

Petr Kazík

UKOVĚŤ DOBRÉHO INTERNÍHO LEKTORA

Pro efektivní vzdělávání
ve firmách a jiných organizacích



GRADA



Věnování

Tuto knihu věnuji všem, kteří se mnou dvacet let hledali cestu kvalitního rozvoje lidského potenciálu. Je skvělé, že už je vás tolik, že není možné všechny vyjmenovat. Ale naše společné úspěchy a omyly tady najdete...

Díky vám tato kniha může pomoci našim novým kolegům.

Speciální díky Dáše, Mirkovi, Lence a Šárce za pomoc a podporu.

Ondrovi a Martinovi za to, že mě následují.

Petr Kazík

UKOVĚŤ DOBRÉHO INTERNÍHO LEKTORA

Pro efektivní vzdělávání
ve firmách a jiných organizacích



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**.*

Ing. Petr Kazík

Rukověť dobrého interního lektora

pro efektivní vzdělávání ve firmách a jiných organizacích

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 6471. publikaci

Odborní recenzenti:

doc. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D., PF UJEP, Ústí nad Labem

Prof. PhDr. Alena Vališová, CSc., MÚVS ČVUT, Praha 6

Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová

Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková

Návrh a zpracování obálky Ondřej Mikulecký

Počet stran 144

První vydání, Praha 2017

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2017

Cover Photo © Depositphotos/monkeybusiness

ISBN 978-80-271-9607-4 (ePub)

ISBN 978-80-271-9606-7 (pdf)

ISBN 978-80-271-0287-7 (print)

Obsah

O autorovi	7
Předmluva	9
Místo úvodu	11
1 Začínáme otázkami koho, co, proč... ..	15
1.1 Trocha rad z oblasti teorie	16
1.1.1 Kdo je důležitý pro zadání rozvojové aktivity?	16
1.1.2 Co je požadováno?	18
1.1.3 Proč je potřeba školit? Jak sladit požadavky a potřeby všech účastníků rozvoje?	20
1.1.4 Koho mám před sebou?	22
1.2 Jak to vypadá v praxi	23
1.3 Na závěr kapitoly	27
2 Jak stanovit vzdělávací cíle	28
2.1 Trocha rad z oblasti teorie	29
2.1.1 Struktura podle učebních stylů	29
2.2 Jak to vypadá v praxi	31
2.3 Na závěr kapitoly	32
3 Nejefektivnější cesta k cíli: Itinerář	34
3.1 Trocha rad z oblasti teorie	35
3.1.1 Neztratit se v čase	35
3.1.2 Cíle: Jak dosáhnou toho, co jsem slíbil?	37
3.1.3 Co nám pomáhá zvyšovat efektivitu? Metody a styly	38
3.1.4 Příklady konkrétních interaktivních metod	42
3.2 Jak to vypadá v praxi	50
3.3 Na závěr kapitoly	55
4 Než skutečně začneme	57
4.1 Trocha rad z oblasti teorie	58
4.1.1 Úprava prostředí	58
4.1.2 Vizuální podpora	59
4.1.3 Kouzlo moderní techniky	62
4.2 Jak to vypadá v praxi	62
4.3 Na závěr kapitoly	64
5 Kouzlo dobrého začátku	66
5.1 Trocha rad z oblasti teorie	67
5.1.1 Lektor a pozitivní první dojem	67
5.1.2 Aktivní zapojení účastníků	71
5.1.3 Sladění: Vykročit společně v jednom směru	74

5.2	Jak to vypadá v praxi	75
5.3	Na závěr kapitoly	80
6	Co lidé skutečně umí?	83
6.1	Trocha rad z oblasti teorie	84
6.1.1	Jaká je vstupní úroveň znalostí, dovedností a postojů	84
6.2	Jak to vypadá v praxi	85
6.3	Na závěr kapitoly	91
7	Jak to dělají ti nejlepší?	93
7.1	Trocha rad z oblasti teorie	94
7.1.1	Technika obrácených rolí	94
7.1.2	Prezentace filmu	95
7.1.3	Rozbor případové studie	96
7.1.4	Rozbor modelových situací	96
7.2	Jak to vypadá v praxi	96
7.3	Na závěr kapitoly	101
8	Jak se zlepšit?	103
8.1	Trocha rad z oblasti teorie	104
8.2	Jak to vypadá v praxi	105
8.3	Na závěr kapitoly	110
9	Jak mi to jde?	111
9.1	Trocha rad z oblasti teorie	112
9.2	Jak to vypadá v praxi	113
9.3	Na závěr kapitoly	118
10	Jak to využijeme?	120
10.1	Trocha rad z oblasti teorie	121
10.2	Jak to vypadá v praxi	123
10.3	Na závěr kapitoly	126
11	Uzavření kruhu: Zrod nového lektora	128
11.1	Trocha rad z oblasti teorie	129
11.1.1	Jak zvládnout změnu přístupu	129
11.1.2	Co musíme dodržet	130
11.1.3	Jak si usnadnit práci	130
11.1.4	Jak zažívat pouze úspěch	131
11.2	Jak to vypadá v praxi	132
11.3	Na závěr kapitoly	135
	Místo závěru	137
	Literatura	138
	Přílohy	139

