

LEKTORSKÉ DOVEDNOSTI

Manuál úspěšného lektora – 2., doplněné vydání

M



**Olga
Medlíková**

- klíčové dovednosti lektora, jak na nich pracovat a rozvíjet je
- metody učení a jejich použití
- práce se skupinou i jednotlivcem
- řešení obtížných situací při vzdělávací akci



LEKTORSKÉ DOVEDNOSTI

Manuál úspěšného lektora – 2., doplněné vydání

M



**Olga
Medlíková**

Grada Publishing

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.

PaedDr. Olga Medlíková

Lektorské dovednosti

Manuál úspěšného lektora

2., doplněné vydání

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

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 5071. publikaci

Odpovědné redaktorky Mgr. Marie Zelinová, Mgr. Kamila Nováková
Sazba a grafická úprava Eva Hradiláková
Počet stran 176
Druhé vydání, Praha 2013
Vytiskla Tiskárna v Ráji, s.r.o., Pardubice

© Grada Publishing, a.s., 2013
Cover Design © Grada Publishing, a.s., 2013
Cover Photo © fotobanka allphoto.cz

ISBN 978-80-247-4336-3

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-8367-3 (ve formátu PDF)
ISBN 978-80-247-8368-0 (ve formátu EPUB)

Obsah

O autorce	8
Předmluva	9
1. Co to znamená, když... aneb Čím chci být	11
1.1 Popis rolí vzdělavatele	12
Konzultant/poradce	12
Lektor	12
Kouč	13
Mentor/tutor	13
Supervizor	14
Facilitátor	14
Mediátor	14
2. Jsem lektor aneb Hlavní kompetence lektora	17
2.1 Obraz lektora	18
Vizuální kontakt	20
Mimika	21
Postoj a pohyb	21
Gestika a proxemika – gesta a práce s prostorem	22
Paralingvistika – práce s hlasem	22
2.2 Kompetence lektora	25
2.3 Hodnoty lektora	27
3. Začátek je klíčový aneb Analýza vzdělávacích potřeb	31
3.1 Varianty vzdělávání ve firmách či v organizacích	32
3.2 Analýza vzdělávacích potřeb	34
3.3 Tři kroky práce na zakázce	36
Příprava	36
Realizace	37
Evaluace	38

4. Příprava je základ aneb Didaktika a metodika vzdělávací akce	39
4.1 Cíl, výstup a scénář vzdělávací akce	40
Cíle vzdělávací akce	41
Scénář vzdělávací akce	42
4.2 Typy vzdělávacích akcí	43
Přednáška	43
Seminář	44
Workshop	46
4.3 Lektorský tandem	50
5. Jedeme! aneb Proces vzdělávací akce	53
5.1 Struktura akce	54
5.2 Práce s lidmi a s atmosférou	58
Péče o lidi	58
Pozitivní klima	61
5.3 Proces učení, metody učení	64
Metody 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	78
Hry	84
6.2 Další druhy aktivit – případové studie, modelové situace, simulace, videotrénink	86
6.3 Pomůcky a práce s nimi	89
7. Řešíme problémy aneb Komplikované situace při vzdělávací akci	93
7.1 Prevence problematických situací ve vzdělávacím procesu	94
7.2 Obtížné situace a jejich řešení	100
8. Hodnocení je zapotřebí aneb Evaluace jako výstup z akce	109
8.1 Typy evaluací	110
8.2 Formy evaluace, jejich výhody a využití	112

9. Zárhele a kotrmelce aneb Čemu se má lektor vyhnout a proč	119
9.1 Lektorské hříchy, chyby a omyly	120
9.2 Jak na to, když je u sebe objevíte	124
10. Podnikám jako lektor aneb Marketing,	
PR a finance v práci lektora	133
10.1 Zázemí lektorského podnikání	134
10.2 Marketing a PR lektora	136
Marketingová strategie lektora	136
Marketingová taktika lektora	137
PR lektora	141
10.3 Práce s financemi	142
10.4 Time management lektora	144
Doslov	149
Slovník	150
Seznam použité literatury	153
Přílohy:	
Příloha 1 Příklad anotace programu	155
Příloha 2 Ukázka ankety pro analýzu vzdělávacích potřeb	157
Příloha 3 Scénář kurzu	159
Příloha 4 Help list pomůcek	161
Příloha 5 Marketingový plán lektora	162
Příloha 6 Příklad hodnotícího dotazníku pro účastníky	164
Příloha 7 Příklad hodnotícího dotazníku pro organizátory	166
Příloha 8 Příklad hodnotící zprávy z workshopu	168
Příloha 9 Plán osobního rozvoje	172

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 mluvčích, komunikaci, argumentaci, rétoriku a společenský protokol. Externě přednáší na Masarykově ústavu vyšších studií při ČVÚT Praha.

