



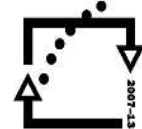
evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### UČITEL NEBO LEKTOR?

ŘADU LET INSPIRUJEME UČITELE NAŠIMI LEKTORSKÝMI DOVEDNOSTMI A VŠÍM, CO S UČENÍM LIDÍ SOUVISÍ, OD VZHLEDU A POSTOJE U TABULE A PRÁCE S HLASEM AŽ PO POMŮCKY A METODY ZAPOJOVÁNÍ CÍLOVÉ SKUPINY.

## NECHTE SE INSPIROVAT POZNATKY O TOM, JAK BY MĚL UČIT A VYSTUPOVAT PROFESIONÁLNÍ LEKTOR.

### LEKTORSKÉ DOVEDNOSTI

#### úvod

Jako lektori si před každým učením a také několikrát v jeho průběhu říkáme a odpovídáme na otázku PROČ. K čemu bude seminář užitečný? Co si lidé odnesou? Pomůže jim vzdělávání v jejich práci, životě, osobním rozvoji?

Při práci se školami a učiteli zjistíme, že "danost" toho, co se žáci v určitém věku "mají, tj. musí" naučit, vede učitele pojmout učení také jako "danost", tj. co žáky "musí naučit". Odpověď na otázku PROČ NEUMÍME žákům ZODPOVĚDĚT, protože si v pravém smyslu vlastně sami nepoložíme.

Nabízíme zde text, který nahlíží vzdělávání z pohledu profesní praxe, tj. učení, které má vždy sloužit k tomu, aby bylo navýsost užitečné.

Ondřej Bárta

Základním předpokladem úspěšnosti je uznání faktu, že lidský potenciál je **rozhodujícím bohatstvím** každé organizace, a že je mu třeba věnovat prvořadou pozornost. Lidským potenciálem jsou zaměstnanci, jejich znalosti, dovednosti a zkušenosti, ale také jejich ochota a připravenost k výkonu. V moderní společnosti se neustále mění požadavky na znalosti i dovednosti člověka a na jeho schopnost fungovat jako pracovní síla.

**Vzdělávání se tak stává celoživotním procesem.**

Materiál vznikl v rámci projektu SES TEACHER, podpořeného Evropskou unií, Středočeským krajem a státním rozpočtem České republiky.



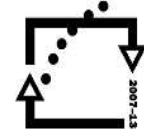
evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Rozvoj lidských zdrojů je kombinací:

**Vzdělávání (všeobecné vzdělávání)** – získávání a formování všeobecných znalostí, dovedností a sociálních vlastností, které umožňují člověku fungovat ve společnosti a jsou nezbytným základem pro získání a rozvíjení speciálních pracovních schopností i dalších sociálních vlastností. Tento proces probíhá převážně v institucích základního (povinného) školního vzdělávání a kromě vzdělávacího aspektu se v něm uplatňuje i výchovný aspekt. Jednotlivci z něho potom různě vybaveni vstupují na trh práce nebo do institucí odborného vzdělávání.

**Odborné vzdělávání** – Formování specifických znalostí a dovedností orientovaných na určité zaměstnání a jejich aktualizace a přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovního místa. Odborné vzdělávání (ekvivalent moderního, širokého pojetí anglického termínu "training", který se však používá také jako ekvivalent pro výcvik či doškolení) má svou formální a neformální složku. Formální složku tvoří institucionalizované vzdělávání ve vzdělávacích institucích či programech (např. v rámci vzdělávání zaměstnanců zabezpečovaného zaměstnavatelskou organizací), neformální složku pak formování kvalifikace praxí a odborné sebevzdělávání.

Výsledkem odborného vzdělávání je kvalifikace pracovníka pro konkrétní pracovní místo.

K rozvoji dochází, když jedinec získává nejen speciální soubor znalostí či dovedností, ale dosáhne-li **schopnosti aplikovat své dovednosti a znalosti v širším okruhu životních situací**. Jedná se spíše o orientaci na kariéru pracovníka, než na jím momentálně vykonávanou práci, na budoucí potřeby a úkoly, na formování flexibilnějšího jedince i na formování žádoucího profilu osobnosti. Prostřednictvím rozvoje se rozšiřuje možnost uplatnění pracovníka na vnitřním i vnějším trhu práce. Rozvoj zaměstnanců v souladu s potřebami organizace se realizuje v interním systému vzdělávání zaměstnanců v organizaci, ale stále více dochází k rozvoji i v důsledku individuální iniciativy samotného pracovníka.



