

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2016-2018

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jitka Anastazie Meindl

Kompetence a pravomoce lektora

Praha 2018

Vedoucí diplomové práce: doc.Dr.Milan Beneš

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED PART TIME STUDIES

2016-2018

DIPLOMA THESIS

Jitka Anastazie Meindl

Competence of the trainer and their development

Prague 2018

The Diploma Thesis Work Supervisor: doc.Dr.Milan Beneš

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15.1.2018

Jitka Anastazie Meindl

Poděkování

Děkuji doc.Dr.Milan Benešovi za jeho vstřícné a profesní vedení mé diplomové práce.

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá pohledem lektora dalšího vzdělávání na problematiku kompetencí lektora ve vzdělávání ve firmách a vzdělávacích společnostech – jeho odbornou profesí, lidským potenciálem a profilem osobnosti, uplatněním lektora na současném trhu práce. Teoretické poznatky jsou využity v praktické profesní lektorské činnosti, příkladu z praxe lektora a formou evaluačních dotazníků. Během práce jsou popsány praktické a konkrétní příklady a zkušenosti z lektorské praxe.

Klíčová slova

Kompetence, lektor, osobnost, profese, vzdělání, vzdělávací program, seminář, cílová skupina, vzdělávací metody, příprava na seminář, evaluační dotazníky.

Annotation

This thesis is focused on the lecturer of further education on the issue of competence of the lecturer in education in companies and educational societies – his professional profession, human potential and personality profile, the application of the lecturer in the current Labour market. Theoretical knowledge is used in practical professional lecturing activities, example from the practice of the lecturer and in the form of evaluation questionnaires. Finally, the lecturer's preparation for the educational seminar is described in a specific procedure and practical examples from practice.

Keywords

Competence, lecturer, personality, profession, target group, education, educational programme, seminar, target group, educational methods, preparation for seminar, evaluation questionnaires.

ÚVOD.....	8
1 PROFIL OSOBNOSTI LEKTORA DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	9
1.1 Osobnostní předpoklady pro práci lektora.....	11
1.2 Temperamentové vlastnosti, profesní image lektora.....	12
2 KOMPETENCE LEKTORA.....	16
2.1 Profese andragoga.....	16
2.1.1 Kompetenční model pro pozici lektora.....	18
2.2 Odborná způsobilost, andragogická způsobilost.....	19
2.3 Komunikační kompetence.....	21
2.4 Didaktické kompetence.....	24
3 VZDĚLÁVACÍ PROCES	31
3.1 Metody a formy vzdělávání.....	32
3.2 Pracovní příprava lektora	48
3.3 Cílová skupina ve vzdělávání.....	51
3.4 Realizace vzdělávací akce.....	52
4 ROLE LEKTORA VE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....	55
4.1 Lektor ve vzdělávacím procesu	55
4.2 Lektor – andragogické poradenství.....	58
5 DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ LEKTORA	60
5.1 Profesní a osobní rozvoj lektora.....	61
5.2 Klady a zápory lektorské profese.....	62
6 PROBLEMATIKA LEKTORSKÉ ČINNOSTI.....	70
ZÁVĚR	74
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	77
SEZNAM ZKRATEK	80
SEZNAM PŘÍLOH.....	81

ÚVOD

Cílem mé diplomové práce je poukázat na problematiku profesního zaměření lektora dalšího vzdělávání dospělých. V diplomové práci budu řešit profil osobnosti lektora. Jaké jsou osobnostní a temperamentové vlastnosti a předpoklady pro práci lektora. Toto téma jsem si vybrala z důvodu mé vlastní profesní zkušenosti lektora dalšího vzdělávání.

V první kapitole se zaměřuji na osobní profil lektora dalšího vzdělávání. V druhé kapitole se zabývám tématem kompetencí lektora a rozděluji je na jednotlivá kritéria. Třetí kapitola pojednává o vzdělávacím procesu, jeho metodách, určení cílových skupin ve vzdělávání dospělých a přípravy lektora na vzdělávací seminář. Rolí lektora ve vzdělávání se budu zabývat v kapitole čtvrté, kde se zaměřím na jednotlivé funkce lektora. Pátá kapitola je zaměřena na možnosti dalšího vzdělávání lektora, na etiku lektorské profese a uplatnění lektora na dnešním trhu práce, jaké možnosti má dnešní lektor v oblasti dalšího vzdělávání a profesního rozvoje. Závěrečná šestá kapitola obsahuje praktické a konkrétní příklady z lektorské praxe. V závěru práce uvádím formou příloh konkrétní lektorkou činnost z lektorské praxe.

Ve své práci převážně poukazuji na profesi, roli, pravomoce a kompetence lektora ve vzdělávání dospělých. Na důležitost a vážnost profesního vzdělání a na další předpoklady, které jsou potřeba pro vykonávání profese lektora. V textu je použito vlastních lektorských zkušeností, příkladů a poznatků z praxe.

1 PROFIL OSOBNOSTI LEKTORA DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Lektor dalšího vzdělávání je specialista v pedagogice, andragog ve vzdělávání dospělých. Rozdíl mezi pedagogem a andragogem je zásadní z několika důvodů. Prvním důvodem je skutečnost, že pedagog je zaměřen na jinou cílovou skupinu než andragog. Cílem pedagoga je výchova a vzdělávání dětí, andragog se zaměřuje především na vzdělávání dospělých. Beneš (2014, s. 11) ve své publikaci uvádí „*pedagog (paidagógos) byl původně, v antickém Řecku, člověk, který doprovázel chlapce do školy*“. Pedagogika vznikla právě na základě výchovy, učení a vzdělávání dětí. Pedagog je učitel, který přednáší, předává informace nebo učební látku, vědomosti a především zodpovídá za vzdělávací proces. Andragog (andros – muž, dospělý) je lektor, který v roli tutora, konzultanta, školitele, mentora, nevyučuje ani nepřednáší, konzultuje obsah vzdělávání se studenty, motivuje a vede studenty během vzdělávacího procesu (Beneš, 2014, s. 11). Pomáhá a ukazuje možnosti, nalézá společná řešení a především poskytuje zpětnou vazbu studentům, klientům. Druhým důvodem rozdílnosti pedagoga a andragoga je, kromě rozdílné cílové skupiny, rozdílnost i v náplni práce.

Práce pedagoga je postavena na výhradně na pedagogické činnosti, na učení, předávání znalostí a učební látky většinou prezenční formou studia a to v pravidelných výukových hodinách. Student/žák je zde přítomen spíše v pasivní roli jako posluchač. Pedagog v roli učitele předává informace formou výkladu, přednášky nebo prezentace. V podobě vzdělávacích modulů s danou odbornou tematikou. Jedná se tedy o proces učení a předávání informací s cílem, co nejvíce naučit, vysvětlit a objasnit danou tematiku učební látky. Učitel většinou nepracuje s průběžnou zpětnou vazbou, úkoly, cvičení a ověření znalostí učitel zařazuje až na závěr jednotlivých modulů. Učitel zde postrádá průběžnou zpětnou kontrolu přijetí informací žáky během vyučování. Pedagog v mnoha případech nezodpovídá za tvorbu vzdělávacího materiálu, má předem dané osnovy a učební texty. Pedagog může učit větší počet žáků najednou. Dnešní moderní pedagogika zahrnuje do klasického vyučování prvky alternativní pedagogiky, typu waldorfské školy nebo školy montessori.

Práce lektora dalšího vzdělávání je zaměřena na motivační faktory studentů. Jeho úkolem je podporovat vnitřní motivaci studenta pomocí motivace vnější. Zařazuje do své práce prvky průběžné zpětné vazby, kterou studentům poskytuje během celého studia. Pomáhá pochopit a objasnit cíle a obsah studia, jeho průběh, náročnost, časovou dotaci. Nenabízí žádná odborná řešení, ale motivuje a vede studenty ke studijnímu cíli. Lektor hodnotí průběh studia průběžně a poskytuje okamžitou zpětnou vazbu. Zodpovídá dotazy, prezenčně se setkává se studenty na kurzech nebo tutoriálech, kde pomáhá řešit problematiku studia. (Zlámalová, 2006, s. 71). Pomáhá studentovi najít samostatné řešení úkolů formou otázek a zpětné vazby. Lektor má ve skupině maximálně dvacet studentů, tak aby dokázal zohlednit jejich individuální potřeby. Lektor se podílí na tvorbě vzdělávacího a distančního materiálu a učebního textu, různých testů a cvičení. Zodpovídá svou odborností a kvalifikací za správnost informací a použitých zdrojů. Do vzdělávacího procesu přináší svá kritéria, přispívá svou odborností a lidským potenciálem. Upravuje jednotlivé výukové moduly časově i obsahově, včetně konzultačních hodin a tutoriálů, na základě potřeby studujících. Při své práci lektora využívá moderní technologické pomůcky. (Zlámalová, 2006, s. 83)

Langer ve své práci ohledně charakteristiky lektora uvádí *„obecně je lektorem vzdělavatel dospělých působící v oblasti dalšího vzdělávání. Původně byl sice tento pojem užíván pro externího univerzitního učitele, dnes však už lektora najdeme spíše v kurzech, na školeních a dalších akcích pro dospělé. Pojem lektor má také odlišit formální vzdělávání na školách od dalšího vzdělávání“*.

1.1 Osobnostní předpoklady pro práci lektora

Lektor by měl mít nejen vysoké odborné, metodické znalosti a kompetence, ale především by měl být jako osobnost vysoce vyspělým, mravním a emočně stabilním profesionálem. Osobnost člověka se během celého života vyvíjí na základě tří základních složek. Kognitivní složka zahrnuje sebeuvědomování a sebepoznávání vlastní osobnosti. Emocionální složka pomáhá uvědomit si vlastní sebepojetí a sebehodnocení. Složka konativní (součinnostní) má za úkol seberozvíjení osobnosti a seberealizaci. (Farková, 2017, s. 105). Zralá osobnost vykazuje rovnováhu v oblasti psychologické, sociální, emoční, racionální a ekonomické. Lektor, který pracuje jako vzdělavatel dospělých, by měl mít tyto oblasti již zpracované a pod kontrolou. Jeho profese vyžaduje vysokou lidskou a odbornou kvalifikaci, včetně nároků na jeho osobnost, charakter a temperament osobnosti. Farková dispozice a schopnosti osobnosti definuje takto „*schopnosti jsou individuální vlastnosti, které jsou podmínkou pro úspěšné vykonávání jedné či více činností*“. V oblasti schopností rozlišuje několik kategorií: vlohy, nadání, talent, genialitu (Farková, 2017, s. 112).

Osobnostní předpoklady lektora pro vykonávání náročné profese by v sobě měly zahrnovat základní lidské, morální a etické vlastnosti jako je bezúhonnost, dobrá image, široký rozhled mimo oblast své specializace. Dále je to optimismus a schopnost zaujmout, dokázat na sebe upoutat pozornost a nebát se být středem pozornosti. Takt, klid a rozvážnost, lektor by měl působit důstojným dojmem a jako přirozená autorita by si měl dokázat získat respekt. Uměl by se správně, rychle a adekvátně rozhodovat, měl by být velmi kreativní a dokázat se přizpůsobit situacím ve vzdělávacím procesu a potřebám studentům. Pružně a rychle reagovat během kurzu nebo semináře na nepředvídatelné situace, je jedna z důležitých schopností lektora. Během vzdělávacího procesu mohou vzniknout nepříjemné situace, kdy si lektor nemůže dovolit brát poznámky studentů nebo negativní nastavení skupiny osobně. Zde je kladen důraz na vysokou profesionalitu lektora a na zpracování jeho osobních emocí. Dokázat se oprostít od daného tématu a problematiky tak, aby zůstal nestranným objektivním odborníkem. Lektor si nemůže dovolit reagovat na nepříznivou aktuální atmosféru a klimatu ve skupině tím, že by projevil své osobní postoje nebo názory, měl by zůstat v rovině své role.

Pokud je situace ve skupině negativně vyhocená, je dobrou vlastností lektora zachovat si svou stabilní pozici a autoritu, nezaleknout se vyhocené situace. Dokázat použít svou racionální složku a nenechat se ovlivnit emocemi, je velkým přínosem pro lektorskou profesi. Neznamená to, že by lektor měl být jen odměřeným profesionálem, ale ve své profesi by měl zvládat a sám posoudit, kdy je dobré zachovat si ke skupině odstup, a kdy si může dovolit být empatickým lektorem. Dobrý lektor by neměl reagovat na poznámky ohledně politických, náboženských, rasových a etnických témat. Měl by se vyvarovat osobnímu hodnocení nebo kritiky názorů svých klientů a studentů. Své názory by měl lektor prezentovat velmi opatrně. Lektor musí zůstat profesionálem i v oblasti sympatií a antipatií se studenty nebo skupinou. Může se stát, že některá cílová skupina, nebo jedinci, nebudou lektorovi vyhovovat, přesto musí zachovat profesionální přístup a dodržet vzdělávací cíle. (Medlíková, 2013, s. 126) Pokud se lektor setká se skupinou, která nespolutracuje, je úkolem lektorem zvolit jiné vhodné techniky, zajímavé didaktické pomůcky nebo zařadit interaktivní prvky do vzdělávání. V těchto situacích se uplatní vlastní kreativita lektora, nápaditost, pružně a rychle reagovat na změny, odolávat stresu a napětí. Lektor se ve své profesi může dostat do různých stresových situací. Další vlastností lektora, která je nezbytná pro jeho profesi, je schopnost pracovat se stresem, odolnost vůči zátěži a vůči emočnímu, fyzického vypětí. Kromě psychologických a sociálních vlastností, by měl být lektor i v dobré fyzické kondici. Lektorská činnost je náročná na fyzickou zátěž a lektor by měl být v dobrém zdravotním stavu tuto zátěž zvládnout. Zdravý životní styl lektora, jeho způsob stravování, užívání návykových látek pohyb, relaxace a odpočinek také patří mezi dobré vlastnosti profesionála, který dokáže přijmout zodpovědnost za náročný úkol být vzdělavatele dospělých. (Medlíková, 2013, s. 145) V rámci kreativních vlastností je, kromě jeho flexibility, také důležitá vlastnost tvoření a vlastní aktivita lektora. Přinášet nové nápady, nové metody, podílet se na tvorbě nových a záživných studijních materiálů, podílet se na výzkumu v oblasti vzdělávání, v interaktivních technikách používat nové typy her a cvičení. Zapojovat se do dalšího vzdělávání v oblasti lektorské profese a neustále pracovat na svém osobním růstu. Jako poslední vlastnost, kterou by měl lektor mít je smysl pro humor. Humor je pro lektor dar, pokud dokáže studenty zaujmout nejen odborností, ale i vlastní osobností.

Smysl pro humor je vlastnost, která může pomoci vyřešit i mnohé nepříjemné situace a dává lektorské profesi mnohem jiný rozměr než jen přísné učitelské, neosobní jednání.

1.2 Temperamentové vlastnosti, profesní image lektora

Temperamentové vlastnosti u lektora jsou důležité především z důvodu dynamiky jeho osobnosti, kterou lektor potřebuje pro svou profesi. Termín temperament pochází z latinského názvu „tempere“, znamená doslova mísit nebo vytvářet a patří mezi dynamické vlastnosti osobnosti. (Fraková, 2017, s. 114). Autorka uvádí, že tyto vlastnosti jsou dědičného charakteru a definuje je takto „ *temperament je soubor dynamických charakteristik osobnosti, která určuje rychlost, sílu a stabilitu v prožívání, jednání a vegetativních reakcích.* (Tamtéž, s. 114)

Již ve starověku lékař Hippokrat určil jednotlivé temperamentové rysy osobnosti. Sangvinik, choleric, flegmatik a melancholik. Vzhledem k tomu, že jednotlivé temperamentové rysy jsou u osobností různě člověka promíchány, u lektora dalšího vzdělávání by měl převažovat typ sangvinika. Sangvinik je emočně stabilní extrovert. V lektorské profesi jsou tyto vlastnosti zastoupeny v otevřené komunikaci a daru rétorických, lingvistických a vyjadřovacích schopností. Lektor je díky této vlastnosti dobrý komunikátor, vyjednávač, dokáže rychle a pohotově argumentovat. Jeho verbální projev je velmi bohatý, logický a ucelený. Forma mluveného slova je u lektora velmi důležitá. Jeho vyjadřovací schopnosti by měly odpovídat cílové skupině, měl by upravit rétoriku na srozumitelnou formu. Používat spisovný jazyk a vyvarovat se vulgárností. Mluvené slovo je jeho hlavním pracovním nástrojem, proto by měl lektor dbát na kvalitu svého verbálního projevu. Prezentuje tím nejen sebe, ale i vzdělávací instituce, vzdělávací systém a především image své profese. Obsah a náplň komunikace je otázkou odbornou přípravy lektora, obsah by měl být v souladu s formou mluveného projevu.

Dalšími vlastnostmi, které u sangvinika lektora dominují, jsou jeho společenská živost, aktivita, optimismus, přirozený šarm a autorita. Tyto vlastnosti dělají lektora velmi milým a příjemným společníkem, napomáhají mu získat si své publikum a upoutat na sebe pozornost. Schopnost zaujmout a oslovit své klienty. Dokáže tak nadchnout studenty pro danou věc a i méně záživné téma převede do příjemné a hravé formy. Jako stabilní osobnost je lektor díky této vlastnosti dobře odolný vůči stresovým situacím. Dokáže zpracovat své emoční procesy a zůstat klidným a racionálně uvažujícím profesionálem. (Medlíková, 2010, s. 63)

Lektor sangvinik je také dominantní dynamická osobnost. Pro práci lektora nezbytná vlastnost pro vedení většího počtu skupin, konfliktních a náročných klientů. Projevuje se ve své přirozené autoritě přirozeně a nepotřebuje se vynucovat respekt. Dynamika lektorovi pomáhá vydržet náročné pracovní tempo a vysoké profesní nasazení po celou dobu vzdělávacího procesu. Jeho analytické schopnosti ocení v rámci vyhodnocování krizových situací a také při hodnocení práce studentů a skupiny. Langer (2016, s. 15) mezi osobnostní charakteristiky lektora uvádí *„zájem o studenty a jejich potřeby, schopnost empatie, trpělivost a tolerance, pozitivní myšlení, smysl pro spravedlnost, důslednost a rozhodnost, dále schopnost kreativity, flexibility či tolik oceňovaný smysl pro humor“*.

