor a lektorské dovednosti, přičemž následující informace, doporučení a rady jsou přenositelné na většinu z výše uvedených rolí.

SHRNUTÍ

- ✓ Vyzkoušejte si, která role vám vyhovuje.
- ✓ Neberte zakázky, ve kterých byste šli „proti sobě“.
- ✓ Před jakoukoliv vzdělávací akcí si se zadavatelem projděte jeho očekávání a vyjasněte si, co po vás bude chtít.

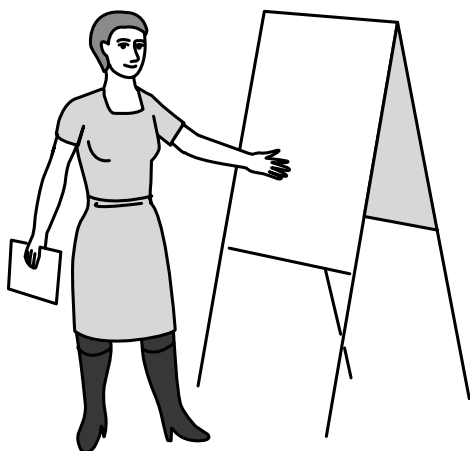




Jsem lektor aneb Hlavní kompetence lektora

Klíčové body kapitoly:

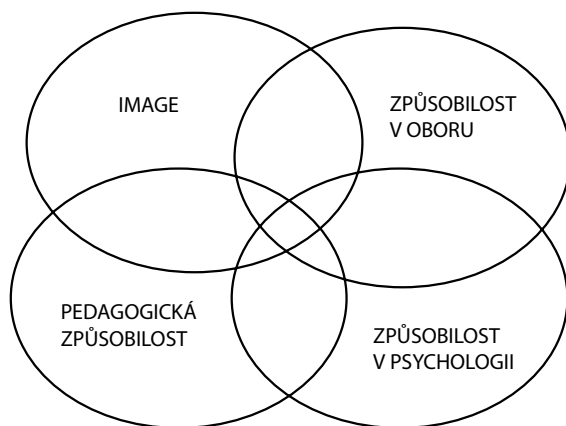
- Obraz lektora, lektorská image
 - Kompetence lektora
 - Hodnoty lektora
-



Co očekává klient či zadavatel zakázky, když si pozve lektora? Kompetentní osobu, ideálně s praxí, se schopností zaujmout lidi a naučit je potřebné penzum znalostí či dovedností a navíc – osobnost.

Tedy někoho, kdo nejen zná a umí, ale také bude na lidi pozitivně působit, zvládne „problémáře“, pomůže prosadit myšlenku. Někoho s charismatem, kdo zanechá v posluchačích silnou stopu.

Lektor k tomu potřebuje znalost věci, schopnost učit a aplikovat psychologické poučky v praxi a také dobrou image (viz obrázek 2.1).



Obr. 2.1 Lektorské způsobilosti

*„Průměrný učitel vypráví. Dobrý učitel vysvětluje.
Výborný učitel ukazuje. Nejlepší učitel inspiruje.“*

W. A. Ward

> 2.1 Obraz lektora

Nejdříve se zaměříme na image – obraz lektora.

Co posiluje image lektora?

- Odbornost a kvalifikace;
- informovanost – v oboru i všeobecná;

- respekt k názoru druhého;
- angažování se a pomoc;
- diskrétnost;
- spolehlivost;
- dotahování věcí do konce;
- schopnost pracovat s emocemi – vlastními i skupiny;
- minimum předsudků;
- schopnost pamatovat si jména a osoby;
- zdržení se veřejné kritiky – účastníků, kolegů apod.;
- zdvořilost;
- takt;
- jasné vyjadřování;
- dobrá připravenost;
- osobní disciplína;
- vlastní život v souladu s deklarovanými hodnotami;
- vhodný vzhled a vystupování;
- schopnost adekvátně se chovat i v nečekaných situacích;
- jednota slov a činů;
- ochrana soukromí druhých i svého vlastního;
- schopnost respektovat bariéry druhých – náboženské, sociální, finanční apod.

Co naopak poškozují image lektora?