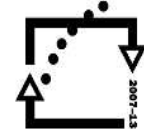
evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Fáze rozvoje jsou následující:

- Identifikace potřeb vzdělávání – na základě identifikace potřeb vznikají konkrétní plány, vzdělávací projekty a programy pro skupiny a jednotlivce.
- Plánování vzdělávání – jeho úkolem je v první řadě zformulovat priority a úkoly vzdělávání, zabezpečit je rozpočtově, vybrat adekvátní metody vzdělávání a také účastníky vzdělávání.
- Realizace – uskutečňování konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s přijatými plány, programy a projekty, spojené s organizačním zabezpečením a často se zajištěním dalších služeb, jako je např. ubytování a stravování účastníků (logistika vzdělávání).

• Vyhodnocování – monitorování procesu vzdělávání a vyhodnocení jeho účinnosti podle předem stanovených kritérií, a dále vyhodnocení výsledků vzdělávání jednotlivých zaměstnanců či jejich skupin. Výstupy ze čtvrté fáze jsou podkladem pro zlepšování způsobů identifikace potřeb vzdělávání, jeho plánování i realizace.

### Dvě formy vzdělávání

#### 1. při výkonu práce na pracovišti

- Instruktaž při výkonu práce
- Koučování
- Mentoring
- Counselling
- Asistování
- Pověření úkolem
- Rotace práce
- Pracovní porady



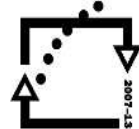
evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### 2. mimo pracoviště

- Přednáška
- Přednáška spojená s diskusí nebo také seminář
- Demonstrování (praktické, názorné vyučování)
- Případové studie
- Workshop
- Brainstorming
- Simulace
- Hraní rolí
- Assessment centre
- Outdoor training (adventure education, školení hrou)

### Charakteristikou lektora je následující:

- odborná připravenost
- zkušenost
- praxe
- pedagogické schopnosti
- schopnost veřejně vystupovat
- pozitivní přístup
- metodická způsobilost
- analytické schopnosti
- logické myšlení
- hodnotící schopnosti
- intuice
- paměť
  - tvořivost
  - komunikace

### Co poškozují image lektora:

Materiál vznikl v rámci projektu SES TEACHER, podpořeného Evropskou unií, Středočeským krajem a státním rozpočtem České republiky.



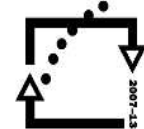
evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- přímá lež
- nesplněné sliby
- syndrom experta,
- manipulace s lidmi
- chaotický přístup
- neschopnost ochránit skupinu před vyrušováním
- příliš osobní poznámky
- opakované narušování prostorových zón druhé osoby
- únik citlivých informací
- oblečení výrazně neodpovídající situaci
- neupravený zevněšek

### Kompetence lektora

představují souhrn schopností, vlastností a dovedností, které musí lektor mít, aby byl schopen svůj úkol dobře zvládnout.

Patří mezi ně:

- schopnost učit
- aktivita a angažovanost
- odborný růst
- jasné definování cílů vzdělávací akce
- srozumitelnost
- komunikativnost
- prezentace a sebeprezentace
- schopnost řešit konflikty
- empatie
- individuální přístup
- kreativita a inovativnost
- akceptování rozdílnosti

### Metody lektora

Jsou členěny nejrůznějšími způsoby, zejména s ohledem na výstavbu učebního procesu, zaměření výchovného působení (např. rozumového, citového, formování dovedností a návyků, ovlivňování osobnostní autoritou, sociálního ovlivňování,



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

ovlivňování životními procesy), použité vyučovací prostředky (např. aktivní metody verbální, aktivní metody situační, konfliktní metody, kreativní metody, zprostředkované metody, kombinované), event. stupně či fáze vyučovací procesu.

Podle převažujícího zaměření výchovného působení rozlišujeme metody:

- rozumového působení
- citového působení
- formování dovedností a nácviků
- ovlivňování osobnostní autoritou
- sociálního ovlivňování.
- 

**Podle fází výchovy a vzdělávání** dospělých může jít o metody zaměřené především na:

- motivaci k výchově a vzdělávání
- vytváření vědomostí
- vytváření dovedností a návyků
- tvorbu systému hodnot, postojů
- kontrolu výsledků, zpětnou vazbu

### **Metody podle vyučovacích prostředků:**

- aktivní metody verbální (diskuze, dialog, otázky a odpovědi, workshopy a pod.)
- aktivní metody situační (případové studie, řešení fiktivních či reálných problémů)
- konfliktní metody (metody k řešení problémů, zátěžových a konfliktních situací)
- kreativní metody (metody individuálního a skupinového tvořivého myšlení)
- metody s výrazným podílem fyzické manipulace – trenažér
- metody s výrazným podílem řízení
- zprostředkovatelské metody – metody nepřímého působení, učebnice, rozhlas, televize, CD ROM atd.
- autodidaxe – zajímavé zkušenost přináší využívání zprostředkovaných metod při sebevzdělání dospělých



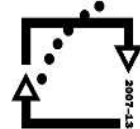
evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- kombinované metody – zprostředkované metody, metody nepřímého působení v bezprostřední práci lektora s účastníky, tedy v přímém kontaktu

### Jak odstraňovat překážky při vzdělávání dospělých

Hlavní skupiny překážek či bariér jsou:

- a) percepční bariéry
- b) bariéry kultury a prostředí
- c) intelektuální a výrazové bariéry
- d) emocionální bariéry

#### ad a) Percepční bariéry

Jde o překážky, které dospělému brání jasně vnímat podstatu problému, event. vyhmátnout informace nezbytné k jeho řešení.