Důležitost součástí lektora je kromě jeho temperamentu jeho osobní image a vizáž. Do této oblasti patří vystupování a chování lektora, jak působí na své okolí a jaký vytváří dojem (Medlíková, 2010, s. 20). První dojem se v současné době vytváří při setkání s druhými lidmi již v prvních sekundách. Tento dojem se vytváří na základě emocí. Je potřeba, aby lektor vystupoval vždy za všech okolností jako milý a empatický profesionál. První dojem se vytváří již v samém kontaktu s klienty, ještě před tím, než začne samotný vzdělávací proces. Lektor si nemusí všimnout, že je pozorován a již delší dobu hodnocen účastníky semináře. Lektorská profese nezačíná první větou kurzu, ale právě prvním dojmem, samotným příchodem, neformálním setkáním mimo vzdělávací prostory. Nepodcenit tuto skutečnost se lektorovi vyplatí, dojem z prvního setkání se těžko napравuje. K profesní image patří kromě vizáže a postoje i chování lektora. Verbální a neverbální projev, který by se měl vzájemně doplňovat. Svým vystupováním a svou vizáží lektor reprezentuje nejen sám sebe, ale celý vzdělávací proces. Současně s odbornou přípravou na výuku, by se měl lektor zaměřit i na přípravu ohledně svého oděvu, obuvi, šperků a doplňků, hygieny a pomůcek. V lektorské profesi je potřeba vystupovat důstojným dojmem. Langer (Tamtéž, s. 18) upozorňuje na to, že je dobré svůj oděv přizpůsobit typu semináře, cílové skupině, ročnímu období, místu konání a plánovaným aktivitám. Obecně platí, že by se měl lektor vyvarovat výstředností, měl by zaujmout svou profesí nikoliv módními doplňky. Ženy lektorky mohou podtrhnout svou ženskost elegantní kostýmem, v kterém se budou cítit dobře a sebevědomě. Praktické oblečení a vhodné doplňky mají práci lektora podpořit.

Muž lektor by měl zvolit elegantní černé kalhoty s košilí nebo sportovnějším sakem. Nedoporučuje se zvolit typický upjatý obchodní oblek.

Důležité je, aby vše lektorovi ladilo, včetně kravaty, pásků, bot a ponožek. Důležitá je i celková hygiena, použití vhodného parfému a kosmetiky. Lektor by měl působit celkově upraveným a estetickým dojmem. U žen si lidé všímají nalíčení, úpravy vlasů, nehtů a doplňků v podobě šálů, šátků a kabelek. Žena lektorka, zvláště pokud je atraktivní dáma, by měla mít na paměti, že jejím cílem není provokovat ani na sebe upozorňovat, ale pomocí své elegance a šarmu potvrdit svou profesionalitu.

Image a vizáž je osobní záležitost každého lektora. Profesionální lektor nepodceňuje sílu vlastní vizáže a přípravu svého zevnějšku zahrnuje automaticky do celkové přípravy na vzdělávací proces. Vhodně zvolí správný druh oblečení na konkrétní vzdělávací akci. Do celkového dojmu vizáže patří také znalost správné etikety. Profesionální lektor by neměl podceňovat znalosti etikety v běžném společenském styku i mimo oblast vzdělávání. Osobnost lektora se projevuje v každé situaci a není ohraničena jen na konkrétní dobu trvání semináře nebo kurzu.

Langer (2016, s. 18) ve své publikaci uvádí *„většina lektorů věnuje mnoho času přípravě vzdělávací akce po odborné a metodické stránce, ale zapomíná přitom na sebe. Mnozí z vás si zkouší i první dojem, formulují „správné“ motivační věty, trénují pozitivní výraz ve tváři, ale nevšimnou si neladícího opasku, špatně uvázané kravaty či špinavých bot.“*

Profesionální lektor se zaměřuje na celkový dojem prezentace své osobnosti ve své práci. Nepodceňuje přípravu na vzdělávací akci, ani svou odpornost, dovednosti, kompetence. Svou pozornost věnuje i úpravě svého zevnějšku a tomu, jak působí na druhé a jaký dojem vyvolává u ostatních. Pečlivě zvažuje jak své odborné tak i lidské možnosti pro vykonávání své profese lektora dalšího vzdělávání. (Medlíková, 2010, s. 27)

2 KOMPETENCE LEKTORA

Andragogické kvalifikace a kompetence v oblasti profesního vzdělávání dospělých nelze přesně určit. Důvodem je skutečnost, že lektor jako andragog, vzdělavatel dospělých, ve vzdělávacím procesu představuje mnoho různých profesních rolí. Nároky na profesi lektora jsou stejně vysoké, jako nároky na vedoucí pracovníky ve firmách. Tyto nároky nelze přesně definovat, přesto náročnost na specializaci a odbornost lektorské profese stále roste. Beneš (2014, s. 117) uvádí, že odbornost a specializace andragoga se prolíná i do dalších oborů. Především do oblasti zážitkové pedagogiky, psychoterapie a sociální oblasti.

2.1 Profese andragoga

Profese andragoga je známá jako profese lektora dalšího vzdělávání již od devadesátých let 20. století. Lektorská profese se stále rozvíjí především v oblastech androdidaktických, komunikačních a psychosociálních. Dovednosti a schopnosti lektora se rozvíjí v souladu s jeho profesními kompetencemi. (Veteška, 2016, s. 180)

Důvodem ke vzniku andragogické profese byly především tyto faktory: uznání dalšího vzdělávání, vznik vzdělávacích institucí v oblasti vzdělávání dospělých, založení andragogického studijního oboru. Beneš (2014, s. 114) uvádí, že profese andragoga nezískala stejnou prestiž jako je profese lékaře nebo právníka, kdy profese lektora je přístupná každému. Z této skutečnosti vyplývá, že důraz je především kladen na profesionalizaci lektorské profese. Beneš (2014, s. 119) poukazuje na to, že profesi lektora lze získat několika způsoby. Může se jednat o pracovníka ve firmě, který se k profesi lektora dostal spíše náhodou formou psychologické kvalifikace. Pracovník má jiné vzdělávání a andragogické vzdělání si doplňuje dalším studiem. Další možností je, že pracovník získal kvalifikaci andragoga při studium andragogiky. V rámci vysokoškolského studia andragogiky musí být splněny v rámci výuky všechny požadavky a specifika. Beneš (tamtéž) uvádí, že studium andragogiky na vysokých školách je ovlivněno složením a obsazením jednotlivých kateder andragogiky.

Zaměření studia andragogiky je ovlivněno nároky vysokoškolského studia. Tyto nároky vyplývají z potřeb andragogických kompetencí a kvalifikací. Obsah studia andragogiky by měl zahrnovat, základy vědy o výchově andragogiky, znalosti společenských věd, metody získávání vyhodnocování dat, právní otázky, personální a organizační rozvoj, personální a vzdělávací marketing, management vzdělávání a didaktické dovednosti. (Beneš 2014, s. 120-122)

S profesí andragoga se nejčastěji setkáme v roli lektora dalšího vzdělávání dospělých. Profesi andragoga popisuje Veteška (2016, s. 180) takto *„užší pojetí chápe profesi andragoga jako odborníka v oblasti výchovy vzdělávání a rozvoje dospělých, tj. jako odborníka, jenž uskutečňuje výchovné a vzdělávací procesy jak ve školním, tak i mimoškolním prostředí.“* Z toho vyplývá, že andragog jako lektor by měl mít vysokoškolské vzdělání, andragogické a jiné kompetence, osobnostní předpoklady a především praxi ze svého oboru. S požadavky a nároky vzdělávacích institucích, rostou i nároky na lektory, především v oblasti specializace andragogické profese. Vznikají nové andragogické specializace v oboru vzdělávání seniorů, v oblasti poradenské činnosti, vzdělávání sociálně znevýhodněných skupin, nebo vzdělávání jedinců ve výkonu trestu odnětí svobody. V podnikovém a firemním vzdělávání může lektor působit jako interní nebo externí vzdělavatel, trenér a kouč. Profese andragoga je rozdělena do několika rolí, profesích vzdělavatele dospělých. Nejčastěji jsou to tyto role: lektor, učitel, školitel, instruktor, poradce, konzultant, metodik, trenér, mentor, facilitátor, kouč, mediátor, animátor, tutor, vychovatel, průvodce, probační úředník, supervizor, manažer, specialista ve vzdělávání. (Veteška tamtéž)

Profesi lektora nalezneme v základním registru povolání, Národní soustava povolání (NSP), která určuje základní požadavky na výkon profese lektora a stanovuje jeho kompetenční profil. Národní soustava kvalifikací (NSK) stanovuje popis kompetencí lektora. (Veteška, 2016, s. 183)

2.1.1 Kompetenční model pro pozici lektora

Profesi lektora určuje Národní soustava kvalifikací ČR. Je to registr profesních kvalifikací. Tento portál podává informace o soustavě celostátně uznávaných profesních kvalifikací. (dostupné z www.narodnikvalifikace.cz)

Kurikulární dokument: Národní soustava kvalifikací

Národní pracovní pozice: Lektor dalšího vzdělávání

Vybraný obor, kvalifikace: Pedagogika, učitelství a sociální péče

Kód: 75-001-T

Úroveň: 7

Autorizující orgán: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

Kvalifikační standart: Popsaný kompetenční model v obecné rovině, s úrovní dané profese.

Název kompetence: Prezentace vzdělávacího obsahu s využitím interaktivního přístupu, řešení problémů a příkladů z praxe s využitím modelových situací a metod práce se skupinou.

Kritéria hodnocení: Srozumitelně a v logické struktuře a návaznosti prezentovat vzdělávací obsah s uplatněním principu názornosti, přiměřenosti (příp. aktivity, trvalosti a soustavnosti) zadanému složení účastníků.

Srozumitelně a adekvátně formulovat problém, jehož řešení se splní vybraný vzdělávací cíl nebo osvojí vybrané kompetence.

Srozumitelně a adekvátně objasnit problematiku týkající se vybraného vzdělávacího cíle nebo kompetence rozboru příkladu z praxe.

2.2 Odborná způsobilost, andragogická způsobilost

Odborná kompetence, způsobilost lektora se týká oboru, činnosti, kterým se lektor zabývá. Jedná se o jeho odborné znalosti a dovednosti, vycházející z jeho profesního vzdělání a praxe. Jaké téma lektor přednáší, v jakém oboru vyniká a jaká je jeho specializace. Langer (2016, s. 14) uvádí, že odborné kompetence je potřeba stále zvyšovat a doplňovat, neustále aktualizovat s vývojem daného oboru. Lektor by měl mít i přesah odborností do dalších souvisejících oborů, ale i celkový přehled v jiných oblastech. Měl si zajímat o politické dění, sociální politiku, měl se umět orientovat i v zahraniční politice. Jako odborník ve vzdělávání je jeho odbornost i mimo za hranice jeho oboru nutností.

Beneš (2014, s. 117) odborné kompetence definuje takto *„vztahující se k obsahům, předmětům a prostředkům pracovní činnosti. Týká se to analýzy potřeb, plánování, organizace a realizace, evaluace a zajišťování transferu, poradenství a managementu kvality.“*

Andragogická způsobilost, metodické kompetence, lektora dalšího vzdělávání je soubor dovedností, znalostí a schopností, které lektor potřebuje pro výkon své vlastní profese. Zahrnuje vzdělávací metody, organizační formu, nastavení cílů, tvorbu obsahu, motivaci účastníků, zadávání úkolů. Lektor ve své andragogické kompetenci musí mít široký rozhled, odborné znalosti, praktické dovednosti, komunikační a didaktické schopnosti. Zde je kladen nárok i na osobnostní rysy lektora, jako je optimismus, empatie, takt klid, tvořivost, kreativita, spravedlnost, objektivnost, emoční stabilita. Do andragogické způsobilosti patří také didaktická angažovanost, jako tvorba vzdělávacího programu, metody a formy vzdělávání, tvorba studijního materiálu a publikační činnost. Langer (2016, s. 15) ve své publikaci upřesňuje termín andragogické způsobilosti takto *„jde o celý komplex znalostí a dovedností, díky nimž zvládnete dosáhnout cílů vzdělávání co nejefektivněji. To předpokládá znalost a zvládnání přípravy obsahu vzdělávání, didaktických zásad, forem a metod výuky, schopnost využití učebních pomůcek a didaktické techniky.“* Dále uvádí, že součástí těchto dovedností jsou také komunikační dovednosti, spolupráce a motivace, aktivizace studentů. (Langer, tamtéž)

Metodické kompetence z pohledu Beneše (2014, s. 117) „*sloužící ke zvládnutí formálních, logických a informačních aspektů výuky. Hlavní je tedy schopnost zprostředkování obsahu.*“

Metodické kompetence tedy zahrnují veškerou činnost a přípravu lektora na vzdělávací proces. Rozvoj metodických kompetencí popisuje Mühleisen, Oberhuber (2008, s. 178 - 179) jako kompetence, které si lze osvojit i praktickými dovednostmi. Autoři zde rozdělují stupeň dovednosti těchto kompetencí na znám, umím, a jsem expert „*oblasti, ve kterých již experty jste, byste měli hýčkat a pěstovat. Pokud některou oblast jen znáte, měli byste se vypracovat na stupeň umím. Nejdříve v těch sférách, které jsou důležité pro vaši nynější práci.*“

Lektorská způsobilost k vykonávání profese lektora obsahuje image, způsobilost v oboru, pedagogickou způsobilost a způsobilost v psychologii (Medlíková, 2010, s. 20). Autorka konkrétně popisuje „*co očekává klient či zadavatel zakázky, když si pozve lektora? Kompetentní sobu, ideálně s praxí se schopností zaujmout lidi a naučit je potřebné penzum znalostí či dovedností a navíc – osobnost.*“ (Tamtéž, s. 20)

Ve své praxi lektora, v průběhu patnácti let, jsem se setkala jak s lektory na vysoké profesionální úrovni, tak i s lektory, kteří působili především z praxe. Nelze jednoznačně říci, který lektor je kvalitně lepší než druhý. Profesionální lektor by měl mít nejen příslušné odpovídající vysokoškolské vzdělání, ale ideálně by měl být i profesionálem z praxe ve svém oboru. Lektor, poradce by měl kromě svých odborných kompetencí splňovat také osobností předpoklady, umět správně komunikovat a motivovat (Veteška, 2016, s. 187). Důraz je kladen především na schopnost udělit správnou radu, správným způsobem, správné osobě a ve správnou dobu (Tamtéž, s. 187).

2.3 Komunikační kompetence

Hlavním komunikačním nástrojem lektora je řeč, která umožňuje komunikaci. Průcha (2003, s. 8) definuje komunikaci takto „*vzájemná výměna informací, tj. názorů, postojů, pocitů, zkrátka všeho, co je vůbec možné sdělit.*“ Komunikace umožňuje a usnadňuje předávání informací, zodpovídání kladených otázek a upevňuje mezilidské vztahy (Tamtéž, s. 8). Komunikaci chápeme jako proces vzájemného dorozumívání mezi lidmi, dochází k ní pomocí procesu sociální interakce mezi komunikátorem a komunikantem (Hladílek, 2004, s. 74). Komunikaci Hladílek (Tamtéž, s. 74) rozděluje na verbální, nonverbální komunikaci a komunikaci činnosti.

Verbální komunikace

Hlavním nástrojem verbální komunikace je řeč. Úspěšná verbální komunikace se zaměřuje nejen na sdělovaný obsah, předmět komunikace, ale také na přesnost mluveného slova, rétoriku, hlasové dispozice, bohatost jazyka, výstižnost a přesnost slovního vyjádření a také na emocionální zbarvení. Hladílek (Tamtéž, s. 74) mluvené slovo popisuje takto „*mluvená a psaná řeč, která tvoří základ verbální komunikace, je nefrekventovanějším komunikačním systémem v sociální komunikaci. Funkcí řeči je zprostředkovat informace hlasovou formou podpořenou modulačními prostředky.*“

Verbální komunikace se vyznačuje všemi řečovými projevy pomocí přenosu informací, sdílení emocí a sdílení postojů. Z hlediska průběhu komunikaci lze rozdělit na tři základní roviny: percepční rovina, kterou lze označit za obsah a formu sdělení. Dále je to rovina kognitivní, která umožňuje vnímat a rozumět obsahu sdělení a rovina expresivní, která se zabývá reakcí na sdělení informací. (Farková, 2002, s. 100-1001) Komunikace verbální Langer (2016, s. 90) označuje jako slovní komunikaci. Jejím hlavním faktorem je hlasitost řeči na takové úrovni, aby sdělovanému obsahu rozuměli i lidé v posledních řadách učebny. Dalším faktorem označuje tempo řeči, kdy rychlost nebo naopak pomalost řeči ovlivňuje pozornost lidí a to jak dokáží vnímat a sledovat výklad obsahu tématu. Barva hlasu ovlivňuje příjemnost projevu, kdy hlubší hlas zní lépe než afektovaný vysoký ženský tón.