O autorovi



Ing. Petr Kazík

Autor se věnuje pedagogické a lektorské činnosti. Přestože vystudoval ekonomii a polovinu svého profesního života vykonával různé manažerské funkce v oblasti obchodu, marketingu a top managementu (finalista soutěže „Manažer roku 2014“), neustále se zabýval i vzděláváním. V počátcích to byla externí výuka ekonomie na středních školách a tříletá zkušenost ve funkci ředitele VOŠ Goodwill, zaměřené na zahraniční obchod a cestovní ruch. V současné době působí na Fakultě sociálních studií Ostravské univerzity.

Před dvaceti lety založil vzdělávací a poradenskou společnost AHRA. Působil jako konzultant a lektor ve více než dvou stovkách významných společností v ČR.

V posledních letech se převážně věnuje problematice kvality vzdělávání. Je autorem publikací a kurzů zaměřených na vzdělávání lektorů dalšího vzdělávání – certifikát za absolvování jeho lektorských kurzů získalo již více než pět set lektorů. Je viceprezidentem pro kvalitu Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. Pracoval v několika projektech MŠMT zaměřených na kvalitu a rozvoj vzdělávání.

Předmluva

Vážení čtenáři,

před delší dobou jsem byl vyzván svými žáky – lektory dalšího vzdělávání, kteří se mnou spolupracovali nebo prošli mým kurzem lektorských dovedností, abych napsal knížku, ke které by se mohli vracet a nacházet v ní rady pro zvýšení kvality svých kurzů. Protože v té době na trhu žádná podobná kniha nebyla, napsal jsem *Rukověť dobrého lektora*. Děkuji touto cestou všem, kteří se nechali mou knihou inspirovat a realizují skvělé kurzy. Dnes je situace výrazně jiná. Na trhu je hodně kvalitních publikací a kurzů určených pro profesionální lektory. Své snažení o zkvalitnění lektorské práce jsem plně realizoval během spolupráce na tvorbě profesní kvalifikace „Lektor dalšího vzdělávání“ Národní soustavy povolání. Kdo se podívá na hodnotící kritéria zkoušky lektora v Národní soustavě povolání, najde tam odraz *Rukověti*. Profesionální lektori mají mnoho možností, jak svou kvalitu zlepšovat a ověřovat.

Situace v rozvoji lidí v organizacích se v posledních letech dramaticky mění. Podle různých výzkumů je profesionálních lektorů asi 150 000. Ovšem dnes se v organizacích starají o rozvoj lidí manažeři specialisté (interní lektori), kterých je odhadem třikrát víc¹ a jejichž počet stále narůstá. Tito lidé jsou velkými odborníky ve své specializaci, ale protože se lektorování věnují pouze okrajově, nemají příliš šancí stát se stejnými odborníky na lektorské dovednosti. Na základě mé zkušenosti i realizovaného výzkumu používají pro rozvoj svých kolegů většinou nejméně efektivní vzdělávací metodu, a to výklad. Jiné metody a didaktické postupy jim nejsou příliš známy. A není divu. Sami moc osobních vzorů a příkladů nepotkali. I když absolvují kurzy lektorských dovedností nebo vykonají

¹ MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010, s. 220. ISBN 978-80-7357-581-6.

zkoušku lektora dalšího vzdělávání, kvůli malé frekvenci vlastních školení a nedostatku času na přípravu nemají šanci si efektivní metody zafixovat, a proto zase sklouznou k bezpečnému, ale naprosto neefektivnímu výkladu. Takové vzdělávání ovšem nebaví účastníky ani lektory.

Tato kniha má pomoci těm, kteří chtějí dělat tuto skvělou činnost jinak. Snažil jsem se vybrat ze své 25leté praxe lektora a z diskusí se stovkami kolegů postupy a návody, jak to dělat efektivně (a dokonce i efektně). Průvodcem vám bude váš fiktivní kolega Ferda Pytlík, který se trápí mnohými potížemi, jež jsem mezi vámi zaznamenal. Ferda bude pokorně hledat cestu k efektivnímu vzdělávání a nechá si poradit osvědčené postupy, použije představené šablony, vzory a příklady. Pokud v jeho problémech najdete podobnost čistě náhodnou, zkuste to stejně jako on.

Mám velké přání: Ať je vám knížka skutečnou rukověťí, jednoduchou návodnou pomůckou, s jejíž pomocí budete jednoduše a efektivně tvořit a realizovat rozvojové aktivity. A ať jsou po jejich absolvování nadšení všichni účastníci a díky tomu i vy... Práce učitele je nádherná, protože lidský potenciál je nekonečný, ale ne všichni jej umí využít. Když jim v tom pomůžete, budou si vaši práci cenit nadevše. Taková práce má totiž smysl pro obě strany.