Tyto bariéry se dále dělí na:

- těžkosti ve správném vymezení problému, který dospělý účastník vzdělávací aktivity chápe jen mlhavě a neumí rozklíčovat jeho podstatu
- tendence vymezit si problémovou oblast příliš úzce nebo naopak příliš široce
- neschopnost vidět problém z různých hledisek
- negativní vliv stereotypů
- nasycení – dospělý účastník má pocit, že všechno ví a my už mu nemáme co říci
- nevyužívání všech smyslových podnětů, které mají dospělí účastníci k dispozici

#### ad b) Bariéry kultury

Čím je člověk dospělejší, tím více opouští dětské přirozené instinkty a stále více se podřizuje nejrůznějším referenčním rámcům (hraje určité role), které od něho společenské prostředí vyžaduje. Tyto bariéry mohou negativně ovlivňovat rozvoj tvořivého myšlení a mohou vést k následujícím úsudkům:

- fantazie a reflexe jsou ztrátou času, lenivostí ...



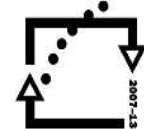
evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- hravost je jen pro děti
- řešení problémů je vážná záležitost, v níž není místo pro humor, co je logické, numericky vyjádřitelné, na první pohled užitečné a praktické, to bereme, ale máme nedůvěru k pocitům, cítění, intuici, kvalitativním posuzováním vůbec.
- tradiční mívá přednost před novým nebo změnovým

### ad c) Bariéry pracovního prostředí

Prostředí může působit rušivě z nejrůznějších důvodů – například:

- nedostatek spolupráce
- nedůvěra mezi spolupracovníky
- nadřízení oceňují pouze vlastní rozvoj a vlastní myšlenky a podvazují rozvoj a myšlení podřízených (nikdo nesmí být lepší než šéf...)
- nedostatek podpory k osobnostnímu a kvalifikačnímu rozvoji
- konzervativismus, ignorance, formalismus a výmluvy na cokoli

### ad d) Intelektuální a výrazové bariéry

Obvykle vycházejí ze skutečné (nebo domnělé) nedostatečné intelektuální výzbroje a promítají se

v nevhodné volbě taktik :

- řešení problémů s použitím nesprávného jazyka – složitě se vysvětluje jednoduché atp.
- nedostatečná adekvátnost, opodstatněnost, srozumitelnost, přístupnost atd.

## Jak odstranit intelektuální a výrazové bariéry

### Praktické myšlení

U dospělých lidí v produktivním věku převládá praktické myšlení. Se zvyšujícím se věkem získává na významu. Dospělí se vyznačují praktickou až pragmatickou orientací, chtějí vědět, k čemu jim učení bude, čeho mohou dosáhnout, jaké morální a materiální efekty jim to přinese. Vyžadují průkaznost spojení mezi vlastními potřebami své organizace, pracoviště atp.





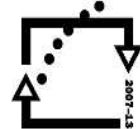
evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Jak toho dosáhnout?

- učením zaměřeným na potřeby
- vytýčením cílů kurzu
- návrhem výuky ve vztahu k vytýčeným cílům
- způsobem výuky, včetně efektivního využívání dostupných zdrojů
- důsledky výuky
- zhodnocením přínosu učení pro dospělého účastníka i pro organizaci
- efektivností investic vynaložených na vzdělání.

Proto je nutné pečlivě vázat obsah vzdělávání k pracovní činnosti a k životním a pracovním zkušenostem účastníků kurzu.

### Logické myšlení

Vzhledem k tomu, že logické myšlení není u dospělých výrazně dominantní, vyžaduje korekturu přejitý názor, že v učení dospělých je možné, či dokonce nutné, používat slovní metody a logické způsoby výkladu učiva, studijního materiálu, že vystačíme s monologickými, přednáškovými metodami. Naopak v poslední době se potvrzuje efektivnost participativních, dialogických metod, v nichž se může plně uplatnit aktivita, zkušenost a poznatky dospělých účastníků.

### Požadavky na názornost

V učení dospělých byla dříve názornost výkladu značně podceňována. V dnešní době naopak je velmi podporována a ceněna.

### Co z toho pro lektora vyplývá

Lektor se může opřít o prokázanou skutečnost, že intelektové i emoční schopnosti dospělého člověka umožňují i v období jeho plné fyziologické a biologické zralosti jeho další rozvoj a plnou vzdělavatelnost. Proto je zcela na místě využívat všech možností, které výuka skýtá.