Autor dále uvádí důležitost intonace řeči a klade důraz na správnou a přirozenou intonaci. Langer (2016, s. 90) uvádí „*správnou intonací dokážete udržovat pozornost účastníků – váš melodický projev, nikoliv monotónní.*“ Zaměřuje na důležitost správné výslovnosti a chyby v řeči, na slovní prazity, neboli vycpávková slova. Zdůrazňuje nezbytnost správně a zřetelně vyslovovat a intonovat. Důležitost připisuje především slovní zásobě lektora, nejedná se jen o odbornou terminologii, ale také o schopnost jasně a cíleně formulovat myšlenky a postoje, efektivně předávat informace. (Langer, 2016, s. 93)

Nonverbální komunikace

Nonverbální komunikace Hladílek (2004, s. 74-75) označuje za způsob přiblížit se více lidem v sociální interakci. Být lidem více sympatičtí a získat si posluchače na svou stranu. Pomocí nonverbálních prostředků sdělujeme emocionální a citový stav používáním mimických gest, pohybů těla a očního kontaktu. Tyto projevy sdělují okolí charakteristiku osobnosti. Prostředky, kterými tyto signály sdělujeme, jsou především oční kontakt a pohled, výraz obličeje (mimika). Postoj a pohyby těla (gestika). Sdělování komunikace pomocí dotyků (haptika) a komunikace pomocí přibližování a vzdálenosti, pomocí respektování osobní zóny jednotlivce (proxemika). Hladílek k této tématice uvádí „*všeobecně platí, že se přibližujeme k lidem nám příjemným a oddalujeme se od lidí nám nepříjemným.*“ Podle Hladílka (Tamtéž, s. 75) do nonverbální komunikace také patří sdělování úpravou zevnějšku a sdělování činy, které prezentují hodnotovou orientaci komunikátora.

Neverbální (nonverbální) komunikace zahrnuje všechny projevy komunikace mimo slovní komunikaci. Mezi základy této komunikace patří, gesta, pohyby a postoje. Dále doteky, držení těla, výraz tváře a projevy emocí.(Farková 2002, s. 102)

Langer (2016, s. 93) uvádí „*neverbální neboli mimoslovní komunikace (někdy též řeč těla významně dotváří komunikaci verbální. Jako lektor potřebuje účastníky zaujmout i neverbálně.*“ Autor se zaměřuje na úsměv, oční kontakt, gestiku a proxemiku.

Tento typ komunikace napomáhá k vytváření prvního dojmu. Lektor by měl pamatovat na to, že první dojem se vytváří během veškeré sociální interakce. Podle Langer (2016, s. 94) je v nonverbální komunikaci důležitý úsměv, který je základem k vytvoření pozitivní atmosféry, navázání kontaktu a důvěry. Úsměv má působit motivačně a povzbudivě, nikoliv křečovitě a uměle nepřirozeně. Dalším prvkem autor uvádí oční kontakt *„navázání a udržení očního kontaktu zásadně ovlivňuje efektivitu komunikace mezi účastníky a lektorem, a tedy i kvalitu výuky,“* (Tamtéž, s. 94). Mezi chyby v očním kontaktu nejčastěji dochází, pokud lektor účastníky přehlíží, nebo sleduje dění mimo učebnu. Lektor by se měl soustředit na sledování dění v učebně a na reakce přítomných. Langer doporučuje přecházet zrakem pozvolna mezi jednotlivými účastníky a nedívat se přímo zdlouhavě nikomu do očí. (Tamtéž, s. 94)

Gestika umocňuje význam projevu lektora. Pomocí gest lektor podpoří verbální komunikaci, gesta by měla být v souladu s tím, co lektor sděluje. Langer uvádí jednotlivá pravidla (Tamtéž, s. 94-95). Postoj by měl být s rukama volně podél těla nebo dlaně před tělem vzhůru nebo směrem k účastníkům. Chybou je mít ruce v kapsách, za zády, nebo s nimi pohybovat ve velkých gestech. Dále se zaměřuje na proxemiku těla, na vzdálenost mezi komunikujícími. Zdůrazňuje pravidlo udržování osobního prostoru, osobní zóny. Rozlišuje tyto typy: intimní zóna do 30 cm, do které se zásadně nevstupuje, dále osobní zóna do 1m, do které je možné vstoupit při osobním rozhovoru, sociální zóna do 4m, která je běžnou vzdáleností lektora v učebně a zóna veřejná nad 4 m, s kterou se lektor setká ve velkých učebnách. (Tamtéž, s. 95)

První dojem

Nonverbální komunikace je součástí vytváření prvního dojmu. Kromě image a vizáže lektora tento dojem lektor vytváří především tím, jaká gesta, postoje, mimiku a další faktory z neverbální komunikace. Langer (2016, s. 97) uvádí *„první dojem se utváří již v okamžiku, kdy lektor vstoupí do učebny, aniž by cokoliv řekl.“*

4.3 Didaktické kompetence

Didaktika je věda, která se zabývá vyučovacím procesem, je tedy vědou o vyučování. Zahrnuje teoretické a praktické modely vyučovacího procesu. (Hladílek, 2004, s. 7-8). Didaktické zásady jsou obecné požadavky, které vyplývají ze zákonitostí vyučovacího procesu, uplatňují se současně, komplexně a ve vzájemné jednotě. (Hladílek, 2004, s. 22)

Lektor dalšího vzdělávání nejčastěji uplatňuje tyto didaktické zásady: Zásada názornosti, uvědomělosti, a aktivity, soustavnosti a systematickosti, přiměřenosti, trvalosti.

Didaktické zásady ve výuce definuje Langer (2016, s. 134) takto *„již od dob Jana Amose Komenského známe základní pravidla vzdělávacího procesu, která musí být respektována při jakékoliv vzdělávací aktivitě, tedy nejen ve vzdělávacích aktivitách pro dospělé,“*

Didaktika dospělých, jak uvádí Veteška (2016, s. 168), je základní andragogická disciplína, androdidaktika *„zkoumá teorii a praxi výuky, vyučování, učení a vzdělávání dospělých, tj. (sociálně) edukační působení vzdělavatele dospělých na účastníka vzdělávání.“* Autor dále uvádí, že didaktika dospělých je záměrně a účelově plánovaný vzdělávací proces, který využívá modely učení a vyučovací metody k dosažení edukačních cílů. (Tamtéž, s. 168)

Mezi základní didaktické zásady Hladílek (2004, s. 22) řadí:

Zásada názornosti

Uplatňování této zásady je spojeno s používáním učebních pomůcek, praktických příkladů, názorných modelových situací. Lektor by měl používat konkrétní a reálné příklady z praxe. Hladílek, tamtéž, s. 22) k tématu uvádí *„názornost se uplatňuje ve všech etapách vyučovacího procesu a plní přitom různé funkce. Nikdy však není cílem, ale prostředkem výuky.“*

Zásada soustavnosti a systematickosti

Vytváří kladný vztah ke vzdělávacímu procesu, dochází k aktivnímu osvojování si dovedností. Lektor pomocí kontroly a ověřuje získané vědomosti, schopnosti a praktické dovednosti. (Hladílek, tamtéž, s. 23)

Lektor si ověřuje u žáků, studentů správnost pochopené a přijaté látky pomocí zpětné vazby, testů, cvičení, závěrečných zkoušek nebo dotazníků.

Zásada přiměřenosti

Vyjadřuje požadavek, aby obsah a rozsah učiva přiměřeně odpovídal stupni rozvoji studentů. Úkolem lektora je vybrat přiměřené učivo, které lze osvojit a prakticky používat. Tato zásada závisí na charakteru učiva a lektor by měl přihlížet i k individuálním možnostem a zvláštnostem studentů. (Hladílek, tamtéž, s. 24)

Zásada trvalosti

Osvojené vědomosti a dovednosti by si měl student zapamatovat, v paměti si je vybavovat a prakticky používat. Lektor záměrně pracuje s technikami směřující k trvalému osvojení informací, orientované na záměrné a úmyslné zapamatování. (Tamtéž, s. 24)

Zásada soustavnosti

Lektor předává učivo v logickém uspořádání a v ucelené soustavě. Důraz je kladen na správné řízení vyučovacího procesu pomocí vhodného rozdělení a členění látky. Lektor vytváří navazující učební plány. (Tamtéž, s. 24)

Mezi základní didaktické zásady Langer (2016, s. 135) řadí:

Zásada názornosti:

Tato zásada je nejvíce zdůrazňovaných zásad, ale v praxi se mnohdy nevyužívá. Principem je využití a zapojení co nejvíce smyslů do vzdělávacího procesu. Langer (Tamtéž, s. 135) uvádí „*vzdělávání se stává lépe pochopitelným a zapamatovatelným, tedy efektivnějším.*“ Nejvíce se osvědčuje používání vhodných učebních pomůcek a názornosti ve výuce pomocí nástrojů pozornosti, fixace, vysvětlení a pobavení.

Ze své praxe lektora potvrzují, že tato zásada je klíčová k dalšímu postupu vzdělávacího procesu a je zde kladen velký důraz nejen na odborné vzdělání lektora ale také na jeho osobnostní kompetence. Lektor zde využívá nejen didaktické dostupné technologie, ale také zapojuje své vlastní praktické dovednosti.

Zásada propojení a teorie:

Tato zásada je zaměřena na účelnost, orientaci na praxi a využitelnosti poznatků. Cílem je propojení získaných znalostí a jejich aplikace do praxe (Langer, 2016, s. 137).

Postupy, které tato zásada využívá, jsou: vysvětlení teorie na praktickém příkladu, umět teoretické poznatky aplikovat v praxi a složité teorie vysvětlit přímo na pro praxi účastníků. Langer (Tamtéž, s. 137) doplňuje „*na analogických příkladech můžete snadno a rychle ilustrovat i ty nejsložitější teoretické konstrukty.*“

Z této zásady je patrné, že lektorovi nestačí pro vykonávání jeho profese jen odborné vzdělání, ale měl by mít ve svých kompetencích i praktické dovednosti a zkušenosti z oboru. Ve své lektorské práci jsem se setkala s lektory, kteří měli vysoké odborné znalosti, ale nedokázali názorně sdělit a předat tyto teoretické znalosti účastníkům semináře, tak aby byly přijaty a pochopeny. V tomto případě lektorovi chyběla praxe z oboru a na složité odborné teorie nedokázal prakticky navázat a složité procesy vysvětlit a aplikovat.

Naopak jsem se setkala s lektory, kteří ze své praxe dokázali přesně, názorně a cíleně vysvětlit principy metod a teorie, díky zkušenostem, které ve své praxi měli.

Zásada individuálního přístupu:

Tato zásada je postavena na principu osobnosti jednotlivce, kterého musí lektor ve vzdělávacím procesu respektovat. Každý jedinec má své vlastní poznávací a vzdělávací tempo. Od lektora se očekává vysoká míra individualizace. (Langer, 2016, 138)

Zásady zpětné vazby:

Porovnávání dosažených a reálných cílů vzdělávacího procesu. Lektor porovnává vstupní a výstupní informace účastníků a získává tím zpětnou vazbu o efektivitě vzdělávacího procesu. Langer (Tamtéž, 138-139) uvádí, že zpětná vazba je procesem, který získává informace o znalostech a dovednostech účastníků, vyhodnocuje informace a stanovuje další postupy a cíle. Zpětná vazbu lektor využívá ve své práci pomocí cíleného hodnocení. Zpětná vazba kromě testů, evaluačních dotazníků nebo zkoušky může být i interaktivní, tedy konkrétní a aktivní pro všechny účastníky. (Langer, tamtéž, s. 139)

Příklad z praxe lektorky, ukázka interaktivní zpětné vazby:

Seminář: Vzdělávání středního managementu, počet účastníků - 13

Firma: Obaly Česko s.r.o, Tábor

Téma: Efektivní komunikace v praxi, 1 školící den, 8 vyučovacích hodin

Zpětná vazba na začátku semináře, očekávání účastníků od tématu:

Jaké je vaše očekávání od tématu a proč? Co se potřebujete naučit a dozvědět?

Jaké nejčastější konfliktní situace řešíte na svém pracovišti?

Jak tyto situace v současné době řešíte? Které situace jsou pro vás obtížné?

Zpětná vazba na závěr semináře:

Jaké téma a proč vás nejvíce zaujalo?

Které téma, informace, situace, trénink, cvičení jste přijali vstřícně a které obtížněji?

Dokážete popsat, proč se vám dané téma přijímalo obtížněji než jiné?

Co přesně potřebujete k tomu, aby se daný problém mohl ještě vyřešit?

Jak budete nyní postupovat v dané krizové situaci, kterou jste zmínili na začátku, pomocí techniky a informací, které jste dozvěděli na semináři?

Jsou informace, techniky, modely, postupy, které jste se na semináři dozvěděli přijatelné a aplikovatelné na vaši konkrétní situaci v praxi?

Pokud ne, co doporučujete pro větší využitelnost k aplikování této techniky do praxe?

Jaké téma vás v souvislosti s touto problematikou ještě zajímá?

V jakém tématu, oboru byste se chtěli dále vzdělávat?

Zásada přiměřenosti:

Pomocí této zásady lektor upravuje náročnost obsahu a cíle vzdělávacího procesu na konkrétní cílovou skupinu. Cíleně vybírá přiměřené formy a metody vzdělávání, tomu odpovídající učební pomůcky, didaktickou techniku. Zohledňuje i výukové prostory. Lektor upravuje vzdělávací situace a náročnost informací vzdělávací skupině. (Langer, 20016, s. 140-141)

Zásada aktivity:

Aktivita při vzdělávací procesu je základem pro lepší zapamatování si obsahu vzdělávání. Zvyšuje zájem účastníků o dané téma a je motivací pro další studium. K aktivizaci účastníků je potřeba zaujmout a vysvětlit smysl vzdělávání. Lektor by měl mít dobře připravený strukturovaný obsah s časovým prostorem, který umožní účastníkům se lépe zapojit do tématu. Důležité je využít kreativitu a samostatnost účastníků. (Langer, tamtéž, s. 141)

Praktické příklady aktivizace účastníků ze své praxe lektorky: v rámci interaktivní aktivizace účastníků zde uvádím dva konkrétní příklady.

Zadání: účastníci si připraví vlastní prezentaci na dané téma, využijí veškeré techniky a modely ze semináře z daného tématu, po krátké přípravě osnovy a obsahu prezentují nahlas dané téma, ostatní účastníci se učí naslouchat a podávat vzájemnou závěrečnou zpětnou vazbu pod odborným vedením lektora.

Zadání: účastníci vytvoří dvojice, vylosují si danou konfliktní situaci, včetně role, kterou budou zastupovat v rozhovoru, po krátké přípravě jednotlivé dvojice prezentují své vystoupení – danou konfliktní situaci v rámci tématu efektivní komunikace, ostatní účastníci dvojici pozorují, formou průběžných poznámek si zapisují své postřehy, zpětnou vazbu, návrhy řešení, pod vedením lektora následuje vzájemná zpětná vazba pomocí metody kolektivního brainstormingu a zpětné vazby.

Zásada trvalosti:

Vychází z principu fungování lidské paměti a procesu zapomínání. Tento proces lektor může ovlivnit těmito zásadami: vhodnou volbou obsahu vzdělávání, doplnění obsahu o praktické příklady, opakováním získaných znalostí a dovedností a ověřováním nabytých znalostí. (Langer, 20016, s. 142)

Zásada komplexnosti:

Zahrnuje všechny složky osobnosti a umožňuje její všestranný rozvoj. Rozvíjí tyto složky: kognitivní, afektivní, psychomotorické. (Tamtéž, s. 142)

Zásada soustavnosti:

Jejím principem je systematičnost, logická stavba výuky, jednotlivých částí a modulů. Z didaktického hlediska se uvádí využívat tyto postupy: od jednoduchého ke složitějšímu, od konkrétního k abstraktnímu, od známého k neznámému, od blízkého ke vzdálenému. Langer (20016, s. 145) k tématu uvádí *„jakmile budete mít připravenou některou část výuky, proveďte jednoduchý test soustavnosti. Pokuste se vyložit dané téma někomu, kdo bude aspoň trochu odpovídat vaší cílové skupině.“*

Zásada vědeckosti:

Langer (Tamtéž, s. 145) rozděluje v této zásadě dvě věci: vědeckost obsahu na přesné a správné informace, na vědeckost výkladu, kdy se lektor musí vyjadřovat přesně a správně.

Andragogické zásady, principy popisuje ve své publikaci Veteška (2016, s. 174) jako systém zásad, kde jsou jasně formulovány požadavky na organizování, průběh a činnost vzdělávacího procesu *„jejich účelem je napomoci ke zdárnému průběhu a efektivitě vzdělávacího procesu. Současně s tím je dodržování didaktických zásad spojeno s vyšší mírou spokojenosti účastníků vzdělávání.“* Tyto zásady určují další požadavky na profesní kvalifikace lektora dalšího vzdělávání a zásady jsou pro lektora klíčovým nástrojem pro dosažení vzdělávacího cíle.

Ve své profesi lektorky dalšího vzdělávání, jsem se setkala nejčastěji, z pohledu didaktických zásad, s těmito problémy:

Lektor neznal složení skupiny – obsah a téma vzdělávací akce nemohl přizpůsobit odbornému ani lidskému nastavení jak skupiny, tak i jednotlivců.

Lektor složité termíny a obraty používal pouze v teoretické rovině. Nevyužil možnosti odborné a složité termíny vysvětlit na konkrétních příkladech z praxe. Tato chyba je výrazná většinou u lektorů, kteří mají vynikající odborné znalosti, ale praktické zkušenosti a dovednosti z daného oboru jim schází.

V dalším případě lektor neuplatil zásadu přiměřenosti. Zahrnul a zatěžoval studenty složitými procesy a zapomněl v této zásadě na zohlednění odborného vzdělání účastníků kurzu. Lektor používal odborné výrazy, kterým účastníci nerozuměli a neměli možnost dané informace pochopit.

Lektor podcenil zapojení účastníků vzdělávací akce do jejího průběhu. Aktivita ze strany studentů byla minimální, docházelo ke ztrátě pozornosti a seminář působil celkově školním a nudným dojmem. Tento příklad ukazuje na to, že lektor může být kvalitním odborníkem na dané téma, ale pokud zkušenosti a svou odbornost neumí předat správnou formou techniky, je téma pro studenty velmi těžko přijatelné.

Vynecháním zásady zpětné vazby se lektor dopouští chyby neověření si přijetí daného tématu, termínů a informací studenty. Setkala jsem se s případem, kdy si lektor neověřil pochopení znalostí předaných informací, a klienti vzdělávací akce měli velké problémy téma pochopit. Jednalo se o téma používání asertivních komunikačních technik. Lektor konkrétní techniku vysvětlil velmi kvalifikovaně, použil i konkrétní příklady z praxe, ale neověřil si pomocí zpětné vazby pochopení dané techniky klienty.

