Petr Kazík

RUKOVĚŤ 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

RUKOVĚŤ DOBRÉHO **INTERNÍHO LEKTORA**

Pro efektivní vzdělávání ve firmách a jiných organizacích

GRADA



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 dosáhnu 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 hodnoticí kritéria zkoušky lektora v Národní soustavě povolání, najde tam odraz *Rukověti*. Profesionální lektoři 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 lektoři), kterých je odhadem třikrát víc[1] 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

Přečtěte 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 oslovování.		
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 oblibě.		
38.	Jsem už trochu vyhořelý, ale pomocí rutiny to zvládnu.		
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	**Vyjádření**
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.

1 Začínáme otázkami koho, co, proč…

V této kapitole najdete odpovědi na otázky:

- ✓ Kdo je důležitý pro zadání rozvojové aktivity?
- ✓ Co je požadováno od efektivního rozvoje?
- ✓ Proč je potřeba lidi rozvíjet? Jaký to má mít přínos?
- ✓ Jak sladit požadavky a potřeby všech účastníků rozvoje?
- ✓ Koho mám před sebou? S jakými motivy účastníci přicházejí?

☹ *Příhody Ferdy Pytlíka*

Ferda Pytlík se vždy hlásil o slovo. Už od mala. Zůstalo mu to… Je odborníkem na svou práci a dělá ji již patnáct let. Už začal trošku propadat stereotypu a nudě. Z toho ho vytrhl jeho šéf. Obrátil se na něj s žádostí, aby si připravil školení o hlavních činnostech jejich divize pro zaměstnance nově koupené dceřiné společnosti. Provoz zná podrobně. Připravil si precizní prezentaci s popisem klíčových procesů. Dokonce udělal i fotky svým novým mobilem, takže vše bude krásně popisné. Přichystal si přes padesát obrázků – stránek v PowerPointu. Věděl, že je problematika složitá, a proto ji chtěl vysvětlit velmi podrobně. Předpokládal, že se jedná o celodenní školení. Za den se to nedá stihnout, ale „ono se uvidí". Ráno před prezentací se dozvěděl, že má k dispozici pouze dvě hodiny. Další čas už se budou účastníci věnovat jiným problémům. Pytlík si tedy řekl, že to rychle prolítne. Mluvil velmi stručně. Obrázek střídal obrázek. Naštěstí se nikdo na nic neptal, ale i tak se dostal ani ne do půlky prezentace. Slíbil, že zbytek pošle a případně zájemcům dovysvětlí mailem… Na poradě dostal

místo pochvaly od šéfa vyčiněno. Prý se s účastníky školení sešel ředitel a ptal se jich na obsah kurzu. Zaměstnanci toho moc nevěděli a stěžovali si, že to pro ně byla ztráta času. V čem udělal Ferda chybu?

Tato kapitola je logickým prvním krokem při přípravě na lektorskou práci. Většina lektorů firemního vzdělávání i profesionálů řeší jako první otázku obsah školení. S tím je ale nejmenší problém. Jsou to specialisté, odborníci, kteří obsahovou stránku zvládají excelentně. Opravdový problém spočívá v naplnění smysluplnosti rozvoje. Kapitola napoví, jak mít vždy spokojené účastníky.