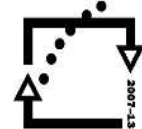
evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Zejména je třeba dbát na:

- přiměřenost a adekvátnost vzdělávacího procesu ve vazbě na podmínky rozvoje motivace a zájmu dospělého účastníka
- uspokojování potřeb orientace dospělého účastníka v rovině poznávací (rozvoj znalostí člověka), emotivně hodnotové (přijetí zprostředkovaných vizí, ideálů, hodnot, symbolů, stylů, norem chování a jednání), operační (utváření a zdokonalování vlastních dovedností v praktické činnosti, individuální i týmové, s postupným osvojováním si příslušných metod, způsobů a přístupů).

Základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání je **stanovení kritérií**.

Je možno použít následující:

- Hodnocení školení účastníky
- Použití adekvátních nástrojů
- Pochopení obsahu školení a míra osvojení učiva
- Změna v pracovním chování a z ní vyplývající výstupy pro organizaci

**Při hodnocení výsledků vzdělávání** a účinnosti vzdělávacích programů se používají **následující metody**:

- Dotazníky – jsou nejobvyklejším způsobem zjišťování názorů účastníků vzdělávání na jednotlivé kurzy či celé programy.
- Písemné testy nebo ústní zkoušky – jsou obvyklé v případě formálních kurzů, kdy se účastníkům poskytuje nějaký doklad o absolvování vzdělávání.
- Strukturovaná cvičení a případové studie – poskytují účastníkům příležitost použít naučené dovednosti a postupy a poskytují tak školitelům či hodnotitelům řadu informací využitelných pro hodnocení.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- Zprávy školitelů – umožňují získat názory těch, kteří bezprostředně poskytují vzdělávání; je to vlastně cenné hodnocení z jiného úhlu pohledu.
- Rozhovory s účastníky vzdělávání po ukončení kurzu nebo jeho určité etapy – tyto rozhovory mohou být neformální nebo formální, individuální nebo skupinové, odehrávat se tváří v tvář nebo po telefonu, může je provádět bezprostřední nadřízený či specialista na vzdělávání z personálního útvaru či útvaru vzdělávání.
- Pozorování kurzů či vzdělávání na pracovišti těmi, kteří vytvářeli strategii vzdělávání v příslušném odborném útvaru organizace, je rovněž velmi užitečné a informace získané pozorováním lze porovnávat s informacemi získanými od účastníků vzdělávání.
- Pozorování kurzů či vzdělávání na pracovišti nezávislými (např. externími) hodnotiteli, kteří mohou předložit alternativní pohled.
- Zprávy bezprostředního nadřízeného (popřípadě rozhovory s ním) o tom, jak se po absolvování vzdělávání u příslušného pracovníka zlepšily znalosti, dovednosti, plnění úkolů, pracovní chování atd.
- Hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů je často zanedbávanou fází cyklu systematického vzdělávání. Ale i v případě, že se provádí, dosti často končí jen pouhým konstatováním o míře vhodnosti a užitečnosti určitého vzdělávání. Jen málokdy se z hodnocení vyvozují nějaké závažnější důsledky. S růstem významu vzdělávání na pracovišti při výkonu práce by však měla být hodnocení této formy vzdělávání věnována zvýšená pozornost. Podle schopností vzdělávat své podřízené by měl být hodnocen i pracovní výkon manažerů a dalších vedoucích zaměstnanců

**Jak pracovat s posluchači** – výběr z prezentačních a komunikačních dovedností  
Je dokázáno, že při osobním kontaktu vnímáme především očima. Daleko větší vliv na posluchače má nonverbální složka komunikace než složka verbální. Pokud umí lektor se svou nonverbální složkou dobře pracovat, podaří se mu předejít množství problémů, které vznikají špatným přístupem k publiku. Níže jsou uvedena doporučení týkající se postojů a držení těla, gestikulace, mimiky a proxemiky.

### Postoje a držení těla

Materiál vznikl v rámci projektu SES TEACHER, podpořeného Evropskou unií, Středočeským krajem a státním rozpočtem České republiky.



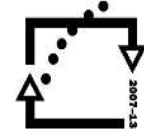
evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- Postojem vyjadřujeme, jak se cítíme a jaké máme sebevědomí a částečně i úmysly. Nedbalý postoj může vyvolat až urážlivý dojem, přílišná strnulost v pohybech, při otáčení hlavy a trupu působí nepřírozně, strojeně a neupřímně. Naopak velice rychlé pohyby mohou signalizovat nadšení, zaujatost věcí, ale mohou také stejně jako poklepávání si prsty nebo nohou vytvářet dojem nervozity a nejistoty, jakoby řečník neměl odvalu „stát si za svými názory“.
- Příliš pomalé pohyby mohou vyjadřovat rozvážnost a přemýšlivost, ale také malou pružnost myšlení nebo nezáměr, pomalé kývání se ze strany na stranu je vnímáno jako projev nerozhodnosti, váhání.
- Nízké sebevědomí se projevuje postojem se svěšenými rameny, ruce spojené před sebou vyjadřují téměř prosebné gesto „nevšímejte si mě“. Pokud máme trápení, jsme schouleni jakoby do sebe, ramena směřují dopředu (leží na nich tíha celého vesmíru). Zdravě sebevědomý člověk stojí vzpřímeně, vyrovnaná ramena, ruce volně svěšené podél těla.