Setkala jsem se i s několika případy porušení zásady vědeckosti. Odbornost lektora nebyla na takové úrovni, jaké vyžadovalo zadání tématu. Kompetence a pravomoce lektora, včetně jeho etiky, by měly pomoci profesionalizaci lektorů. V praxi jsem se setkala s lektorem, který prošel víkendovým vzdělávacím seminářem na téma komunikace. Po víkendovém semináři se cítil být dostatečně oprávněn, stát se profesionálním lektorem ve firemní vzdělávání v kurzu komunikačních dovedností.

3 VZDĚLÁVACÍ PROCES

Vzdělávací proces, je proces učení v němž si jedinec osvojuje soustavu poznatků a činností. Veteška (2016, s. 79) uvádí „z *andragogického hlediska jsou důležité procesy aktivního učení, sebeřízeného učení a stylu učení dospělých.*“ Vzdělávací proces v sobě zahrnuje edukační činnost, které zajišťuje vhodnými prostředky dosáhnout vzdělávacích cílů. Edukační prostředí je souhrn podmínek, v kterém se edukační činnost efektivně realizuje. Veteška (2016, s. 82) upřesňuje, že edukační prostředí kromě rodiny a školy může být i v různých vzdělávacích institucích. Edukační, vzdělávací, potřeby by měly být především stimulem a motivací k dalšímu vzdělávání, měly by vycházet ze zájmů a potřeb jednotlivců i společnosti. (Tamtéž, s. 82)

Vzdělávací proces rozděluje Průcha (2003, s. 85) na dávkování učiva, které má být rozděleno na efektivní jednotky, na dobu a formu studia. Na metody výuky, marketing, strukturu studijního programu, organizaci a podporu studia.

Hladílek (2004, s. 15) rozlišuje vzdělávání na rovinu všeobecného a odborného vzdělávání „vzděláváním označujeme procesuální stránku, která vede k dosažení určité úrovně vzdělávání.“

3.1 Metody a formy vzdělávání

Průběh andragogického procesu rozděluje Veteška (2016, s. 171) na tři varianty. První varianta se zaměřuje na vztah mezi vystoupením lektora a individuálním učením účastníka. Druhá je zaměřena na opačný proces. V třetí variantě se jedná o kombinaci vystoupení lektora, individuální učení účastníka a následné vystoupení lektora.

V první variantě se nejčastěji setkáváme s tím, že lektor se připravuje na vzdělávací proces, kde musí uplatnit své schopnosti a dovednosti, přizpůsobuje se údajů, zadavatele vzdělávací aktivity. V druhém případě je potřeba sjednocení vstupních informací a znalostí účastníků, kteří nesou zodpovědnost za průběh a výsledky vyučování. Ve třetí variantě se jedná o model, kdy lektor uvede účastníky do tématu, kteří se samostatně podle pokynů lektora učí a připravují. Po splnění této individuální části následuje další setkání lektora s účastníky. V rámci těchto variant lze tento didaktický proces rozdělit na předvstupní, vstupní, střední a výstupní část. (Veteška, 2016, s. 172)

Veteška (2016, s. 175) dále uvádí klasifikaci metod vzdělávání dospělých na metody podle míry aktivity a klasifikace. Rozděluje metody na výkladově ilustrativní, dialogické a problémové, metody zaměřené na lektora, metody zaměřené na účastníka, metody vzdělávání mimo pracoviště, metody vzdělávání na pracovišti, přednáška a semináře, konzultace, případové studie, inscenační metody a manažerské hry.

Výkladově ilustrativní:

Typickou metodou v této oblasti, která je zaměřená především na předávání složitějších informací, je přednáška (Veteška, 20016, s. 175)

Dialogické:

Tyto metody směřují k samostatnosti účastníků a k jejich aktivaci. Nejčastější formou je rozhovor nebo diskuze. (Veteška, 20016, s. 175)

Problémové:

Zde je kladen důraz na interaktivitu ve výuce, kde jsou zapojeni všichni účastníci. Zahrnuje řešení případových studií, brainstorming nebo hraní rolí. (Tamtéž, s. 175)

Metody zaměřené na lektora:

Patří sem metody typu přednášky, demonstrování, mentorování nebo exkurze (Veteška, 2016, s. 177).

Metody zaměřené na účastníka:

Jsou metody, které vyžadují aktivizaci účastníků. Nejčastěji používané metody jsou brainstorming, seminář, řízená diskuze, skupinová práce, práce ve dvojicích, debata, manažerské hry, hraní rolí, koučování, prezentace. (Tamtéž, s. 177)

Metody vzdělávání mimo pracoviště: metody podle místa realizace.

Zahrnují přednášku, diskusi, demonstrování, workshop, hraní rolí, outdoor training (Veteška, 20016, s. 176)

Metody vzdělávání na pracovišti:

Patří se metody typu instruktáž, koučování, mentorování, asistování, role, stáž, exkurze (Tamtéž, s. 176).

Ve své praxi lektora se mi nejvíce osvědčily metody, které mohou vzájemně kombinovat. Ve větším počtu účastníků se mi osvědčila přednáška formou semináře s prvky interaktivní aktivizace účastníků a zpětné vazby. V menší skupině je výhodné použít vzájemnou diskusi, brainstorming, manažerské hry a role. Každý lektor má své oblíbené metody, v kterých nejlépe může uplatnit a nechat vyniknout své dovednosti a schopnosti.

Lektor by měl znát možnosti používání dalších typů metod. Měl by vzít v úvahu, že každá metoda vyžaduje jak odbornou přípravou, tak i znalost skupiny účastníků, prostředí vzdělávací akce, a také jaké podmínky a didaktické pomůcky má lektor k dané metodě k dispozici.

Formu vzdělávání rozděluje Langer (20016, s. 146-147) na jejich délku trvání, prostředí výuky a počet účastníků. Langer (Tamtéž, s. 146) definuje formu vzdělávání jako „*organizační rámec výuky, způsob řízení a organizace vzdělávacího procesu, jeho vnější organizační uspořádání.*“ Délku trvání vzdělávací formy rozděluje na jednorázové, krátkodobé a dlouhodobé. Na základě prostředí výuky rozlišuje vzdělávání na pracovišti, v přírodě a ve virtuálním prostředí. Podle počtu účastníků na hromadné, skupinové a individuální vzdělávací formy. (Tamtéž, s. 147). Další rozdělení určuje z hlediska prezenční výuky, distanční, kombinované výuky, zahrnuje do forem výuky také sebevzdělávání.

Vzdělávací metody popisuje Langer (2016, s. 149) takto „*metodou rozumíme postup za určitým cílem.*“ Výběr vhodné metody záleží na těchto faktorech: cíl vzdělávací akce, cílová skupina, obsah výuky, prostředí výuky, čas, finance, lektor jako osobnost vzdělavatele dospělých. (Langer, 2016, s. 146)

Klasifikace metod:

Členění metod rozlišujeme podle aktivity a samostatnosti vzdělávaných (Langer, 2016, s. 152-154) na metody výkladové ilustrativní, dialogické, problémové, zaměřené na lektora, zaměřené na účastníka. Podle místa realizace na metody vzdělávání mimo pracoviště a na pracovišti.

Přednáška, výklad:

Langer (2016, s. 154) uvádí „*klasická metody přednášky (nazývaná také výklad) je v andragogice často diskutována a označována za nevhodnou. Její efektivita však záleží (jako u každé jiné metody) na způsobu a kvalitě použití a zejména na charakteristice vašeho kurzu.*“

Metoda přednášky je vhodná v případě předávání většího množství obtížnějšího témata v krátkém čase. Využívá se v předávání teoretických poznatků učiva a je vhodná pro nové téma. Není náročná na vybavení prostor a podmínky vzdělávací akce. Je také finančně nenáročná. Nevýhody použití této metody by se daly popsat takto: omezená aktivita účastníků a chybí zpětná vazba, posluchač je v pasivní roli a velmi obtížně udržuje pozornost, motivace účastníků je velmi náročná. Přednáška je také náročná pro lektora. Tato metoda vyžaduje dokonalou přípravu, strukturu jednotlivých částí, rozvržení času a zaměření se i na obohacení příkladů a ukázky z praxe. (Langer, 2016, s. 155)

Schéma přednášky (Tamtéž, s. 155) obsahuje úvod, který objasňuje téma, cíle, motivaci a aktivizaci účastníků. Samotné jádro přednášky obsahuje informace k tématu v lineárním nebo cyklickém postupu. V závěru přednášky je potřeba zopakovat hlavní myšlenky.

Přednášku lze podle Langer (2016, s. 156) oživit těmito způsoby: srozumitelný výklad, příklady z praxe účastníků, změna tempa a řeči, využití změny metod a pozice lektora, změna pozice účastníků, odvedení vhodnou formou od tématu. Možnosti využití a zapojení multimediální prezentaci je vhodným zpestřením samotné přednášky. Nejčastější chyby, kterých se lektor dopouští, při využití této metody jsou: nedokonalá příprava přednášky, nelogičnost a nesystematičnost výkladu, používání nevysvětlitelných pojmů a zkratk, ignorování neverbálních projevů účastníků a obsahová náročnost a hutnost výkladu. Lektor si musí uvědomit, že pozornost účastníků kolísá a nejsou schopni se plni soustředit na celý obsah tématu v této formě. (Medlíková, 2010, s. 114)

Na svých seminářích používám metodu, pokud je přítomno větší počet účastníků a jedná se o větší firmu. Přednáška má formu výkladu, ale i přesto se snažím o interaktivní zapojení účastníků do diskuse.

Seminář:

Rozdíl mezi seminářem a přednáškou (Langer, 2016, s. 159) spočívá ve větším zapojování účastníků do výuky. Hlavním tématem je orientace na praxi a konkrétní příklady, zapojení grafů, schémat a využití dalších interaktivních metod.

Ukázka semináře lektorky z praxe:

Název semináře: Komunikační dovednosti

Organizace a místo: 1.VOX a.s., Senovážné náměstí 878/2, Praha 1

Organizační forma: Firemní vzdělávací seminář

Cílová skupina: personální management, počet účastníků - 16

Realizace semináře/lektor: Bc. Jitka Anastazie Meindl, lektor dalšího vzdělávání

Výukový/vzdělávací cíl:

- Pochopit a přijmout základy komunikačních technik.
- Porozumět komunikaci v personalistice, navázat kontakt s druhými lidmi.
- Objevit sílu řeči těla, první dojem - jaké signály nemáme podceňovat, a kterých znaků a postojů se vyvarovat.
- Ujistit se v důležitosti navázání přátelské a důvěrné atmosféry při obchodním jednání, a vaše IMAGE a Visáž.
- Uvědomit si, jednotlivé typy osobnosti, na co si dát pozor, rozdílnost motivačních faktory pro jednání.
- Naučit se, jak správně a efektivně používat argumenty a jak fungují asertivní technik.

Specifické cíle:

Ověřit postup a průběh přijímacího pohovoru

Uvědomit si sílu kladení otázek a námitky brát jako výzvu.

Ujistit se, že nepříjemné situace jsou řešitelné.

Umět si vybrat ten nejlepší způsob k řešení konfliktů.

Didaktické zásady:

Aktivace účastníků, zásada zpětné vazby, zásada vědeckosti, zásada komplexnosti.

Didaktické prostředky:

PC, flip – chart, tabule, testy, power point prezentace, data projektor, psaný test – manuál, testy.

Obsah semináře:

Personální komunikace a psychologie v komunikaci

- Jak navázat kontakt.
- Řeč těla a důvěryhodnost komunikace.
- Fenomén prvního dojmu.
- Jak dobře působit na druhé.
- Vytvoření pozitivní atmosféry.
- Použití mimiky a gest v komunikaci.
- Typologie osobnosti a sebepoznání.
- Typologie člověka a její využití v personální praxi.
- Praktická část - rozbor konkrétních pracovních situací.

Prezentační dovednosti

- Příprava projevu s cílem přesvědčit.
- Jak rozpoznat naše vlastní záměry a postoje
- Jak najít vhodný argument a jak s ním naložit.
- Jak neutralizovat námitku a jak říci „Ne“
- Kterým chybám se při vyjednávání a argumentování vyhnout.
- Intenzivní nácvik se zpětnou vazbou.
- Stanovení osobních rozvojových úkolů
- Komunikace v náročných situacích
- Vyjednávání s lidmi, se kterými se na první pohled jednat nedá.
- Řešení stížností.
- Praktická část - rozbor konkrétních pracovních situací.

Pojmy: Klient, zákazník, produkt, asertivita, námitka, argument, prezentace, vyjednávání, otázky, typologie osobnosti, verbální a nonverbální komunikace, první dojem, zpětná vazba

Hodnocení: Zpětná vazba – ústní a písemná, evaluační dotazníky, konzultace.

Workshop:

Nejčastější označení vzdělávací akce pro dospělé. Langer (2016, s. 160) popisuje tuto metodu jako uzavřené setkání nad určitým problémem, který lze vyřešit pomocí synergického efektu „*synergický efekt je často užívané slovní spojení nejen ve vzdělávání. Tímto pojmem nazýváme efekt společného působení více prvků, který je obvykle větší než prostý součet efektů ze samotného působení jednotlivých prvků.* (Tamtéž, s. 160)

Metoda workshopu by měl obsahovat jednoznačný měřitelný výstup v podobě dokumentu, na základě kterého se účastníci shodli na společných názorech, principech a návrhů řešení. Měl by obsahovat strategie postupu, nebo samotný popis produktu, výrobku. Na rozdíl od semináře, workshop využívá vzdělávací aktivitu k řešení pracovních problémů. (Langer, 2016, s. 161.)

Diskusní metody:

Tento typ metody je vhodný v situaci, kdy lektor potřebuje zjistit názory, postoje a znalosti účastníků. Langer (2016, s. 161) popisuje tuto metodu jako úmyslné rozvíjené myšlenek a v situacích kde se názory účastníků od sebe navzájem odlišují. Mezi výhody řadí rozvíjení schopností komunikace. Nevýhodou je náročnost na přípravu lektora, dostatek časového prostoru a dostatek argumentace pro diskusi.

Ve své práci lektora tuto metodu používám velmi často. Osvědčila se mi především z důvodu navázání kontaktu s účastníky, a k jejich aktivizaci. Používám ji především při zahájení, v úvodu, semináře. K ujasnění si konkrétních očekávání účastníků od tématu semináře. Pomocí této diskuse také zjišťuji znalostní úroveň účastníků k danému tématu.

Otázky do pléna:

Napomáhají, spolu s metou diskuse, dosažení cíle k zjištění konkrétních názorů a postojů účastníků. Langer (2016, s. 162) tuto techniku popisuje slovy „*základem této metody je vhodná formulace otázek tak, aby byla otázka položena nejen k tématu, ale i jasně, bez možnosti více výkladů.*“ Autor popisuje typy kladených otázek, které rozlišuje na otázky uzavřené: používají se k ověření získaných informací. Otázky otevřené ověřují a zjišťují rozsah informací a řečnické otázky používá lektor jako otázky pomocné, většinou k dramatizaci projevu. (Tamtéž, s. 162)

Příklady otázek z praxe autorky /lektorky:

Uzavřené otázky – znáte tento typ semináře - tématu již z minulosti, kdo je na semináři dobrovolně a kdo byl delegován svým nadřízeným, je dané téma přínosem pro vaši praxi?

Otevřené otázky – jak byste tento problém řešili ze své praxe, kde a v jakých situacích se s tímto problémem setkáváte, co přesně očekáváte od dnešního semináře, co se chce naučit?

Řečnické otázky – jistě tento problém znáte z vaší praxe, že?

Rozhovor:

Patří mezi diskusní metody a probíhá většinou mezi jedním až třemi účastníky a lektorem. Základem a principem rozhovoru je vhodné kladení otázek. Lektor si musí dávat pozor na manipulaci. (Langer, 2016, s. 163)

Řízená diskuse:

Je součástí diskuse, kdy se mohou předem účastníci dostatečně na její průběh připravit. Lektor je v roli moderátora, diskusi vede, určuje hlavní téma, pomáhá a urovnává vyjasňovat spory a nejasnosti. (Tamtéž, s. 163)

Panelová diskuse:

Jedná se o specifický typ diskuse používaný na konferencích a seminářích. Langer (2016, s. 164) uvádí „*jedná se o diskusi odborníků na dané téma (vytvářejí tzv. panel) před posluchači (publikem), kdy se každý odborník z panelu postupně vyjadřuje k tématu.*“

Debata:

Na rozdíl od diskuse je více zaměřená na rétoriku. (Tamtéž, s. 164) Účastníci jsou předem připraveni. Kladen je důraz na schopnost argumentovat a cílem této metody je obhájit svůj názor a přesvědčit ostatní účastníky debaty. Debata má tyto zásady: jasně formulovat téma dodržovat pravidla diskuse, rozproudit diskusi, vrátit diskusi k danému tématu, respektovat rozdílnost názorů, zajistit zapojení všech účastníků debaty, dodržovat časový limit a závěrem shrnout podstatné body diskuse.

Skupinová práce:

Skupinová práce se také nazývá skupinová výuka. Účastníci jsou rozděleni do menších skupin, společně pracují na daném úkolu a cíli. Skupiny jsou rozděleny na maximální počet 5 členů. Lektor práci jednotlivých skupin kontroluje a vyhodnocuje výstupy každé skupiny. Výsledkem skupinové práce může být prezentace. Pravidla skupinové práce (Langer, 2016, s. 166) popisuje takto: metodu je předem dokonale promyslet, objasnit téma, vysvětlit postup, zadat čas, ověřit pochopení, zahájit diskusi, představit výsledky práci skupin, ukončit diskusi.

Práce ve dvojicích:

Účastníci pracují ve dvojicích, je náročná na větší spolupráci, výhodou je její rychlost, nevýhoda je zdlouhavé následné vyhodnocení výsledků. (Langer, 2016, s. 167)

Tuto metodu ve své praxi používám pouze v případě, kdy se jedná o menší skupinu, dané téma vyžaduje praktické cvičení a trénink. Důležité je také mít dostatek času na jednotlivé dvojice a k podání zpětné vazby účastníky navzájem. Je potřeba mít také dostatek času na zpětnou vazbu lektorem.