1.1 Trocha rad z oblasti teorie

1.1.1 Kdo je důležitý pro zadání rozvojové aktivity?

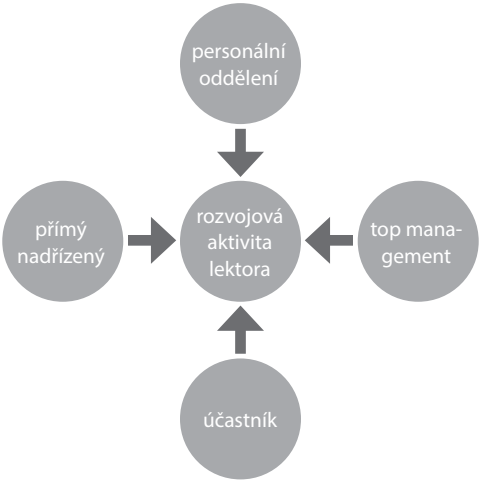
Ve firemním vzdělávání je velmi komplikované jednoznačně definovat, co je potřeba rozvíjet, a dosáhnout tak uspokojivých výsledků pro všechny zainteresované. Nejednoznačnost je dána tím, kdo všechno formuluje (anebo by měl formulovat) požadavky na smysl rozvoje lidí a zadání rozvojové aktivity (dále RA). Úplně nejhorší je situace u „zákonných" školení. Ta se přece musí uskutečnit! Ale **proč**? V čem je u cílové skupiny v současné době vnímán největší nedostatek? Jak moc nás tento stav ohrožuje? Co můžeme získat případným zlepšením? Jak si ověříme, že změna nastala? Pokud se nekladou otázky a nehledají se odpovědi, vzniká velké nebezpečí naprosté formálnosti. To je přesně stav, proti němuž chce tato kniha bojovat. Když takové aktivity nebudeme realizovat, všichni ušetří nemalé prostředky. Kromě financí[2] pro firmy jde hlavně o čas všech zúčastněných, a tedy o produktivitu, ve které nejsme dostatečně konkurenceschopní.[3]

Pojďme se vrátit ke zmíněným otázkám. Kdo na ně musí umět nejlépe odpovědět? Určitě **přímý nadřízený účastníků RA**. Pokud je ve firmě

2 Výpočet průměrných nákladů na pracovníka.
3 Eurostat.

vzdělávání vnímáno jako součást řízení, pak přece stačí nahlédnout do poznámek k hodnocení zaměstnanců a nutnost jejich rozvoje a jeho zacílení jsou jasné. Pomocnými zdroji mohou být informace z aktuálních úspěchů firmy, ty by se měly rozšiřovat. Také zprávy o aktuálních problémech, ty by se měly eliminovat. Dalším zadavatelem požadavků na RA je **personalista**, který dbá na sladění tématu kurzu s dlouhodobým plánem rozvoje, jenž vychází z personální strategie. Velmi důležití jsou i představitelé **top managementu**. Ti většinou dbají na efektivitu a míru přidané či ztracené hodnoty. Vždyť vzdělávání kromě přímých nákladů vytváří i ty nepřímé – spojené s nepřítomností vzdělávaných na pracovišti a s vyšší mírou jejich vytížení, což přináší krátkodobé snížení jejich výkonnosti. Je nutné najít východisko z tohoto propletence a sladit všechny požadavky, motivy a potřeby.

A samozřejmě nezapomeňme na samotné účastníky. Pokud jim není jasný smysl vzdělávání, budou k RA přistupovat když ne nepřátelsky, tak aspoň pasivně. To je pro lektora velmi těžká pozice, kdy se potenciál radostné práce mění v traumatizující muka. Nejlépe se učíme to, co nás baví, co potřebujeme a chceme! Tu zkušenost má každý, takže zbývá jediné: jenom to pro ty účastníky najít!



***Obr. 1.1** Schéma stran zainteresovaných v systému rozvoje potenciálu lidí*

Důležité je zapojit do přípravy všechny výše zmíněné, které přehledně zachycuje obr. 1.1. Bude náročné od nich požadavky získat a následně je sladit, ale bez toho není možné realizovat efektivní RA. Pokud se nám to povede, snížíme riziko nespokojenosti a zvýšíme možnost získání požadovaných změn v kvalitě kompetencí lidí.