### Gestikulace

- Při gestikulaci nemáváme rukama. Používáme umírněná, ale výstižná gesta. Ruce jsou ve výšce mezi pasem a rameny. Sepjaté ruce většinou signalizují napětí a nedůvěru, prsty spojené do stříšky dávají najevo vysoké sebevědomí až nadřazenost, paže zkřížené na hrudi jsou defenzivním nebo negativním postojem.
- Zakrývání úst nebo doteky nosu mohou naznačovat lež nebo pocit, že lže druhá strana, doteky ucha zase mohou signalizovat roztěkanost, nervozitu nebo netrpělivost. Posлуhač, který si podpírá hlavu rukou se nudí a pokud má přítom vysunutý ukazováček, pozornost jen předstírá. Dotýkání brady s ukazováčkem na tváři vyjadřuje nesouhlas a uchopení brady přemýšlení a rozhodování.
- **!!! Nezaújmejte útočné postoje** – ruce v bok, v kapsách, nemněte si je, neotáčejte prstenem, neťukejte tužkou – tyto postoje a gesta vypovídají o extroverzi a nezřízeném sebevědomí.
- **!!! Naopak postoje s rukama za zády**, sepjatýma před tělem, zkřížené a založené přes sebe nebo držící jedna druhou vypovídají o introverzi, zdrženlivosti i nedůvěře v druhé i sebe sama.



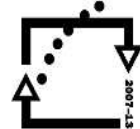
evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Mimika

Mimika je komunikace prostřednictvím výrazů obličeje. Jedním pohledem si sdělujeme pocity empatie, sympatie, antipatie, zlosti, radosti, smutku, znechucení, štěstí, rozčilení i nezájmu.

### !!! Komunikujte a dávejte najevo zájem sledováním horní poloviny obličeje

– dívejte se na horní část obličeje, kolem očí, nosu, čela. Nedívejte se neúprosně rovně do očí – vyvolávali byste tak agresivitu.

Živá řeč předpokládá živý obličej:

- obličej strnulý bude působit nudně nebo možná až komicky, rozhodně však ne přesvědčivě.
- Mimika by neměla být přehnaná, měla by odpovídat temperamentu mluvčího, jinak bude působit nepřesvědčivě a neupřímně.

### Pohled očí:

člověk, který nedokáže udržet oční kontakt s posluchačem, je nejistý pokud pohledem uhýbá, znamená to pro posluchače, že lže nebo něco tají pohled upřený do stropu, stolu, podlahy, bokem nebo dokonce z okna dává najevo nezájem a lhostejnost.

### Proxemika – prostor a jeho zvládnutí v komunikaci

- Proxemika je prostorové umístění (orientace v prostoru) komunikujících.
- Proximita je vzdálenost mezi komunikujícími lidmi. Vzdálenost je vždy spojena s pohybem těla.

### Struktura akce

je níže popsána v co největším rozsahu a odpovídá semináři. Při jiných akcích (přednáška), můžete některé části vypustit. Struktura není dogmatem, můžete ji jakkoli upravovat.

### Úvodní rituály

- Představte se celé skupině, seznámte ji se svým profesním zaměřením a kvalifikací.
- Zajistěte seznámení skupiny, nejlépe hravým nebo zajímavým způsobem, vyvěste vizualizovaný program vzdělávací akce.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- Seznamte účastníky s procesem vzdělávací akce, programem a metodami práce.
- Informujte je o tom, jak bude nakládáno s natočeným materiálem atd.
- Řekněte účastníkům, jak a kdy bude probíhat diskuze.
- Zmiňte formy ověření výsledků akce.
- Domluvte se na oslovení (jména, tituly, vykání, tykání).
- Dohodněte se na pravidlech práce.

### Uvolnění

- Uvolnění zvolte podle situace a stavu skupiny.
- Může to být videosekvence, audiozáznam nebo dramatická ukázka.