Práce ve dvojicích je na seminářích velmi oblíbená, uvolňuje atmosféru a účastníci si vzájemně i lépe poznají. Tato technika podporuje také kreativitu a nápaditost.

Prezentace:

Tato metoda využívá strukturu didaktického procesu a jejím úkolem je vysvětlit dané problematiku ostatním. Langer (2016, s. 170) tuto techniku objasňuje takto „*je velmi obtížné rozlišit mezi výkladem a prezentací. V zásadě jde o tentýž postup, ale pro větší srozumitelnost navrhuji vám, jako praktikům používat slovo výklad pro vaši činnost lektora a prezentaci pro činnost účastníků vzdělávání.*“

Brainstorming:

Jedná se o velmi oblíbenou metodu, která umožňuje rozvíjet a podporovat kreativitu účastníků. Její pomocí lze získat co nejvíce různorodých nápadů a možností řešení. Na brainstormingu se podílí moderátor, zapisovatel a skupina. (Langer, 2016, s. 176). Základní pravidla této metody jsou zákaz kritiky, naprosté uvolnění fantazie, kvantita je důležitější než kvalita, rovnost účastníků a vzájemná inspirace. Průběh je zaměřen na rozcvičku, na samotné základní řešení problémů, diskuse, ukončení a vyhodnocení.

Hraní rolí:

Tato technika patří mezi inscenační metody, při které dochází k procvičování reálných příkladů a situací z praxe. Účastníci se aktivně zapojují a jsou přímými aktéry jednotlivých modelových situací. (Langer, 2016, s. 180) Důležité je správné vysvětlení principu, cíle a průběhu metody. Lektor k podání efektivní závěrečné zpětné vazby účastníkům často používá kameru s kombinací videotréninku. Přínosem této metody je rozvíjení interpersonálních vztahů, nácvik rozhodnosti, a schopnosti analyzovat problémové situace. Základním postupem je úvod a představení metody, používání kartiček s rozdělenými rolmi a úkoly, vlastní hraní rolí s videozáznamem, přehrávání záznamu a zpětná vazba.

Didaktické hry:

Langer (2016, s. 181) definuje tuto metodu „jako aktivitu společenského a/nebo pohybového charakteru, jejímž hlavním cílem je získávání a rozvoj znalostí, dovedností, či postojů účastníka, nikoliv standartní herní prvky jako jsou zážitek či relaxace.“

Manažerské hry:

Patří mezi didaktické hry a jejich principem je nácvik a simulace strategických manažerských rolí. Mezi ně patří plánování, organizování, vedení a kontrolování. Nejdůležitějším nástrojem je manažerské rozhodování. (Langer, 2016, s. 182)

Outdoor training:

Tato metoda je jedna z nejnovějších metod. Langer (2016, s. 183) ji popisuje „jako soubor aktivit probíhající mimo pracoviště, zpravidla v přírodě, tělocvičně, na hřišti, popř. ve speciálně vybavené učebně.“ Jejím úkolem je prohlubovat vzájemné pracovní i přátelské vztahy účastníků. Je velmi oblíbená, jelikož bývá spojena i dalšími volnými a sportovními aktivitami v rámci firemního víkendového pobytu. Její negativní stránkou je časová, prostorová a finanční náročnost.

Ve své praxi jsem si tuto metodu mohla několikrát jako lektorka vyzkoušet. V rámci víkendového firemního semináře a pobytu jsme s dalšími kolegy lektory měli rozdělené týmy a družstva účastníků. Jednalo se o manažery firmy a jejich úkolem bylo řešení různých prostorových úkolů převážně ve volné přírodě. Lektori vyhodnocovali jednotlivé i kolektivní výkony a na základě jejich aktivity vypracovali závěrečnou zpětnou vazbu a zprávu lektora pro zadavatele, vedení firmy. Jednalo se konkrétně o způsob, metody spolupráce, vzájemnou komunikaci, formy a řešení krizových situací a vedení lidí. Důležitou součástí byl i připravený večerní program a volná zábava, kde se účastníci mohli lépe poznat jak po pracovní, tak i po lidské stránce. Pokud se jedná o větší firmu, má zkušenost je ta, že pracovníci se většinou ani vzájemně neznají. Tento způsob aktivního vzdělávání, kde během dne probíhají i jednotlivé přednášky a semináře na konkrétní téma, je náročný časově a finančně, organizačně i technicky a vyžaduje velmi dlouhou a důslednou přípravu. Klade vysoké nároky na lektora jak profesně, tak i lidsky.

Lektor se spolu s účastníky pohybuje v daném terénu a musí se soustředit na probíhající proces a zaznamenávat konkrétní postupy a výsledky. Lektor pracuje v neznámém prostředí a náročnost na jeho adaptabilitu, kreativitu, umění improvizovat, vysokou fyzickou kondici, jsou náročné. Přes její náročnost, tato metoda vždy zanechává v účastnících pozitivní výsledky, na kterých mohou stavět ve své profesi. Na základě společných prožitých zážitků si utvářejí pozitivní interpersonální a přátelské vztahy.

Demonstrování:

Jedná se o praktické a názorné předvedení pracovního postupu pomocí různých pracovních pomůcek a didaktické techniky. Tato metoda je postavena převážně na lektorovi a vyžaduje jeho profesní přípravu na vysoké úrovni. Lektor využívá didaktickou techniku typu tabule, flipchart, dataprojektor, televizi, počítač, tablet a další konkrétní pomůcek zvolené lektorem. (Langer, 2016, a. 185) Tuto metodu lze využít pouze ve speciálně vybavených učebnách. Lektor pomocí této metody kombinuje teoretické podklady s konkrétními názornými příklady z praxe. Zde je odbornost a praktické zkušenosti lektora, v rámci jeho kompetencí, vysoce profesně zaměřená.

Koučování:

Lektory i účastníky je tato metoda velmi oblíbená. Langer (2016, s. 187) ji popisuje takto *„je založena na propracovaném systému kladení otevřených otázek (podoba s tzv. sokratovskou metodou není čistě náhodná) s cílem nalézt řešení pro daný problém.“* Lektor je při této metodě specialistou a jeho úkolem je zvyšovat motivaci a aktivitu účastníků. Pomocí této metody koučovaného jedince nebo skupinu, učí využívat maximálně vlastní potenciál. Koučovaný nese zodpovědnost za své jednání a dosažené výsledky.

Z mého pohledu lektora je tato metoda velmi obtížná na stanovení a dosahování konkrétních cílů. Nelze předem stanovit časový horizont, kdy má být stanovených cílů dosaženo. Tato metoda je velmi individuální, každý jednotlivec reaguje svým vlastním tempem a na základě svých dosavadních znalostí a zkušeností. Lektor – kouč při této metodě nemůže urychlit výsledek. Lektor spoléhá na svou kvalitní přípravu a profesionalitu.

Tato metoda vyžaduje od lektora vysokou empatii, trpělivost, toleranci k rozdílnosti názorů a postojů koučovaného. Lektor se musí oprostít od veškerého hodnocení a kritiky. Lektor pouze ukazuje pomocí speciální techniky směr, kterým koučovaný dosáhne stanoveného cíle. Lektor musí být připraven i na to, že k dosažení výsledku bude potřeba více koučovacích tréninků. Tuto situaci nelze hodnotit jako selhání kouče, ale jako součást procesu, kdy koučovaný potřebuje více důvěry, přátelského povzbuzení, času a trpělivosti.

Osobně tuto metodu používám pouze na žádost zadavatelem firemního semináře, v rámci individuálního andragogického poradenství. Termín andragogické poradenství (Veteška, 2016, s. 55) definuje „*jako samostatná aplikovaná disciplína zabývající se teorií, výzkumem a praxí v poradenské činnosti.*“ Poradenství ve své praxi spojují se zpětnou vazbou, doporučením a vypracovanou zprávou lektora. Jako grafolog, používám v rámci koučingu, rozbor a analýzu rukopisu, jako podklad pro určení temperamentu osobnosti. Kombinace této techniky a individuálního koučingu má pozitivní zpětnou vazbu na koučovaného. Zaměřuje se nejen na řešení konkrétní problematiky, ale také na osobnostní profil jednotlivce. Jedná se o důvěrné informace, proto na základě České grafologické komory Praha, respektuji a dodržuji pravidla etického kodexu. Koučovaný musí předem souhlasit s metodou rozboru – grafologické analýzy písma, svým podpisem souhlasí s předáním informací zadavateli, pokud se jedná o firemní poradenství.

Ukázka grafologického rozboru písma a doporučení v rámci andragogického individuálního poradenství.:

Grafologický rozbor – Petr (*jméno není skutečné v rámci zachování etického kodexu*)

- **Pravidla**
 - respektuje řád a systém, sám ho nastavuje
 - dokáže navrhopvat změny, kreativně však nepřináší příliš mnoho nápadů
 - má jasná a předem stanovená pravidla, která respektuje sám a vyžaduje to i po ostatních
 - uznává pravidla vedení firmy, ale rád si stanovuje vlastní, přesto přínosná a logická

- **Osobnost**
 - silná, individuální, vyhraněná, stabilní a pevná osobnost, písmo skript
 - nemá rád intriky, faleš, bezpráví, lži a podvody – chce mít vždy pravdu
 - ve svých postojích a názorech se cítí pevný a rozhodnutý
 - optimistická osobnost, s pragmatickým uvažováním
 - sangvinik/flegmatik
- **Prožívání**
 - nedává najevo často své emoce
 - spíše vše prožívá na základě racionality, zkušenosti, a potřebuje si vše odůvodnit
 - dokáže využít své schopnosti a dovednosti
 - informace chápe jen jako racionální podklady k rozhodování
 - dobře zvládá stres, prožívá jen stabilní emoce
 - slabou stránkou je kreativita, emoční naladění, empatie, nízký respekt k ostatním
 - silnou stránkou je zvládání náhlých změn a nátlaku, stresu, plánování, vedení lidí, rozhodování
- **Role v životě**
 - silná osobnost, vůdce, organizátor, kontrolor
 - nejvíce mu sedí role vedoucího, který má nad vším kontrolu, přebírá zodpovědnost
 - necítí se dobře v roli udobřovatele, hodného šéfa, kreativce
 - má potřebu vyniknout, budovat kariéru, úspěch

- **Vztahy**
 - nezáleží mu na tom, co si o něm myslí ostatní, jde si za svým cílem
 - konflikty jsou pro něj výzvou, ale nevyvolává je, požaduje disciplínu
 - vše mu musí prakticky a jasně sedět, musí tomu rozumět
 - důvěru ostatních a respekt si dokáže sjednat jako přirozená autorita, nehraje na přátelství ve vztahu k podřízeným
 - písmo je čitelné, SKRIPT, hraje čistou hru a sám nemá ráda intriky
- **Motivace**
 - hlavní motivací je pro něj úspěch, kariéra
 - má rád přehled a jasnost
 - k vyšším výkonům ho motivuje pracovní růst
 - dokáže tvrdě pracovat, vynaložit námahu na splnění úkolů, nebojí se rizik
 - je racionálně založen
 - respektuje pravidla a hranice, ale rád stanovuje svá vlastní
 - nepotřebuje kolem sebe přátelský kolektiv za každou cenu, dokáže dělat nepopulární rozhodnutí
- **Rizikové jevy**
 - v riziku může jít až na samé hranice únosnosti
 - potřebuje nad sebou silného šéfa, kterého si bude vážit, jinak si bude dělat, co chce
 - vysoký potenciál k rozhodování a delegování, možné riziko nerespektování vyšší autority
 - nižší oblíbenost pro nedostatek empatie a taktu vůči podřízeným
- **Zvládání stresu**
 - v případě stresové situace, se jeví jako silná a stabilní osobnost
 - stresuje ho hlavně neúspěch, konkurence, strach ze selhání, neschopnost a lenost druhých

- **Změny**
 - změny zvládá bez problémů, naopak, má je rád, potřebuje náročné úkoly
 - motivem ke změně je pro něj dosažení většího pracovního výkonu a úspěchu
 - samostatnost v rozhodování, rozhoduje se pragmaticky, analyzuje
- **Vedoucí pracovník**
 - projevuje se jako silný manažer
 - rozhoduje se racionálně, využívá logickou argumentaci
 - hodí se na práci vedoucího pracovníka, než na lidské zdroje
 - je poctivý ve své práci, jedná čistě a v souladu s etickými a morálními vlastnostmi
 - přirozená přísnost, pevnost, potenciál delegování a kontroly

Doporučení:

Jaká nová pravidla byste ve firmě stanovil? Dokážete uznat svou chybu a dát za pravdu druhému, pokud jí má? Co vás dokáže u podřízených nejvíce naštvat? V jaké oblasti se chcete uplatnit? Co pro vás znamená úspěch? Dokážete se emočně projevit? Jak umíte svou motivaci přenášet do činů? Jaký risk je pro vás přijatelný? Jak reagujete na neúspěch? Proč se bojíte selhání? Jak reagujete pod nátlakem?

Jako osobnost je silný, stabilní a pevný.

Rozhoduje se na základě racionálního myšlení.

Dokáže dělat rozhodnutí, pracovat se stresem.

Má rád úspěch a to ho motivuje k vyšším výkonům.

Doporučuji ho na pozici vedoucího pracovníka, manažera.

Je přirozená autorita a vůdčí osobnost.

Dokáže samostatně pracovat, samostatně rozhodovat, dotahovat věci dokonce. Jediné, co postrádá je empatie vůči ostatním, a uznává pouze silné authority.

Může se jevit jako arogantní, ale za vším je jeho racionální myšlení.

Kreativně se projevuje pouze ve vedení a ve svěřených úkolech ohledně organizace práce.

Nemá rád kritiku jeho osobnosti.

Doporučuji hned na začátku jeho přijetí stanovit jasná pravidla, kompetence, pravomoce, sankce, aby znal svá hranice, věděl kde je jeho místo a co si může dovolit.

Vše potřebuje mít logicky podložené a jasné.

Pak bude dobrým manažerem bez vytváření konfliktů na základě nedorozumění.

Vypracovala pro firmu Obaly Česko, s.r.o., Tábor – 6.3.2016.

Bc. Jitka Anastazie Meindl, poradenský andragog, grafolog a lektor.

Mentorování:

Mentor – lektor mentorovanému konkrétně doporučuje, přímo radí, stimuluje. Mentor vystupuje jako starší a zkušená osobnost, předává znalosti a zkušenosti mentorovanému (Langer, 2016, s. 187)

3.2 Pracovní příprava lektora

Součástí profese lektora dalšího vzdělávání je příprava na seminář, kurz nebo vzdělávací program. (Medlíková, 2010, s. 38) Lektor potřebuje znát pro svou přípravu tyto kritéria: jedná se o již hotový seminář nebo nový kurz, téma již účastníci znají nebo se s ním setkávají poprvé, termín školení, zadání tématu od zadavatele, počet a složení účastníků, profesní zaměření a vstupní vědomosti účastníků, místo a časová dotace, finanční náklady. V rámci zadání kurzu je potřeba předem stanovit téma, obsah, formy, metody a cíle kurzu. Bez těchto informací lektor nemůže připravit studijní projekt, ani zvolit adekvátní přípravu. Nejčastější chybou v práci lektora je podcenění přípravy. Lektor musí zohlednit všechna kritéria od zadavatele, včetně zhodnocení vlastních pravomocí a kompetencí, s kterými do vzdělávacího projektu vstupuje.

Příprava vzdělávacího programu obsahuje zadání tématu a osnovy, určení cílové skupiny, výběr lektora, zvolení vhodné metody a formy vzdělávání, výběr didaktických pomůcek, tvorba a příprava studijního materiálu, vstupní informace účastníků, místo a čas školení, stanovení konkrétních cílů, vyhodnocení semináře a zpětná vazba pro zadavatele, testy nebo zkoušky pro účastníky. (Zlámalová, 2006, s. 43) Vzdělávací program, modul, kurz nebo seminář se skládá z úvodu, výkladové části, závěru a shrnutí. (Zlámalová, 2006, s. 66). Pozornost lektora je zaměřena na tvorbu studijního textu, který by měl být přizpůsoben potřebám účastníků, dosaženým a cílům a vzdělávací metodě. Nejčastějším pracovním materiálem je tvorba manuálu, skript. Zlámalová (Tamtéž, s. 66) uvádí „dobrý text by měl nahradit atmosféru třídy v prezenčním studiu. Aktivitu studenta ve třídě zajišťuje učitel, nikoliv učebnice.“

V mé praxi se mi osvědčilo připravit studijní materiály na základě konkrétních požadavků zadavatele a využívám prvky distančního vzdělávání v textu.