1.1.2 Co je požadováno?

Víme, koho oslovit. Teď je nutné zaměřit se na již dříve položené otázky. Než to uděláme v konkrétním příkladu, je důležité vyjasnit si základní pojmy. Co má být **výsledkem vzdělávání**[4]? Definic najdete určitě mnoho, když se nad nimi ale zamyslíte, už od Sokrata všechny směřují k tomu, aby výsledkem vzdělávání byla změna chování člověka. Když jde zaměstnanec na školení bezpečnosti práce, chceme, aby ve svém chování eliminoval rizika. K tomu potřebuje znát předpisy a normy. Ty by potom měl umět běžně používat v konkrétních situacích ve svém pracovním prostředí. Kurz chce ovlivnit i míru zodpovědnosti zaměstnance. Když si lidé uvědomí, co hrozí, stanou se obezřetnějšími. Požadavek tedy je, ať je člověk kompetentní – způsobilý chovat se bezpečně.

Pojem **kompetence** můžeme definovat také jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojeném s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.[5] K názornému pochopení využijeme schéma na obr. 1.2.[6]

Co tedy můžeme během RA ovlivnit? Určitě úroveň znalostí. Pozor, to neznamená předání informací! Znalost je nutné z informací vytvořit (více v kapitole 7). Než se tak stane, je nutné si ověřit, na jaké úrovni už je účastníci mají. Největší chybou je učit to, co si lidé myslí, že znají. Většinou je to

4 VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016, s. 290. ISBN 978-80-262-1026-9.

5 VETEŠKA, Jaroslav, TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008, s. 27. ISBN 978-80-247-1770-8.

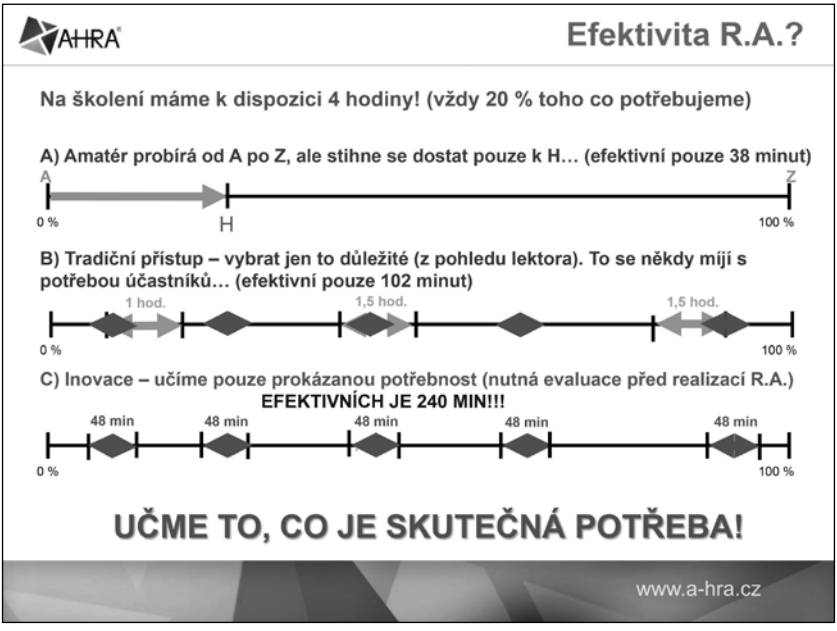
6 VETEŠKA, Jaroslav, TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008, s. 32. ISBN 978-80-247-1770-8.



Obr. 1.2 *Schéma kompetence*

sice jen jejich domněnka, ale i ta stačí k okamžité ztrátě pozornosti. Pokud si ověříme skutečnou úroveň znalostí účastníků a oni si ji uvědomí, máme šanci se přesně trefit do jejich potřeb. Efektivitu RA znázorňuje obr. 1.3.

Co vám to připomíná? Ve variantě A vidíte přednášku Ferdy Pytlíka z úvodu této kapitoly. Věříme, že většina z vás zkušeně dokáže vybrat to



Obr. 1.3 *Efektivita RA*
© Ing. Petr Kazík, AHRA – Human Resource Agency, s.r.o