### Znalost

- Seznamte účastníky s celkovým rámcem tématu, uveďte ho do souvislosti s jejich praktickými potřebami.
- Popište, jak a proč budete provazovat teoretické informace s nácvikem dovedností. Řekněte, kolik bodů bude teoretický blok obsahovat.
- Předneste všechny potřebné informace, spojujte mluvené slovo s podklady a materiálem.
- Uveďte zdroje, z nichž jste čerpali nebo z nichž mohou účastníci akce získat další data.
- Zapisujte nebo jinak vizualizujte klíčové teze. Tyto vizuály viditelně umístěte před očima posluchačů na stěny učebny, přichystané tabule nebo lišty. S použitím programu a vyvěšených vizuálů shrňte základní prvky teoretické části, jejich přínos pro posluchače a motivujte účastníky pro praktický nácvik.

### Dovednost

- Dovednosti můžete provazovat s teoretickou částí nebo je rozvíjet v samostatném bloku.
- Na počátku práce s dovednostmi vždy popište, co se bude dít, proč a k čemu chcete s účastníky dojít – co má být výstupem praktické části.
- Pokud budete používat kameru, zdůrazněte výhody zpětné vazby z natočeného záznamu.
- Motivujte účastníky k diskuzi, k tomu, aby sdělovali své dojmy, ptali se – ideálně aby si mezi sebou odpovídali na otázky a učili se navzájem.



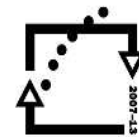
evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- Dovednosti je dobré trénovat vícero způsoby – celá skupina dohromady, menší skupiny či dvojice, individuálně.
- Při nácviu dovedností je nutná několikanásobná zpětná vazba – od skupiny, od lektora a sebereflexe účastníka.

### Trénink

- Trénink se často propojuje s blokem dovedností, ale může stát i odděleně jako další krok v osvojování dovedností. Stejně jako u části dovedností, i zde musí na začátku zaznít informace o procesu a cílech tréninku.
- Trénink by měl vždy obsahovat záznam natočený kamerou a zpětnou vazbu k němu.
- Může mít prvky drilu – opakování dané situace, pokud se neprojeví změna.
- Je dobré zaměřit se na menší počet situací nebo dovedností a jít do hloubky.

### Ověření

- Vysvětlete účastníkům, jak bude probíhat ověřování výsledků vzdělávací akce a jaký účel toto ověření má.
- K ověření můžete použít soutěž, kvíz, test, strukturovanou diskuzi, různé formy zpětné vazby atd.

### Shrnutí

- Na závěr akce shrňte klíčové body pomocí vizuálů.
- Zdůrazněte jejich užitek pro posluchače.
- Uveďte klíčové body do souvislosti s osobním či pracovním životem účastníků.

### Závěrečné rituály

- Použijte závěrečnou hru, vtip, promítnutí fotek z akce, cokoli, co zábavnou formou uzavře seminář.
- Poděkujte za práci a oceňte účastníky.
- Rozdejte osvědčení, dárky, upomínkové předměty a pod.
- Osobně se rozlučte s účastníky a odejděte z učebny jako poslední.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Práce s pomůckami

1. Ověřte si, zda funguje a vzájemně komunikuje váš dataprojektor a notebook, či tiskárna.
2. Ověřte si, zda nestíníte posluchačům pohled na pomůcky či prezentaci.
3. Odbourejte rušivé elementy (hluk z ulice, horko, zimu, tmu atd.)
4. Stůjte bokem, a jste-li praváci, tak nalevo od flipchartu, tabule či počítače.
5. Na flipchart pište z boku, stůjte i nadále čelem, případně bokem k posluchačům.
6. Když potřebujete cosi náročnějšího dopsat či dopočítat, než se otočíte k posluchačům zády, omluvte se a slibte, že to nebude trvat dlouho.
7. Používejte barevné fixy, na zápis dat nejlépe modrý a černý, pro novinky a zajímavosti zelený, pro rizika, chyby a problémy červený.
8. Když prezentujete obrázek nebo pomůcku, předložte jej a chvíli mlčte, aby posluchač měl čas si uvědomit obsah a smysl pomůcky.
9. Nebojte se zasahovat do připravené pomůcky – podtrhávat, malovat a pod., zvýší to zapamatování. Dávejte si však pozor na zmatky

### Prevence problematických situací

- Preventivní pravidla vám napomohou předcházet nepříjemným situacím, které by mohly v průběhu vaší prezentace nastat.
- Vždycky myslte na to, že poslouchat je horší než prezentovat.
- Posluchač udrží **pozornost max. 45 minut**, pak jeho vnímání výrazně klesá.

- **Harmonogram semináře**

První věcí, kterou je třeba s posluchači dohodnout, je délka trvání jednotlivých bloků semináře, doba přestávky, času na oběd a pod.

- **Možnost odejít v průběhu semináře**

Účastníci mohou kdykoli odejít na toaletu, zatelefonovat si, protáhnout se.

- **Vypnuté mobilní telefony**





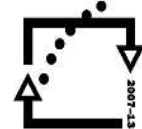
evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Je vhodné hned na začátku požádat účastníky semináře, aby si vypnuli či ztišili mobilní telefony.