Praktická ukázka přípravy lektora na seminář z lektorské praxe:

Název semináře: Komunikační dovednosti

Cílová skupina: střední management, počet účastníků 15

Zadavatel: 1.VOX a.s., Praha

Cíl vzdělávacího projektu: Objasnit základní termíny komunikace, techniky vyjednávání, asertivní techniky, zpětná vazba

Metody: přednáška, seminář, cvičení, testy, zpětná vazba, trénink praktických dovedností

Studijní materiál: manuál komunikačních technik, testové otázky a cvičení

Časový harmonogram:

9.00 – 9.30: I. blok Úvod

- představení lektora, hostů, účastníků semináře, představení programu a tématu, očekávání od tématu, cíle seminář

9.30 – 10.30: I blok: Základy komunikace

- navazování kontaktů, řeč těla, první dojem, komunikační prostředí, mimika, gesta, typologie osobnost

10.30 – 11.00: Přestávka

- osobní konzultace

11.00 – 12.30: II. blok: Prezentační dovednosti

- příprava projevu, ujasnění si vlastního postoje, vhodná argumentace, používání námitek, asertivní techniky, komunikace v náročných situacích vyjednávací techniky

12.30 – 13.30: Polední přestávka

- prostor pro individuální konzultace

13.30- 15.00: III. blok: Modelové situace

- týmová spolupráce, brainstorming, práce ve dvojicích, nácvik krizové situace, videozáznam prezentací, prezentace účastníků na kameru

15.00 – 15.30: Přestávka

- osobní konzultace

15.30 – 17.00: IV. blok: Praktická cvičení, testy, zpětná vazba

- test typologie osobnosti účastníků, vyhodnocení testů a skupinové práce
- vyhodnocené kamerové prezentace, zpětná vazba a doporučení pro účastníky
- shrnutí tématu, otázky účastníků
- závěrečná zpětná vazba semináře: ústní, písemná
- závěr semináře, doporučená literatura, odkazy, kontakty

Hodnocení: evaluační dotazníky, ústní a písemná zpětná vazba

Didaktické pomůcky: PC, flip – chart, tabule, testy, prezentace, data projektor, kamera, televize, psaný test – manuál, testy

Ze své vlastní lektorské praxe se mi nejvíce osvědčila příprava založená na konkrétním postupu, metodě a formě vzdělávací akce. Během semináře většinou nastávají okolnosti, které nezapadají do předem připraveného programu, lektor musí umět improvizovat. Účastníci většinou kladou během semináře otázky, dotazují se na text a obsah, doplňují své vlastní praktické zkušenosti a příklady z praxe. Vždy je potřeba tyto aktivity účastníků využít a zároveň se lektor musí držet svého plánu a stanovených cílů. K tomu mi osobně slouží časově vypracovaný program, který ocení i účastníci semináře. Předem vědí, které téma se v daném čase bude probírat a lektor se tak vyvaruje nesouvislému sdělování samotného obsahu. Příprava na seminář pomáhá k udržování a zachování didaktických zásad. Nejčastější chyby se lektor dopouští ve chvíli, kdy se odkloní od daného tématu a zadaného cíle.

Před zahájením samotné výuky je důležitou součástí vzdělávacího procesu první dojem, včasný příchod, seznámení se s organizátorem, seznámení se s prostředím výuky, kontrola technickým a didaktických pomůcek, příprava materiálu, zajistit fyzické potřeby lektora, upravit zevnějšek lektora a zkoncentrovat se na výuku. Langer (2016, s. 86-87)

3.3 Cílová skupina ve vzdělávání

Z pohledu historie se práce s cílovými skupinami objevila v sedmdesátých letech. Důležitou roli hrála myšlenka sociální rovnosti, rovnosti vzdělávacích šancí a práva na vzdělávání. (Beneš, 2014, s. 108) Kritéria určování cílových skupin podle Beneše (2014, s. 109) ovlivňují sociální a sociodemografické faktory, kterými jsou: sociologické kritérium, pohlaví jedinců, věk, formy vzdělávání, dosažené vzdělávání, profesní zařazení a motivace.

Znalost cílové skupiny je zásadní pro přípravu lektora na vzdělávací proces. Podle cílové skupiny se nastavuje, tvoří a realizuje celý proces. Stanovují se vzdělávací cíle, obsah a metody, prostředí, výukové prostory, pomůcky a technika. Langer (2016, s. 35) *„osoby, které budeme vzdělávat, jsou pro každého lektora klíčovým prvkem pro jeho rozhodování. Cílem každého lektora by přece mělo být maximálně vyhovět očekáváním a požadavkům zadavatele.“*

Charakteristiku cílové skupiny Langer (2016, s. 36) rozděluje na složení cílové skupiny podle věku, dosaženého vzdělání, postavení účastníků ve firmě, pohlaví a stylu komunikace. Velikost skupiny, motivační faktory jednotlivců, jejich očekávání a rozsah tématu. Motivační faktory ve vzdělávání jednotlivců i skupiny se odvíjejí od jejich zájmů. Veteška (2016, s. 124) uvádí „z psychologického hlediska můžeme zájem vymezit jako schopnost trvalejšího zaměření, soustředění se na určitou činnost s výrazným emočním doprovodem.“

3.4 Realizace vzdělávací akce

Pro přípravu kurzu, vzdělávací akce je nezbytná znalost a analýza vzdělávacích potřeb. Díky tomu může lektor stanovit cíle organizace, skupiny a jednotlivců, definovat cesty řešení. Cílem ve vzdělávání je dosažení znalostí a dovedností. (Langer, 2016, s. 40)

Vzdělávací akce probíhá na základě procesu zahájení výuky, představení lektora, představení účastníků, kurzu, organizace a tématu výuky. Osahuje vlastní průběh výuky a její strukturu, ukončení výuky a hodnocení.

Zahájení výuky Langer (2016, s. 97) probíhá předstoupení před účastníky a strukturou projevu. Ukotvením očního kontaktu, pozdravem a oslovením, představením lektora a účastníků kurzu. Lektor představí obsah a téma kurzu, jeho význam. Pomocí aktivizace účastníků a sdělení jejich motivace probudí lektor zájem o dané téma.

Vlastní výuku může lektor zahájit představením struktury výuky a jednotlivých bloků, upřesnit přestávky a ujasnit si prostor pro dotazy. Představení tématu a jeho významu pro praxi je důležité pro motivaci účastníků. Odborné téma, obsah jednotlivých bloků je nutné rozdělit na jednotlivé časové úseky a stupně náročnosti. Langer (2016, s. 110) upřesňuje důležitost představení tématu. Sdělit přesný název tématu a jeho specifikaci, vymezení tématu vzhledem ke kontextu, zdůraznit praktickou aplikaci tématu na potřeby účastníků, členění tématu a zapojit aktivitu pro účastníky formou otázek, řešení případových studií, zpracování úkolů a cvičení. Struktura výuky, samotná vzdělávací akce je skutečné jádro lektorské práce.

Jak uvádí Langer (2016, s. 114) „*vzdělávací proces je náročným dynamickým sledem řady událostí, které vedou k získání určitého vzdělání (chcete-li, pak tedy znalostí, dovedností či postojů*. Tento proces lze rozdělit na motivaci účastníků vzdělávání, osvojování znalostí, dovedností a návyků, jejich upevňování, hodnocení výsledků vzdělávacího systému. Ideální struktura didaktického, vzdělávacího procesu je zaměřena na vysvětlení tématu a jeho smyslu, naznačení etap výuky, ověření pochopení, popis vlastní práce lektora, praktické ukázky, praktické zapojení účastníků, komentáře a zpětná vazba lektora, doporučení a diskuse. Upevňování znalostí a dovedností Langer (2016, s. 119) doporučuje pomocí kontroly postupu, opakováním a procvičováním, užívání praktických příkladů, cvičení a testů.

Součástí vzdělávacího procesu je hodnocení výsledků. Zpětná vazba probíhá formou průběžného vyhodnocování výsledků nebo na závěr kurzu. Zpětná vazba je zaměřena na hodnocení práce a aktivity účastníků kurzu, na práci lektora a vedení kurzu, na organizaci a zajištění průběhu, na vzdělávací instituci, která kurz zajišťovala, pokud se nejednalo přímo i firemní kurz zadavatele. (Langer, 2016, s. 121.) Zpětná vazba by měla být povzbuzivá ale zároveň reálná, zaměřená na fakta a doporučení.

Lektor se zaměřuje na popis výkonu účastníka na ne kritiku jeho osoby. Lektor by měl být připraven i na negativní hodnocení své práce, a to z důvodu, že každý jedinec má své individuální nastavení, své vlastní motivy a očekávání. Prvky zpětné vazby jsou zároveň i prvky aktivizující účastníky kurzu. (Medlíková, 2010, s. 40) Jsou to průběžné otázky, úkoly a cvičení, práce určené k opravě. Účastníci kurzu se díky zpětné vazbě dozvědí o svém správném přijetí a porozumění tématu. Dalším prvkem mohou být sebehodnotící, autokorektivní otázky, kde je potřeba zamyšlení se a písemné odpovědi. (Zlámalová, 2016, s. 78)

Závěr kurzu by měl být povzbuzující a motivující. Lektor může doporučit účastníkům další témata ke vzdělávání, doporučit odbornou literaturu nebo testy. Závěrečné sdělení by mělo být jasné a stručné. Ukončení celého kurzu má podle Langer (2016, s. 124) tento postup: rozdat evaluační dotazníky, zopakovat postup k závěrečné práci nebo zkoušce pokud ji lektor zadal, připomenout dohody s účastníky, sdělit kontakt na lektora, prostor pro dotazy, předat certifikáty, poděkovat za spolupráci a popřát účastníkům pracovní i soukromé úspěchy.

Podle mé zkušenosti je zpětná vazba s účastníky kurzu stejně důležitá jako samotná vzdělávací akce. Kurz většinou probíhá celý den a lektor pracuje s únavou účastníků. Lektor bývá na svou pracovní zátěž během procesu zvyklý, jednak je profesionál a také jeho příprava mu práci lektora velmi usnadňuje. Účastníci se musí celý den soustředit na dané, někdy i neznámé, nové a těžké téma. Závěrem dne mohou být unaveni a hůře se soustředí. Lektor by závěrem kurzu měl téma odlehčit a zanechat v lidech pozitivní stopu, svůj vlastní rukopis lektora. Tento termín jsem pojmenovala na základě zpětné vazby od účastníků, kteří mi sdělovali, že jsem po sobě zanechala pozitivní stopu lektora. S humorem mi sdělovali, že kdyby si nic z obsahu nezapamatovali, na mou lektorskou stopu a mé poselství si vzpomenu rádi. Je to má dlouholetá zkušenost. Lidé si na lektora vzpomenu většinou ne kvůli odbornému obsahu tématu, který si mohou sami nastudovat, ale díky jeho přístupu, lidskosti a vystupování. Z praxe lektora vyplývá, že je kladena vysoká náročnost nejen na odborné kompetence lektora, ale i na jeho osobnost. V dnešní době nelze posoudit oproti odborným znalostem, které jsou měřitelné, do jaké míry je lektor kvalitní, zralá osobnost. Psychologické testy mohou pomoci se orientovat v osobnosti člověka, ale podle mé zkušenosti teprve až praxe ukáže a odhalí skutečné lidské kvality osobnosti. (Medlíková, 2010, s. 29)

V závěru této kapitoly bych se ráda zaměřila na srovnání odbornosti lektora a využití zpětné vazby.

Ze své zkušenosti vím, že lektor může být vysoce erudovaným odborníkem, může přednášet velmi zajímavé téma, ale pokud nedokáže najít způsob jak své vědomosti a zkušenosti předat, jak pracovat s lidským potenciálem, jak se zaměřit na motivace účastníků a dosažení cílů, jak využít moderních technologií a praktických příkladů k pochopení tématu, pak je lektor teoretikem, lektorem učitelem. Ze zpětné vazby se lektor dozví, většinou písemné zpětné vazby formou evaluačních dotazníků, jestli jeho práce měla smysl. Já osobně při své práci používám zpětnou vazbu jak ústní, závěrečné kolečko, tak i písemnou. Závěrečné kolečko spočívá v tom, že každý jednotlivec má prostor se vyjádřit k danému kurzu, jestli byla naplněna jeho očekávání. Účastníci se tak vzájemně motivují a utvrzují ve smyslu a užitečnosti vzdělávacích aktivit. V písemné formě zpětné vazby mohou oznámkovat, ohodnotit nejen práci lektora, ale i organizace, prostředí, studijních materiálů a projevit zájem o další vzdělávací aktivity

4 ROLE LEKTORA VE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Výraz lektor je užíván v širokém popisu rolí a každá z nich se zabývá jinou činností. (Langer, 2016, s. 14) Všechny role lektora mají společný zájem na získání nových znalostí a dovedností jejich studentů. Zajímají se o změnu v jejich postojích a přístupech ve vnímání, zaměřují se na praktické uplatnění získaných znalostí v osobním i pracovním životě studentů. Od lektora se podle Medlíkové (2010, s. 14) očekává vysokoškolské vzdělání a znalost andragogiky, všeobecný přehled a znalost do více oborů. Lektor kombinuje teoretické znalosti s praktickými dovednostmi.

4.1 Lektor ve vzdělávacím procesu

Lektorova práce ve vzdělávacím procesu, kurzu je rozdělena do několika rolí, které lektora rozlišují na základě samotné lektorské práce.

Andragog:

Tento pojem se užívá k pojmenování všech pracovníků v oblasti teorie nebo praxe andragogiky. (Langer, 2016, s. 22)

Vzdělavatel dospělých:

Specialista andragog, který ovlivňuje přípravu, průběh a výsledky vyučovacího procesu. V oblasti vzdělávání ovlivňují výsledky vzdělávacího procesu. Langer (Tamtéž, s. 22) uvádí „*jedná se o souhrnné označení pro koncepční, řídicí, výzkumné, pedagogické, organizační, správní, administrativní, provozní, pomocné a jiné pracovníky.*“

Trenér:

Zabývá se specifickými metodami, které umožňují osvojení si praktických dovedností. Jedná se o praktickou přípravu, výcvik pro zvládnutí pracovní role. Trenér pracuje ve výcvikových kurzech, napomáhá nácviku převedení znalostí do praktických dovedností. (Langer, 20016, s. 23)

Instruktor:

Zajišťuje na daném pracovišti výcvik zaměstnanců v konkrétních pracovních dovednostech, na instruktora jsou kladeny odborné a metodické kompetence. (Langer, 2016, s. 22)

Tutor:

Jedná se o poradce převážně v distančním vzdělávání. Pracuje jako konzultant a motivuje student k dalšímu vzdělávání. Kompetence na tutora jsou kladeny z metodiky, informačních a komunikačních technologií. (Langer, 2016, s. 23)

Tutor je vzdělavatel, který působí v systému distančního vzdělávání, není v bezprostředním kontaktu se studenty a komunikace probíhá většinou elektronicky. Úkolem tutora (Zlámalová, 2006, s. 83) je pracovat individuálně, studenty motivovat, konzultovat studium a poskytnout zpětnou vazbu. Tutor by měl mít pedagogicko – psychologické znalosti a edukační kompetence, dále kompetence poradenské a manažerské. Tutor by měl ovládat efektivní využívání didaktické komunikační techniky. (Veteška, 2016, s. 195)

Kouč:

Zabývá se vzděláváním přímo na pracovišti, kontroluje a konzultuje činnost koučovaného. Koučování probíhá na pracovišti individuálně pomocí kladením vhodných koučovacích otázek. Koučovaný se tak sám rozhoduje pro další postup. Důraz je kladen na vzájemný přátelský vztah kouče a koučovaného. Kouč se zabývá řešením problému v komunikaci mezi lidmi. (Medlíková, 2010, s. 15) zaměřuje se na překonávání pracovních problémů a vede klienta pomocí cílených a strukturovaných otázek.

Ve své praxi jsem se setkala s kouči profesionály na vysoké úrovni. V dnešní době je koučování velmi populárním termínem a setkala jsem se i s kouči, kteří se rozhodli tuto profesi vykonávat na základě krátkého výcvikového kurzu. Ve srovnání s odborníky, je význam a kvalita jejich práce nejvíce vidět v oblasti dosahování cílů a výsledků. Profesionalizace lektorské profese by měla umožnit vzdělávání kvalitních odborníků.

Mentor:

Nejlépe vystihuje rádce, konzultanta, poradce, školitele, který pracuje většinou na pracovišti. Langer (2016, s. 24) „*mentorovanému radí, motivuje jej, usměrňuje ho a předává mu své zkušenosti.*“ Mentor je odborně a profesně zkušenějším a erudovaným pracovníkem. Podle Medlíkové (2010, s. 15) je mentor považován za velmi čestnou roli a profesi.

Metodik:

Specialista, který proces vzdělávání řídí a je zodpovědný za metodickou a odbornou stránku. (Langer, 2016, s. 26)

Moderátor:

Používá ve své práci moderační metodu v řízených diskuzích. Moderátor je zodpovědný za přípravu akce a za výsledek procesu (Langer, 2016, s. 25) Facilitátor jako moderátor užívá ve své práci interaktivní techniky, pracuje s týmem, se skupinami, pomáhá klientům držet se stanoveného cíle, nalézá řešení v reálném čase. (Medlíková, 2010, s. 16)

Konzultant, poradce:

Jedná se o specialistu v určitém oboru, který se zaměřuje na vysvětlení, návod, stanovisko, odborný posudek (Tamtéž, s. 25). Konzultant je odborník s praktickými zkušenostmi, na základě kterých doporučuje konkrétní postupy. Napomáhá k dosažení cílů. (Medlíková, 2010, s. 14)

Mediátor:

Zaměřuje se na proces, kde je potřeba řešit konfliktní a sporné situace. Může se jednat o vyhrocené situace ve výuce, na pracovišti nebo v osobní rovině. (Tamtéž, s. 25) Medlíková (2010, s. 16) uvádí mediátora jako poslední možné řešení v urovnání soudních sporů. Pracuje na několik etap a vše řeší postupně, mediátor musí mít speciální výcvik v mediaci.

Supervizor:

Specialistu v oblasti vzdělávání dospělých, který se zaměřuje na odborné vedení, kontrolní proces, hodnocení a na zpětnou vazbu vzdělavateli dospělých. (Langer, 2016D, s. 25) Dále [Medlíková (2010, s. 16) uvádí „*supervizor vykonává dozor, kontrolu, dohled nad úrovní práce jednotlivce, týmu nebo instituce, pomáhá řešit komplikované situace, radí, dává zpětnou vazbu.*“

Autor studijních textů:

Jedná se o autora, garanta a tvůrce odborných studijních textů, který je zodpovědný za obsahovou a stylistickou stránku. (Langer, 2016, s. 26)

Manažer:

Pracovník ve vzdělávání dospělých, který má za úkol řídit proces přípravy, vzdělávání a odpovídá za celý proces. Jeho úkolem je plánovat, organizovat, zaměřuje se na vedení a kontrolu. Využívá metody strategického řízení. (Tamtéž, s. 26)

4.3. Lektor – andragogické poradenství

Andragogické poradenství je vyčleněno jako samostatná vědní disciplína, která se zabývá teorií, výzkumem a praxí v oblasti poradenské činnosti. (Veteška, 2016, s. 55) Autor uvádí „*jedná se o specializovanou odbornou činnost poskytovanou různým cílovým skupinám dospělých v různých životních etapách a různě obsahově zaměřenou.*“

Osobní zkušenost z praxe autorky v rámci lektorského poradenství:

Pracuji jako lektorka dalšího vzdělávání již deset let. Zaměřuji se na firemní semináře a na otevřené kurzy v tématech soft skills. Andragogické poradenství ve své profesi využívám v personální činnosti, kde vyhledávám vhodné kandidáty na pracovní pozice, které mi stanoví zadavatel kurzu. Většinou se jedná o formu pozorování schopností jednotlivce, o rozhovory s kandidáty na jednotlivé pozice a jejich zařazení do týmu při různých týmových cvičení.