Petr Kazík

Místo úvodu

Nejčastější nešikovnosti a manýry

Přečtete si situace uvedené v následujícím testu. Bohužel se s nimi čas od času u lektorů setkáváme. Pokud se ve vaší práci nevyskytují, jste skutečnými profesionály a tato kniha pro vás bude pouhým připomenutím známého. Vy ostatní naleznete v ní i v další citované literatuře dostatek inspirace k jejich odstranění. Naším cílem bude společně rozvíjet lektorské způsobilosti v nejkrásnějším řemesle – ve vzdělávání lidí.

TEST LEKTORSKÝCH NEDUHŮ			
	Popis neduhu	Ano	Ne
1.	Příprava z minulého školení stačí.		
2.	Vím, jací budou, s takovou skupinou jsem již pracoval.		
3.	Nepoznačil jsem si testy a materiály použité v minulém kurzu.		
4.	Nepoznačil jsem si, co se mi nepodařilo stihnout.		
5.	Nevzal jsem si hodnocení skupiny minulého kurzu.		
6.	Je to několikátá repríza. Příprava není nutná.		
7.	Nedomluvili jsme se na stylu oblečení.		
8.	Nedomluvili jsme se na formě oslovení.		
9.	Ptám se na očekávání a lidé nevědí, co jsem si pro ně připravil.		
10.	Neurčili jsme si na počátku pravidla hry.		
11.	Nereaguji na vyrušování a nepozornost.		
12.	Nezabránil jsem zapnutí notebooků.		
13.	Učíme se v místnosti bez oken.		

14.	Nevím, zda lze místnost zatemnit a dobře osvětlit.		
15.	Nevyzkoušel jsem si veškerou techniku.		
16.	Nevím, zda je z každého místa vidět.		
17.	Projektor celou dobu výuky svítí.		
18.	Lidé budou sledovat dlouhou dobu určitý bod, ale nesedí k němu čelem.		
19.	Nevím, jestli mě všichni dobře slyší.		
20.	Nevím, jestli je vše dobře viditelné.		
21.	Nevětrám každou přestávku.		
22.	Nezkontroloval jsem jídelníček (po svíčkové se nedá vnímat!).		
23.	V zorném úhlu účastníků se nachází rušivý prvek (stolek s jídlem zaujme mnohdy více než lektor).		
24.	Neověřuji si dosažené posuny úrovně.		
25.	Nemotivuji.		
26.	Neocením každou dobrou odpověď.		
27.	Nekladu jednoznačné a přesné otázky.		
28.	Nezapojuji rovnoměrně všechny účastníky.		
29.	Ukazuji lidem, v čem jsou jejich nedostatky.		
30.	Neřeknu před každým blokem, jaký je jeho smysl – cíl.		
31.	Nenutím lidi po každém bloku jasně definovat, v čem vidí použitelnost.		
32.	Nehlídám si, zda jsou všichni na správné straně v materiálech.		
33.	Vedu rozsáhlé diskuse, když je zájem.		
34.	Jsem hodně osobní.		
35.	Nepodávám zpětnou vazbu.		
36.	Neprojevuji nadšení.		

37.	Nemám skupinu v oblíbě.		
38.	Jsem už trochu vyhořelý, ale pomocí rutiny to zvládnou.		
39.	Lidé jsou pasivní a neocení, co jim člověk nabízí.		
40.	Úspěch účastníků je zásluha lektora. Neúspěch je jejich neschopnost.		
	Součet		

V tomto testu je důležitá snaha o co největší objektivitu. Pokud si nejste jistí, zda uvedené manýry máte či ne, požádejte o hodnocení některého ze svých kolegů či účastníků kurzu. Čím obsáhlejší bude vzorek hodnotitelů, tím objektivnější bude výsledek.

Počet ANO	Vyždření
Do 5	Patříte mezi velmi schopné lektory. Těch několik nedostatků snadno odstraníte. Gratulujeme!
6–15	V této kategorii je mnoho lektorů. Záleží pouze na vás, zda chcete pokročit o úroveň výše, mezi ty lepší. Čeká vás dost práce, ale určitě je ve vašich silách ji zvládnout a postoupit v lektorských dovednostech.
16–25	Je před vámi ještě dlouhá cesta a hodně dřiny. Ale jak se říká: „Žádný učený z nebe nespadl!“ Pokud se do zlepšování pořádně opřete, požádáte zkušenější lektory o pomoc a radu, zcela jistě se vám to podaří.
Nad 26	S největší pravděpodobností vás práce lektora příliš netěší. Vše sice není úplně ztraceno, ale cesta bude trnitá. Pokud chcete u této práce vytrvat, zkuste pro začátek kvalitní kurz lektorských dovedností. Hlavně se nevzdávejte a vytrvejte.