Při naléhavém telefonátu se může účastník odebrat mimo učebnu a hovor vyřídit. Někteří účastníci používají při semináři notebook, je to vhodné pro zapisování poznámek, může však nastat situace, že dotyčný surfuje na internetu a nedává pozor nebo ruší ostatní. Je velmi obtížné omezovat účastníky kurzu, nicméně je možné je kdykoli vyzvat, aby nerušili ostatní.

- **Kdokoli má právo vyslovit svůj názor**

Každý účastník může říci to, co ho právě napadne. Seminář může být veden i formou brainstormingu, tzn. lidé chrlí nápady a nepřemýšlí příliš o jejich vhodnosti. Lektor musí zajistit, aby reakce na dané nápady nebyla nikdy osobní. Pokud chce někdo zpochybnit vyřčený názor, zpochybňuje názor sám a nikoli osobu, která ho vyslovila. Zcela zakázány jsou osobní útoky a vulgarity.

- **Každý má právo na čas na rozmyšlenou - i lektor**

Nikdo neví vše, pokud cítíte, že potřebujete čas na rozmyšlenou, klidně to publiku sdělte, mohou se zatím věnovat jiné aktivitě nebo je možno vyhlásit krátkou přestávku.

- **Každý má právo odmítnout**

Platí to pro účastníky i pro lektora. Jsou otázky, názory a situace, do kterých nás nikdo nemá právo nutit. Lektor může položit citlivou otázku a rovnou říci, že si účastník může vybrat, zda odpoví či ne. Někdy je odmítnutí odpovědi i právem každého lektora. Lektor by měl ochránit účastníka, který se např. ze zdravotních důvodů nechce účastnit nějaké aktivity.

- **Jídlo a pití**

Pokud je coffee break umístěn mimo prostory učebny, na začátku bloku vyzvěte účastníky, aby se obsloužili a nerušili ostatní v průběhu semináře. Samozřejmě je vhodné připustit, že si účastník v průběhu výkladu dojde pro vodu či kávu. Vlastní konzumace je přípustná, nesmí však narušit průběh akce např. množstvím nahromaděného nádobí. V průběhu bloku lze konzumovat ovoce, zeleninu, chlebičky či zákusky, určitě není vhodné konzumovat oběd. Na oběd je vyhlášena speciální obědová pauza. Lektor si musí dát pozor, aby na něj občerstvení zbylo, především, aby měl po celou dobu dostatek tekutin.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Způsob kladení otázek

- Při hledání informací nejvíce upotřebíte **otevřené otázky**.
- Pro rozmluvení pasivní skupiny dobře slouží postup: řečnická otázka – zavřená otázka – otevřená otázka.
- Při hlasování se nejlépe uplatní zavřené či alternativní otázky.
- Otevřené otázky začínají často slovem „jak“, „kdo“, „co“, „proč“, „čím“. Zjistíme jimi širší informace, chceme zjistit chybějící informace.
  - Přímé – ptáme se na specifické informace. „Budeš ochotna pohlídat moje děti?“
  - Nepřímé – tázaný může odpovědět jakkoliv. „Jak vycházíš se svými sourozenci?“
- Hypotetické – nemusíme odpovědět pravdivě, často zjišťuje schopnost a možnosti jak řešit daný problém. „Jak byste řešil, pokud by se stalo...?“
- Specifikující (konkretizující) – ptáme se, abychom zjistili konkrétní věc. „Co berou za drogy?“, „Kdo jim je prodal?“
- Sondující – Převládá zvědavost, tazatel zjišťuje podrobnosti do hloubky, které mohou být nepodstatné. „A jak se tvářil, když si mu to řekl?“
- Motivační – tážeme se tak, abychom získali alespoň nějakou odpověď, aby tázaný vůbec něco odpověděl. „Jak jste dosáhla tak skvělého výsledku?“
- Rozvíjející, (víceúrovňové) – otázky, které následují po odpovědích, kterým však zcela nerozumíme a potřebujeme další vysvětlení,
- Zavádějící – otázka ve které je vyložen osobní názor tazatele, nutí si tak potvrdit názor, může být dlouhá, složitá, nevhodná a tazatel se cítí uražen, ponížen, nebo ironizován.
- Protioptimistická – často uvádí tazatele do rozpaků, nutí jej vrátit se do věcné roviny rozhovoru, používá se, pokud je tazatel dotěrný a netaktní, nebo křivě obviňuje, když je napjatá atmosféra. „Jak to myslíte, že jsem typická blondýna?“
- Konstruktivní – otázky orientovány na cíl, povzbuzují k řešení problému. „V čem vidíte rozdíl?“