V rámci samotné poradenské činnosti, se snažím definovat jednotlivé pracovní pozice přesně a cíleně. Jasně vymezit kompetenci a pravomoci, kdy je důležité určit náplň pracovní činnosti. V některých firmách tyto základní pojmy nemají jasně definované a tím personalisté firmy obtížně hledají vhodné kandidáty na konkrétní pracovní pozice. Pokud mi zadavatele jasně definuje konkrétní pracovní pozici, v rámci možnosti a lidského potenciálu, se snažíme spolu s dalšími kolegy, najít nejvhodnější kandidáty. Většinou se jedná již o zaměstnance dané firmy, nebo externí pracovníky, kteří znají prostředí firmy a firemní kulturu.

Lektorské poradenství využívám i během průběhu vzdělávacího procesu. Výhodou je znalost jednotlivců, jejich pracovního postavení a zařazení. Seminář probíhá na předem dané téma, většinou v jednotlivých navazujících modulech. Jako lektorka zodpovídám za obsah a formu semináře, tvorbu materiálů, průběh semináře, zpětnou vazbu a pokud si to zadavatel přeje, tak i závěrečný report. Na semináři je přítomno maximálně 10 účastníků, tím mohu zajistit kvalitní průběh semináře. Využití různých cvičení a týmových her a využití možností pozorovacích technik k uplatnění personálního poradenství. Během semináře se zaměřuji a pozoruji práci jednotlivců, jak pracují na jednotlivých a společných úkolech. Většinou se jedná o témata typu: Komunikační dovednosti, Obchodní dovednosti, Prezentační dovednosti, Typologie zákazníka, Typologie osobnosti.

V poradenské činnosti také využívám techniku grafologického rozboru. Tato technika rozboru rukopisu písma umožňuje analyzovat osobnost člověka, jeho charakteristiku a zaměření. Je to diagnostická metoda, kterou využívám při poradenské činnosti v rámci osobního rozvoje v personalistice. Při přijímacím pohovoru uchazeč souhlasí s grafologickým rozbohem a analýza rukopisu je součástí přijímacího řízení.

5 DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ LEKTORA

Celoživotní učení představuje kontinuální proces v průběhu celého života jedince. Veteška (2016, s. 93) pojmem celoživotního učení uvádí, *vzdělávání je aktivita a zodpovědnost za získávání a rozvíjení schopností a dovedností, znalostí a kompetencí je přenesena na jednotlivce.*“ Celoživotní učení jednotlivce je uvědomělé učení po celou dobu života. Nové programy celoživotního učení se zaměřují na rozvoj lidských zdrojů, pozornost je zaměřena k uplatnění v pracovním životě. Zdůrazňuje se význam neformálního vzdělávání, informálního učení, učení na pracovišti. Zdůrazňují se otevřené možnosti učení a jeho dostupnost. (Veteška, 2016, s. 95)

Celoživotní učení obsahuje všechny vzdělávací aktivity, které vedou ke zlepšení znalostí, dovedností, kompetencí a kvalifikací. Zodpovědnost za vzdělání se přenáší na jednotlivce. Beneš (2014, s. 162) uvádí *„nejvíce se vzdělávají vědci a akademičtí pracovníci, zástupci povolání z oblasti medicíny, lékárnictví, biologických věd, kteří se učí vlastně permanentně. Velkou část na vzdělávání vykazuje i management, lidé, kteří se ze zákona vzdělávat musí.“*

Kurikulární dokumenty celoživotního učení uvádí Veteška (2016, s. 99) jako politicko – strategické dokumenty, mezi které řadí Lisabonský proces (dokument schválený v Lisabonu v březnu 2000), Kodaňskou deklaraci (2002). Evropská komise přijala dokument v roce 2006 – Vzdělávání dospělých: na vzdělávání není nikdy dost. Evropský parlament a Rada EU stanovily akční program odborné přípravy 2007-2013, a na období 2014 – 2020, který má za úkol podporovat výměnu a spolupráci mezi jednotlivými vzdělávacími programy. UNESCO v roce 1970 vydalo koncept Lifelong Learning,. (Veteška, 2016, s. 99). Česká republika přijala koncept celoživotní učení pro všechny, realizace konceptu obsahuje Národní program rozvoje vzdělávání v České republice, tzv. Bílá kniha 2001. (Veteška, 2016, s. 100). Kurikulum dalšího vzdělávání je především zaměřeno na individuální a společenské potřeby, důvodem je nutnost získávat a ověřovat si nové dovednosti, znalosti a kompetence. Veteška (2016, s. 119) se zaměřuje na kvalitu dalšího vzdělávání, kdy systém ověřování kvality vzdělávání je postaven na hodnocení výstupů. Důležitost klade na užitečnost a použitelnost vzdělání v praxi.

Kvalitu vzdělávacích programů a udělování akreditaci zajišťuje MŠMT poradní orgán – Akreditační komise pro akreditaci vzdělávacího programu. Projekt Kvalita dalšího profesního vzdělávání byl realizován Národním vzdělávacím fondem v letech 2007-2008, byl zaměřen na analýzu certifikačních a akreditačních procesů. (Veteška, 2016, s. 116)

5.1 Profesní a osobní rozvoj lektora

Pro profesní práci lektor je potřeba, aby lektor získal vysokoškolské vzdělání v daném oboru. Andragogickou kvalifikaci lze získat v rámci akreditovaného univerzitního studia na vysokých školách. Většinou se jedná o studijní obory v oblasti vědy o výchově a vzdělávání, ve studijních programech Pedagogika a Specializace v pedagogice. Tento studijní program Veteška (2016, s. 56) definuje zákonem o vysokých školách *„vysokoškolské vzdělání je poskytováno podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, ve většině studijních oborů strukturovaných na bakalářském a magisterském studiu (bakalářské a magisterské studijní programy se dále člení na studijní obory). Vysokoškolské vzdělání se získává podle uvedeného zákona o vysokých školách studiem v rámci akreditovaného studijního plánu stanovenou formou studia (§44).* Udělení akreditace vysokým školám uděluje MŠMT na základě doporučení akreditační komise ČR. Zájemci o vysokoškolské studium mohou v ČR získat andragogické vzdělání na těchto fakultách: Filosofická fakulta Univerzity Karlovy v Praze, Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta Masarykovy univerzity v Brně, Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity v Brně, Fakulta humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Pedagogická fakulta Ostravské univerzity v Ostravě, Univerzita Jana Amose Komenského Praha, s.r.o. (soukromá vysoká škola.) Veteška (2016, s. 58)

V oblasti celoživotního vzdělávání v oboru andragogiky nabízí další studium Institut celoživotního vzdělávání Mendelovy univerzity v Brně. Jedná se o vysokoškolský ústav, který zajišťuje vědeckou a vývojovou činnost. Je zaměřen na rozvoj vzdělávacích programů a na psychologické, profesní poradenství, rozvoj seniorského vzdělávání v podobě univerzity třetího věku.

Institut také vydává odborný časopis zaměřený na celoživotní učení a vzdělávání s názvem Lifelong Learning – celoživotní vzdělávání. (Veteška, 2016, s. 60) Některé vysoké školy realizují studium příbuzných studijních oborů. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích nabízí na Zdravotně sociální fakultě magisterské studium rehabilitační – psychosociální péče o postižené děti, dospělé a seniory. (Tamtéž, s. 60)

Z vlastní zkušeností mohu potvrdit, že lektor má ve svém oboru několik možností dalšího učení a vzdělávání, může se dále vzdělávat kromě bakalářského a magisterského programu i v doktorandském studiu, které vysoké školy nabízejí na základě akreditačních podmínek. Lektor je profesionál a ve svém oboru by se měl vzdělávat i v příbuzných oborech a programech. Ve své profesi lektora jsem si ověřila, jak je důležité se neustále a soustavně vzdělávat, ověřila jsem si prakticky nutnost a potřebu dalšího vzdělání. Jako lektorka komunikačních dovedností jsem se zaměřila především na oblast zdokonalování komunikačních technik především v oblasti rétoriky. Certifikát z oblasti rétoriky jsem získala v roce 2016 v kurzu Rétor Institut, s.r.o. Praha. Obdržením certifikátu z oblasti rétoriky jsem získal další kompetenci lektora v oblasti komunikace, tréninku komunikačních dovedností, rétorických a vyjadřovacích schopností. Kromě těchto dovedností jsem získala i sebevědomí ve vlastní vyjadřovací schopnosti, které jsem potřebovala uplatnit ve svých pracovních seminářích a kurzech s klienty.

5.2 Klady a zápory lektorské profese

Každá profese přináší své kladné i záporné stránky. V roli lektora dalšího vzdělávání je několik principů, kterých by si měl být profesionální lektor vědom, v ideálním případě se jim vyvarovat. (Medlíková, 2010, s. 90)

Improvizace a nedostatečná příprava:

Lektor není dostatečně připraven na vzdělávací proces jak po stránce odborné, tak i organizační. Improvizace je podceněním přípravy a v praxi vypadá jeho projev. Výklad lektora je nesouvislý, celkový dojem nepůsobí profesionálně. (Medlíková, 2013, s. 120) V praxi se může stát, že se lektor odkloní od svého původního tématu.

Medlíková (2013, 120) doporučuje poukázat na souvislosti s původním tématem, využití doplňujících informací a obohacení o praktické příklady z praxe.

Ochrana vlastní práce:

Jako v každé profesi i v práci lektora se může stát, že lektor podcení ochranu svého know – how a může dojít ke zneužití odborných i osobních informací. Medlíková (2013, s. 123) doporučuje v rámci ochrany informací se v jednotlivých tématech zaměřit na originalitu a hloubku informací. Na svých studijních materiálech a nabídkách zveřejňovat autorské informace.

Porušení etiky :

Lektor by měl zůstat za všech okolností profesionálem nejen ohledně vzdělávacího procesu a vzdělávání, ale i ohledně postoje vlastní lektorské profese. Měl by se vyvarovat kritiky a poučování svých kolegů. Měl by se vyvarovat negativnímu hodnocení práce jiných lektorů, hodnocení jejich profesních, odborných i lidských kompetencí. Dále se zdržet kritiky ohledně kvality vzdělávacích a učebních materiálů svých kolegů. Pokud lektor musí čelit konfrontaci chyb ze strany svých kolegů, měl postupně taktně a měl by upravit, upřesnit pouze fakty, s tím, že jeho kolega tento problém mohl vnímat z jiného úhlu pohledu. Medlíková (tamtéž) uvádí, že pokud se lektor negativně vyjadřuje o svém kolegovi, uškodí to jemu samotnému a lektor nepůsobí profesionálně, ztrácí autoritu a vážnost.

Osobní diskrétnost lektora je o jeho vlastním uvážení, jaké informace je ochoten o své osobě sdělovat. Lidský přístup v průběhu semináře má své hranice. Na druhou stranu uzavřený a nepřístupný lektor působí nesympatickým a odměřeným dojmem. Ukázněnost lektora ohledně jeho komentářů, osobních názorů a postojů, by měla být samozřejmostí. Lektor by se měl vyvarovat politických, náboženských, rasistických a choulostivých témat. Své vlastní emoce a prožitky musí mít lektor zpracované na takové úrovni, aby se dokázal v každé situaci a za všech okolností profesně ovládat. Jsou však situace, kdy i velmi zkušený lektor své emocí neuhlídá.

Na druhou stranu projevení slabosti, nebo emocí může lektora účastníkům přiblížit jako člověka, který je jedním z nich a může nastat i příjemné empatické prostředí a uvolněná odlehčená atmosféra od obtížného tématu. (Medlíková, 2010, s. 114)

Arogance lektora:

Ve své praxi jsem se setkala s lektory, kteří i přes své profesionální a odborné kvality působili arogantně a ve svém projevu dávali najevo svou povýšenost. Ve svém projevu dávali účastníkům vzdělávací akce najevo jejich nedostatečnou informovanost, nepřipravenost, žádné nebo malé zkušenosti v oblasti tématu. Projevy pohrdání se projevovaly i nevhodnými kritickými poznámkami. Medlíková (2013, s. 123) tento problém popisuje takto *„jakmile si lektor začne myslet, že je jedinečný, nenahraditelný, neopakovatelný a díky tomu si může diktovat podmínky, je čas ho vyměnit“*.

Vyčerpání lektora:

Nedostatečná psychohygienu lektorské profese a podcenění náročnosti časové i odborné, může vést až k syndromu vyhoření. (Tamtéž, s. 123) Tento jev se objevuje v každé profesi, kde je potřeba pracovat a jednat s lidmi, zvláště v sociální oblasti. Lektor je vystaven velkému tlaku a zodpovědnosti ohledně jeho profesní, odborné i lidské kompetence. Náročná je příprava a tvorba učebních materiálů, vyhodnocování zpětné vazby, konzultace, doporučení a lidský přístup. Lektor by měl dbát na zdravý životní styl, včetně odpočinku a relaxace. Ve svém volném čase se lektor musí, kromě dalšího vzdělávání, také věnovat svým zálibám, rodině, přátelům a všemu co mu přináší radost a naplnění. Vyčerpaný a unavený lektor bez energie a radosti z práce, i přes jeho odborné znalosti, nemá možnost předat v rámci náročného vzdělávacího procesu, kvalitní informace. Navíc formou, která je s ohledem na konkrétní téma nejlépe přijatelná. V práci lektora je důležitý entuziasmus, nadšení pro věc a pro práci. Optimismus, pochopení a empatie, smysl pro humor, umět odlehčit náročné téma. Pokud je lektor vyčerpaný, není v jeho silách zajistit kvalitní předání informací a jako přidanou hodnotu, doplnit radost ze své práce. Lidé na lektorovi poznají, jestli ho jeho práce těší a umí se z ní radovat. Jen pozitivně naladěný lektor dokáže předávat informace formou, která naplní kromě cílů vzdělávání i lidské potřeby účastníků vzdělávací akce.

Pokud se lidé s lektorem cítí dobře naladěni, mohou se i zasmát a pobavit, má vzdělávací akce úplně jinou kvalitu než pouhé předávání znalostí a dovedností.

Z vlastní zkušenosti vím, jak je důležité, aby se lektor na seminář důkladně připravil nejen po odborné stránce, ale i po stránce lidské, psychické a fyzické. I za cenu odmítnutí práce, je potřeba zvolit kvalitu než kvantitu. Sama jsem byla vystavena velkému časovému tlaku z četnosti a množství seminářů, které jsem musela zvládnout, z následné únavě a vyčerpanosti. Kvalita lektorské profese spočívá nejen na odbornosti, ale také na vlastní soudnosti lektora, co vše je v jeho vlastních silách. Určitá sebereflexe je projev zralosti osobnosti lektora. Profese lektora je postavena také na tom, že dokáže ve své práci lidi nadchnout, motivovat, pozitivně nasměrovat a také pochopit. Vlastní motivace lektora k vykonávání jeho profese by měla být založena na jeho lidských kvalitách, potenciálu aktivovat sebemotivační prvky. Pozitivní nastavení je osobnostní rys každého jednotlivce a je velmi individuální. Dobrá nálada a pozitivní naladění lektora může změnit i velmi náročné téma, nespolupracující nebo negativně nastavenou skupinu ve velmi příjemné prostředí. (Medlíková, 2010, s. 63)

Kladem lektorské profese je, na základě mé vlastní zkušenosti, především samotné vykonávání a práce lektora dalšího vzdělávání. Prestiž lektora a andragogické profese se v dnešní společnosti vyrovná exkluzivitě profese lékaře nebo právníka. (Beneš, 2014, s. 114). Lektor se podílí na zvyšování vzdělanosti naší společnosti a v poslední době se aktivně podílí na rozvoji vědy a výzkumu. Andragogové (Veteška, 20016, s. 180) jsou členy týmů výzkumných projektů, v rámci modernizace vzdělávací infrastruktury a rozvoje vzdělávací politiky. Uplatnění lektora je velmi pestré, od státní správy až po soukromé sektory, personální působení v oblasti lidských zdrojů a personální management.

Ve své práci lektorky jsem si vždy setkala s pozitivním a vlídným přijetím své profese. Další výhodou lektorské činnosti je časová flexibilita, vlastní způsob organizace práce, uplatnění odborných i lidských zkušeností, kreativní a tvořivé uplatnění. Lektor má možnost zaměřit se na téma odpovídající vlastním zkušenostem, možnostem a odbornostem. Pokud lektor nechce, není nucen pracovat pro druh činnosti, která ho nenaplňuje, neuspokojuje a neodpovídá jeho profesním kvalitám.

Lektor si může vybírat s ohledem na své pravomoce a kompetence, v jaké oblasti své zkušenosti uplatnění, jaké zakázky mu nejlépe vyhovují. Možnost se aktivně podílet na vědecké činnosti, na tvorbě studijních materiálů a na samotné tvorbě vzdělávacího projektu v mnoha vzdělávacích oblastech, je další pozitivní stránka lektorské práce. Lektor má možnost se přímo a aktivně podílet na vzdělávání a pozorovat výsledky své práce. Je součástí vzdělávacího procesu a naplňování vzdělávacích cílů, v rámci zpětné vazby se má možnost dozvědět o užitečnosti a výsledků své práce. Na práci lektora je zajímavé její neustále zdokonalování, lektorská profese, stejně jako lékařská nebo právnická, je nekončící proces celoživotního učení a vzdělávání. Lektor je neustále motivován na sobě pracovat a zdokonalovat své možnosti, rozvíjet své dovednosti a talent. Lektor má možnost na sobě neustále odborně, profesně i lidsky pracovat. Jeho osobní růst je součástí jeho profesionalizace a zdokonalování nejen po profesní stránce. Zodpovědnost práce lektora po etické, lidské a společenské stránce je přímo úměrná zodpovědnosti vyplývající ze vzdělávání dospělých v rámci vzdělávacího projektu.