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 věnované práci v business sféře jsem začala lektorovat na volné noze. Před publikem tedy stojím přes třicet 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 nejruznější výlety do jiných oblastí vzdělávání

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

„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. Škrtátko, o které se zapalují ostatní. Ale mně to vyhovuje. Vůbec mi to nevadí. A radši budu prvotřídní škrtátko 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.

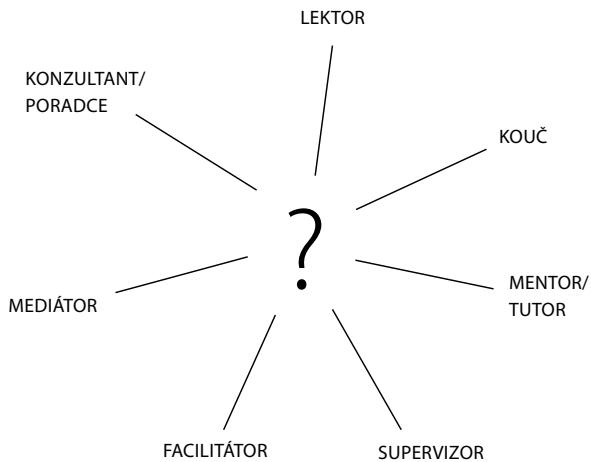
Olga Medlíková



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

Klíčové body kapitoly:

- Vysvětlení pojmů
 - Popis rolí vzdělavatele
-



Co je náplní vaší role, jestliže vás firma nebo organizace osloví s tím, že by chtěli uskutečnit vzdělávací akci? V současné době mají zadavatelé vůči lektorům různá očekávání – chtějí, aby dokázali nejen dobře vést vzdělávací akci, ale aby byli schopni i dalších metod – např. konzultovat změnové kroky následující po semináři, koučovat vybrané členy týmu, facilitovat výjezdní zasedání atd.

Je dobré si nejprve ujasnit, jaká je role lektora a co je jejím obsahem, a dále i to, které zakázky může daný vzdělavatel přijmout a jaká očekávání je schopen naplnit. Nejčastější kombinace, kterou dnes zadavatelé od lektorů požadují, je kombinace lektor-konzultant.

Níže 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 procesech, a nejednou i při partnerských neschodách.

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.

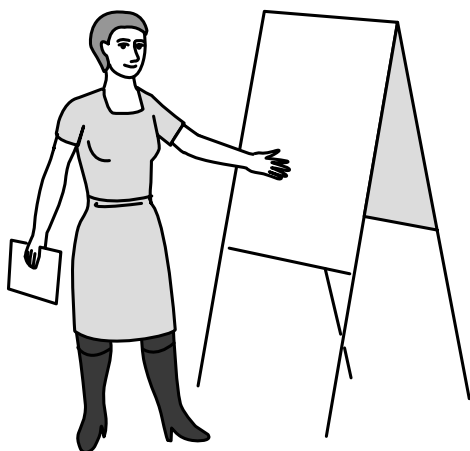




Jsem lektor aneb Hlavní kompetence lektora

Klíčové body kapitoly:

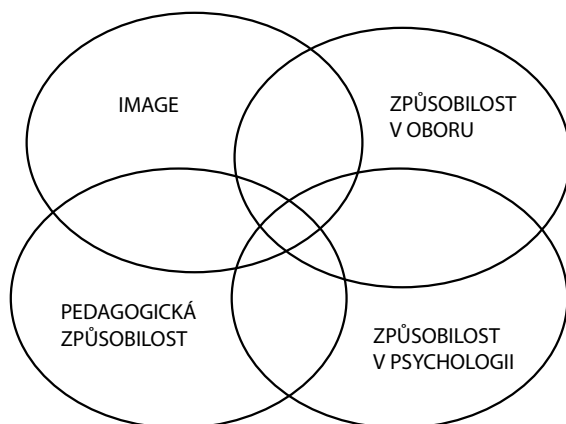
- Obraz lektora, lektorská image
 - Kompetence lektora
 - Hodnoty lektora
-



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 poškozuje 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;
- výrazný 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...