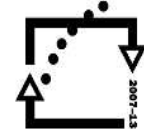
evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- Uzavřené otázky jsou takové, na které čekáme odpověď „ano“ nebo „ne“. Uzavřené otázky používáme, chceme-li získat přesnou jednoznačnou odpověď.
- Alternativní – dotazovaný si může vybrat odpověď, ale pouze z omezeného nabízeného množství odpovědí, které jsou mu nabídnuty. „Můžeš si zít dovolenou v červenci nebo až v srpnu?“ „Kolikrát týdně se hádáte?“
- Sugestivní – vyžadují doporučovanou až nátlakem vyžadovanou odpověď, otázky jsou nástrojem manipulace, kdy partner musí často přitakávat, vedou ke zhoršení klimatu a vztahu mezi partnery, mohou obsahovat výtku nebo hrozbu. „Nemyslíte, že by Vám to prospělo?“
- Potvrzující (ověřovací, kontrolní) – ověřujeme pochopení přednášky, tématu, příkladu, výkladu, vysvětlení. „Chcete něco znovu vysvětlit?“
- Řečnické – Po této otázce často nečekáme žádnou odpověď. „Nebudeme přece zbytečně utrácet, že?“
- Zaobalené – mají formu odpovědi, partner je však vnímá jako otázky, tato otázka zmírňuje tlak na odpověď, netážeme se přímo, může odstartovat kompromisní jednání. „Zatím neznám Váš názor, ale já bych si to dokázal představit, že bychom mohli vyjednávat o řešení tohoto problému společně.“
- Nucený výběr – vybíráme z konkrétních možností, „Už ses rozmyslel, jestli pojedíš k babičce nebo k tetě?“

### **Diskrétnost vůči informacím a lidem**

- Vše, o čem se mluví v rámci vzdělávací akce, je určeno pouze účastníkům.
- Pokud si účastníci nepřejí, aby se probírané problémy dále diskutovali, nebudou předávány dál.
- Pokud má dát lektor zpětnou vazbu na jednotlivé účastníky kurzu, je etické, aby to účastníkům sdělil.
- K dispozici by neměly být, bez souhlasu účastníků, i fotografie a natočený videomateriál.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Obtížné situace a jejich řešení

Někdy může nastat situace, která narušuje vlastní lektorskou práci. Je dobře, pokud lektor předpokládá, že tyto situace nastat mohou a pokud je připraven na ně adekvátně reagovat.

- **Pasivní účastníci**

Zapojte interaktivní techniky – hry, úkoly, soutěže. Narušte únavu vtipem, změnou stylu práce, občerstvením, videem... Pohrozte tlakem času a výkonu (máme pouze hodinu na vyřešení 3 bodů). Slibte odměnu adekvátní skupině. Využijte negativní motivaci – zmiňte rizika, která hrozí, když z akce nevzejde výsledek. Rozdělte tým na menší skupiny a zadejte jim úkoly, časově limitujte jejich odpovědi. Zvolte individuální úkolování posluchačů, vymezte role (někdo diskuzi povede, někdo bude kritizovat atd.).

- **Nepozorní účastníci**

Vysvětlete význam a přínos práce a možné problémy, kdyby se věc nevyřešila. Opět zapojte negativní motivaci. Zapojte interaktivní techniky. Použijte moment překvapení (zvuková kulisa, nečekaná odměna, změna chování). Rozdělte skupinu na menší skupinky a zadejte samostatné úkoly.

- **Indispozice lektora**

Pokud jste indisponováni a přesto musíte prezentaci zvládnout sami, motivujte sami sebe odměnou za výdrž. Pokud je patrné, že je na vás indispozice vidět, omluvte se za ni posluchačům. Pokud vás zradí hlas, zkuste promítat prezentaci, použijte flipchart, či skupinovou práci.

- **Zaskočený lektor**

Přiznáte neznalost a omluvte se za ni, na druhou stranu nikdo nemůže vědět všechno. K odlehčení použijte humor. Pokud vycítíte záměr druhé strany ublížit, komentujte tento stav, shrňte svůj dosavadní postup a požádejte posluchače o komentář.



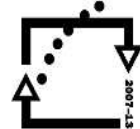
evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- **Tendence publika rýpat a zpochybňovat to, co řeknete**

Oceňte a přijměte expertní přínos, zkušenost skutečně znalých odborníků. Nahlas akceptujte právo na jiný názor, ale nikoli souhlas s názorem. Znamenejte odlišný názor na flipchart, požádejte o jeho zdůvodnění a vysvětlení pohledu na věc. Vymezte zpochybňovačům jejich roli – poradce, analytik, inovátor.

**Zvláště ve třídě, kde si mnoho žáků říká otázkami a komentáři více o pozornost, než že by projevili hluboký zájem o problematiku, může ocenění "promluvy k věci" motivovat opravdový zájem, když ne o téma, tak alespoň o pochvalu.**

Pro projekt SES TEACHER s využitím materiálů BNV consulting zpracoval Evžen Nový.

Volně upravil Ondřej Bárta,

květen 2014.