- Přímá lež;
- nesplněné sliby;
- vytahování se;
- manipulace s lidmi;
- chaotický přístup a chaotická práce;
- neschopnost ochránit skupinu před rušením, agresí a dalšími negativními vlivy;
- příliš osobní, sexistické, rasově zabarvené nebo jinak nevhodné poznámky;
- opakované narušování prostorových zón druhé osoby;
- únik citlivých informací;
- oblečení výrazně neodpovídající situaci;
- neupravené vlasy (lupy) a nehty (loupající se lak na nehtech u žen);

- zanedbané zuby;
- nezdravá pleť;
- špinavé či nevhodné boty;
- nepříjemný dech;
- tělesný pach nebo přílišné množství parfému;
- pití alkoholu při vzdělávací akci.

PŘÍKLAD

Do výběrového řízení na dodavatele vzdělávání se zadavatelské firmě přihlásilo šest vzdělávacích firem a agentur a několik samostatných lektorů.

Proběhlo první kolo pohovorů a do druhého kola bylo pozváno celkem pět subjektů, aby ukázaly způsob práce.

Agentura X vybrala jako svého zástupce lektora, který měl vysokou odbornou kvalifikaci. Lektorská hodina proběhla dobře – ale zadavatel agenturu nevybral!

Proč?

Lektor prý nebyl výběrové komisi sympatický. Při práci chodil velmi blízko sedících účastníků, dotýkal se jejich ramen, hovořil příliš nahlas, až moc „poletoval“ po místnosti, prostě byl „nějak příliš“! (Citováno z odpovědi předsedkyně výběrové komise.)

V rámci image je podstatnou složkou lektorské práce dobrá neverbální komunikace. Její jednotlivé složky jsou dobře známé, takže se v dalším výkladu omezím na to, co v rámci nich může pomoci zvýraznit lektorovu image.

Vizuální kontakt

Dívejte se na lidi. Ale důsledně. Nejlepší vizuální kontakt je takový, kdy každý z nich má dojem, že mluvíte právě pro něho.

Nejsnáze tohoto dojmu dosáhnete tím, že budete vždy chvíli hovořit a dívat se při tom do očí jednotlivému člověku a pak se zase posunete dále. Toto je možné, máte-li skupinu přibližně do pětadvaceti lidí. Jestliže přednášíte pro plný sál, přejíždějte pomalu očima po zadních řadách, pak úhlopříčně přes celý sál k předním řadám, které rovněž pomalu očima „projedete“. Působí to osobně a kontaktně.

Když si potřebujete odpočinout nebo se zamyslet, podívejte se do materiálů nebo na plátno, kde běží PowerPoint. Nikdy se nedívejte nad hlavy posluchačů – vypadáte pak nadřazeně a povýšeně!



UPOZORNĚNÍ

Někteří mluvčí mají ve zvyku hodně zvedat hlavu a jakoby vystrkovat bradu dopředu. Je to velmi nebezpečný návyk, vytváří dojem povýšenosti a nezájmu!

Mimika

Obsahuje veškeré prvky „práce s obličejem“. Lektorsky důležité jsou následující:

- Úsměv – je nejen příjemným nástrojem komunikace, ale také pomáhá uvolnit obličej.
- Náklon hlavy na stranu – signalizuje zájem, vnímání, zapojení se.
- Občas „udělat oči“ – zvedněte obočí, zvětšíte tím oblast očí a zároveň se hlava vysunuje mírně kupředu (to všechno dohromady!). Signál je velmi komplexní, zdůrazňuje mluvené slovo, zvyšuje intenzitu vašeho projevu.

Postoj a pohyb

Najděte si „svůj“ přirozený režim – míra pohybu a aktivity vychází z osobnosti (např. rozdíl introvert a extrovert) a z míry zkušenosti (začátečník je strnulejší, nebo naopak „těká“, zkušený mluvčí pohyby cíleně střídá – chvíli stojí, pak si sedne, poté zase chodí mezi posluchači atd.). Následující doporučení je vyzkoušené:

- Stůjte, když potřebujete mít „vládu nad procesem“ – chcete vidět na zadní řady, účastníci se baví a nedávají pozor, lidé debatují nebo pracují ve skupinkách, účastníci se mezi sebou hádají...
- Sedněte, když potřebujete uklidnit lidi či uvolnit atmosféru – chcete, aby lidé začali diskutovat, máte zájem, aby vás vnímali jako „jednoho z nás“, potřebujete posílit tvůrčí proces ve skupině...