Vlastní zkušenost a profil mé lektorské práce:

- Profesní zařazení: lektorka dalšího vzdělávání, firemní vzdělávání
- Zaměření: školicí témata v oblasti soft skills, kurzy Osobního rozvoje v rámci otevřených seminářů, firemní semináře v tématech komunikace
- Prostředí semináře: vzdělávací centra ve firmách, školicí prostory ve vzdělávacích agenturách
- Klienti: personální, management, střední management, vedení společnosti, obchodní zástupci, složené skupiny

Vliv prostředí na mou práci lektora:

Pozitivní stránka

- Firemní kurzy realizované přímo ve firmách:
- Klienti jsou ve svém prostředí, cítí se být více uvolnění.
- Lépe se pracuje ve firmě, která má na seminář vše připraveno a zajištěno, včetně zajištění pracovních pomůcek a občerstvení.
- Účastníci semináře jsou předem seznámeni s tématem a průběhem kurzu.
- Prostředí nás ovlivňuje pozitivně motivačně přímo ve firmě atmosférou pracovního prostředí účastníků, kteří mají stále pocit, že jsou v práci a tak se plně soustředí na průběh semináře, jsou více ukázněni.
- Chovají se více zodpovědně, jejich přístup k informacím je zodpovědnější.

- Ve svém pracovním prostředí navazují lépe pracovní vztahy na profesní úrovni, neřeší soukromé záležitosti.
 - V rámci možností si můžeme ihned získané informace ze semináře uplatnit a aplikovat v pracovním prostředí, nebo povolat další kompetentní osoby na seminář.
 - Pro lektora je pozitivní přímý kontakt s vedením společnosti, s personálním managementem, k okamžitému ujasnění dalšího postupu, nebo řešení dané situace.
 - Přínosem pro lektora je i možnost vidět pracovní prostředí klientů, jakým způsobem u nich ve firmě vše probíhá přímo na místě, jak se ve firmě chovají a jak komunikují.
-
- Vzdělávací semináře ve vzdělávacích centrech a vzdělávacích agenturách:
 - Pozitivně nás motivuje estetičnost vzdělávací místnosti, její vybavení a snaha o zpříjemnění prostředí pro vzdělávací akci (koberce, závěsy, osvětlení, květiny...).
 - Přístup pracovníků ve vzdělávacím centru je více vstřícnější oproti firemnímu prostředí, ochota, čas si pohovořit o potřebách ke vzdělávání, zajištění servis včetně materiálů, pomůcek, cateringu.
 - Atmosféra zde bývá více uvolněná z důvodu změny prostředí, účastníci semináře nejsou svázáni firemním prostředím, jsou z dohledu svých vedoucích, mají větší prostor k pohybu, více se uvolní ve vztahu k tématu i k lektorovi, nejednají profesionálně, ale většinou sami za sebe.
 - Navazují mimo pracovní vztahy, zajímají se i soukromé záležitosti, mohou být v civilním oblečení, cítí se být více sami za sebe.
 - Pro lektora je toto prostředí velmi vítané, vzhledem k uvolněné atmosféře, zázemí agentury a estetičnosti prostředí.
 - Lektor má možnost si seminář časově upravit podle aktuálních potřeb, upravit četnost přestávek, zajistit více pohybu, světla, větrání místnosti, přeorganizování prostor v učebně, stoly upravit do půl kruhu, tak, aby na sebe účastníci semináře viděli.
 - Lektor se cítí být více v dominantní pozici, jako autorita, nemá nad sebou přímou kontrolu vedení firmy jako u firemního semináře ve firmě, lépe se mu pracuje v uvolněné přátelské atmosféře, může si dovolit odbočit od tématu některá témata odlehčit humorem, účastníci nejsou tak svázáni.
 - Zpětná vazba bývá většinou velmi emotivní a vstřícná, účastníci více otevřeněji vyjadřují své poznatky, emoce, co se jim líbilo a co přijali hůře, vzájemně se motivují a inspirují.

Negativní stránka:

- Firemní kurzy realizované přímo ve firmách:
 - Účastníci jsou stále v pracovním napětí, jsou zatěžováni pracovním prostředím a hůře se s nimi komunikuje.
 - Je obtížné navázat přátelskou atmosféru, stálá kontrola nadřízených.
 - Pracovní povinnosti účastníky odvolávají mimo seminář, řeší pracovní záležitosti během semináře, je narušen průběh i kvalita semináře.
 - Pro lektora je obtížné navodit pozitivní atmosféru ve firmě, kde je neustále napětí a účastníci jsou ovlivněni pracovními aktivitami, které v průběhu semináře vyřizují.
 - Lektor musí zohlednit kontrolu vedoucích pracovníků na semináři a počítat s tím, že účastníci nebudou jednat otevřeně a budou uzavřeni a opatrní v komunikaci a otevřenosti.
 - Lektor si nemůže upravit časový harmonogram podle potřeb účastníků, je vázán na přesné dodržování firemních norem.
 - Lektor nemůže ovlivnit estetičnost prostor, větrání, osvětlení, přesun stolů tak, aby na sebe účastníci viděli.
 - Atmosféra je celkově napjatá a seminář má čistě vzdělávací význam, chybí možnost navození jiných vztahů než pracovních.
 - Zpětná vazba účastníků bývá většinou jen oficiální verzí, než o naplnění jejich očekávání.
-
- Vzdělávací semináře ve vzdělávacích centrech a vzdělávacích agenturách:
 - Negativním prvkem je zcela jistě uvolněnější nálada účastníků semináře oproti semináři ve firmě, účastníci ne vždy přistupují k tématu zodpovědně, vzhledem k tomu, že mají pocit, že nejsou přímo v práci.
 - Někdy se stává, že si účastníci seminář mimo své pracoviště pletou s placenou dovolenou a podle toho se chovají více uvolněně, než by si dovolili ve firmě, někdy se setkávám i s nekáznými účastníky, např. používání alkoholu.
 - Lektor musí stanovit jasná pravidla a trvat na jejich dodržování, někdy musí účastníky ukázněvat a to ho odvádí od své práce, lektor musí vynaložit více energie na to, aby účastníky v jejich uvolnění udržel v aktivitě a pozornosti k semináři, musí se více snažit udržet pozornost účastníků k danému tématu, více je zapojovat do různých aktivit a neustále mít vše pod kontrolou.
 - Lektor musí více kontrolovat časový průběh semináře a naplnění obsahu semináře, účastníci mají tendenci více odbíhat od tématu než v pracovním prostředí, více řeší mimo pracovní záležitosti a pokud nejsou v souladu s tématem, lektor musí stále hlídat obsahovou náplň semináře.

Deset špatných vlastností lektora:

1. nezjištění vzdělávacích potřeb zadavatele, nezjištění cíle a konkrétního očekávání.
2. Nepřipravenost na vzdělávací aktivitu, podcenění situace, neznalost skupiny a kvalifikace účastníků, včetně jejich úrovně vzdělání, včetně úrovně informací k danému tématu školení.
3. Nepřipravenost organizační, nedostatečné vybavení prostor a didaktických pomůcek.
4. Nedostatečná příprava studijního materiálu, testů, cvičení.
5. Nevhodně zvolená IMAGE, postoje a názory lektora.
6. Neprofesionální přístup, nízká informovanost a kvalifikace.
7. Špatně zvolená metody a forma výuky, špatně zvolená zpětná vazba.
8. Neprofesionální obsah a neodpovídající kvalifikace lektora k danému tématu.
9. Nezpracované osobní postoje lektora, emoční nestabilita, ztracení nadhledu, zaujatost.
10. Nedodržování smlouvaného časového limitu, nedodržení obsahu a formy semináře.

Vyučovací metody, které ve své praxi využívám k pozitivní atmosféře

- Přivítání účastníků, představení se a zahájení kurzu, organizace dne – je to důležité pro úvod a k seznámení, účastníci semináře si na mě musí zvyknout, dát jim čas, usadit se a přizpůsobit situaci, nechám se prohlédnout a dám jim prostor.
- Interakce s účastníky – vyzvu jednotlivce k počátečnímu představení, včetně tvorby jmenovek, usnadní nám to komunikaci při oslovování křestním jménem v zachování formy vykání, vyzvu jednotlivce k formulaci jejich osobního očekávání od semináře.
- Ujasníme si v rámci diskuse cíle, které se mohou lišit od cíle zadavatele.
- Techniku diskuse používám během celého semináře – pokládám účastníkům jmenovitě konkrétní otázky týkající se tématu, dávám prostor i k projevení jejich osobního názoru.
- Metoda brainstorming – kolektivní práce při řešení zadaného úkolu, vzájemné doplňování informací, myšlenek a nápadů.
- Kooperace ve skupině – formou různých skupinových cvičení, hlavolamů, řešení firemní problematiky.
- Hraní rolí, zážitková metoda – uvolnění atmosféry ve skupině, odlehčení od tématu, navození humorné atmosféry, prolomení bariér a ostychů, vzájemné sblížení.
- Psychologické testy – s ohledem na téma, většinou se každý rád o sobě něco dozví.
- Kolektivní hry – v rámci tématu používám princip rodinných konstelací.
- Forma tiché pošty – sdělování si informací jednotlivci a výsledné sdělení skupině, většinou humorné, ukázky principu špatné komunikace ve firmě.
- V letních měsících, pokud to situace dovolí – venkovní outdoorové aktivity.

6 PROBLEMATIKA LEKTORSKÉ ČINNOSTI

V závěru této kapitoly se zaměřuji na problematické situace lektorské profese ze své vlastní lektorské praxe. Uvádím konkrétní příklady situací, které musí lektor řešit v rámci vzdělávacího procesu. Lektor profesionál by měl být na tyto situace připraven, pomocí zkušeností z praxe a umět adekvátně na tyto situace reagovat. Popisuji konkrétní situaci ze své lektorské činnosti, s kterou jsem se setkala a konkrétní řešení lektorem. Uvádím zde způsob, kterým jsem tuto situaci řešila, jaký postup se mi ze své praxe nejlépe osvědčil.

Situace I.

- špatně připravený projekt a zadání semináře od zadavatele
- nevhodnost školících prostor, nedostatečné vybavení učebny včetně didaktických pomůcek, hluk, nepořádek, špatná dostupnost na toalety
- nezajištění seznamu a úrovně vzdělání účastníků semináře
- nezajištění občerstvení pro lektora a účastníky
- nezajištění soukromí pro lektora, šatna, možnost přípravy, relaxace mezi moduly
- nespolupráce se zadavatelem, nejednotnost vzdělávacího cíle, přehnané požadavky zadavatele

Řešení situace lektorem

- tuto situaci řeším s příslušnou pověřenou a kompetentní osobou ve firmě, doplníme potřebné informace, materiály, zajistíme co je potřeba

Situace II.

- negativně nastavená skupina
- nespolupracující skupina, agresivní skupina
- skupina nastavená pouze na přijímání informací

Řešení situace lektorem

- snažím se skupinu získat na svou stranu, formou otázek v rámci zjištění jejich očekávání, co přesně oni potřebují vědět k danému tématu, navrhnou jim přijatelné řešení, tak aby začali spolupracovat, navrhnou konkrétní a pro ně zajímavá témata, v případě nouze poučím skupinu o své pravomoci a možnosti skupinu v závěru semináře hodnotit pro potřeby zadavatele a dodat doporučení a zpětnou vazbu lektora ohledně jejich spolupráce

Situace III.

- agresivní jedinec ve skupině
- vyrušování jednotlivců ve skupině

Řešení situace lektore

- většinou se jedná o typ osobnosti, která na sebe chce upozornit, dodám vážnost situaci a vyzvu rušitele ke spolupráci formou otázek, zapojím ho do komunikace, v nejhrošším postupuji varováním, že zpětná vazba lektora na skupinu i na jednotlivce bude zajímat zadavatele a to se může promítnout na jejich pracovním hodnocení

Situace IV.

- povídání si ve skupině mimo téma
- nekultivovaná skupina

Řešení situace lektorem

- postupuji stejně jako v případě negativně nastavené skupiny, využiji autority lektora a dodám vážnosti cíle semináře, včetně autority zadavatele, v případě uklidnění situace otevřu otázku na diskutované téma formou kolektivního koučingu a snažím se zjistit, co účastníky zaujalo mimo téma semináře, pokud je to možné, snažím se v tomto tématu navázat na obsah tématu cíle semináře, zapojím účastníky do nějaké hry, využiji interaktivní metody

Situace V.

- rozdílná úroveň vzdělanosti ve skupině a rozdílné očekávání od tématu

Řešení situace lektorem

- při tomto zjištění, se mi osvědčilo zjistit individuální očekávání od tématu, zadat jednotlivé úkoly, sjednotit seminář tak, aby zaujal ty, kteří vědí více a rozuměli tomu i ti, kteří téma neznají, upravím rétoriku, upravím složité věty a složité názvy, vše se snažím vysvětlit na praktických příkladech a zapojím jednotlivé simulační metody, hry, využiji praktické příklady z praxe účastníků

Situace VI.

- nevhodné dotazy
- nevhodné narážky na lektora

Řešení situace lektorem

- pokud je to v rámci mírné provokace a testování autority a osobnosti lektora, tyto narážky ignoruji, pokud je hranice neúnosná, jasně a důrazně stanovím hranice a poučím dotyčného o nevhodnosti poznámek s varováním, že narušuje průběh semináře

- zdůrazním, že vše zaznamenám ve zpětné vazbě lektora zadavateli, s tím, že výrazně rušil kázeň semináře, včetně osobních útoků, a že očekávám, že přijme zodpovědnost za účast na semináři, a za své nevhodné chování, v opačném případě volám personální oddělení, které účastníka vykáže z kurzu, nedoporučuji zlehčování situace a smát se nevhodným poznámkám, nezlehčuji tuto situaci, naopak, zachovám velmi vážný a autoritativní postoj

Situace VII.

- pozdní příchody účastníků
- odbíhání za pracovními záležitostmi
- plnění pracovních povinností v době semináře - počítače na stole, telefony

Řešení situace lektorem

- tato situace se mi stává nejčastěji, jelikož většinou lektoruji firemní semináře přímo na pracovišti, vždy na začátku semináře, v úvodu, v rámci představení, jasně stanovím daná pravidla, jak bude seminář probíhat, a jaké mám očekávání vůči jejich pracovním povinnostem (někdy opravdu musí zajišťovat fungování firmy a odbíhat), stanovím pravidla o co nejmenším možném vyrušení průběhu kurzu, pokud opravdu někdo významně ruší, požádám ho s ohledem na ostatní, aby si své pracovní záležitosti vyřešil venku a pak se k nám opět připojil

Situace VIII.

- skupina zaměřená jiným směrem než je téma semináře

Řešení situace lektorem

- v tomto případě se mi osvědčilo ujasnit si a stanovit předem daná očekávání v úvodu semináře, prolomit bariéry, získat účastníky na svou stranu, zapojit je do diskuse formou otázek (Jak to děláte vy? Jak byste to řešili u vás? Jak toto téma souvisí s vaší profesí? Setkali jste s tím někdy ve své praxi?), pomáhá mi i odlehčená forma výuky, nechávám prostor účastníkům k diskusi – formou řízené diskuse lektorem, téma se snažím směřovat do jejich konkrétní praxe a nastavit vše na jejich konkrétní situace (př. Komunikační dovednosti v krizových situacích, seminář revizorů Dopravního podniku města Plzeň)

Situace IX.

- nízká úroveň vzdělanosti účastníků k danému tématu

Řešení situace lektorem

- snažím se téma upravit do lidského chápání, vypustím cizí slova složité výrazy, formou otázek zjistím, na jaké úrovni účastníci jsou a s jakými informacemi mohou počítat, vše převedu do praktických cvičení a zkušeností z praxe, zapojuji různé interaktivní vyučovací metody

Situace X.

- neočekávané situace ve skupině – zdravotní komplikace
- neočekávané osobní situace lektora, únava, podráždění, přepracování, lektor si neví rady

Řešení situace lektorem

- zjistím závažnost situace, v případě zdravotních komplikací poskytnu odbornou zdravotní pomoc, na kterou mám kvalifikaci, zajistím a uklidním ostatní účastníky, zachovám klid a předejdu panice, snažím se vytvořit klidnou atmosféru a navazuji odlehčeným tématem na seminář, v situaci, kdy lektor něco neví - se mi osvědčilo říci, že během přestávky tyto informace zjistím a hned je doplním, nebo zjistím ihned
- v případě únavy lektora se mi osvědčilo využít času přestávek na lehké cvičení nebo procházka na čerstvém vzduchu, doporučuji zdravý životní styl a psychohygienu lektora

Situace XI.

- nefunkčnost techniky, chybějící materiály, skripta, testy, cvičení....

Řešení situace lektora

- vždy mám náhradní plán, tištěnou verzi manuálů a prezentace, testy a cvičení mám zálohované sebou a mohu je tak v kanceláři dotisknout, zapojím více interaktivních her, otevřu řízenou diskusi nebo brainstorming, využiji další interaktivní a zážitkové metody

ZÁVĚR

Závěrem své práce shrnuji téma kompetence a pravomoce lektora ve vzdělávání dospělých. Přínos své práce spatřuji v konkrétním objasnění profese lektora dalšího vzdělávání.

Lektor ve své profesi využívá nejen své odborné znalosti, vzdělání a praktické dovednosti, ale především i vlastní potenciál. Osobnost lektora je založena na jeho vlastnostech, temperamentu, charakteru, na jeho postojích a názorech. Profesní image lektora je důležitá pro samotný vzdělávací proces, tak i pro profesní zařazení a postavení lektora v naší společnosti. Profese andragoga, vzdělavatele dospělých, je v naší společnosti na stejné prestižní úrovni jako profese lékaře, advokáta nebo učitele. Z toho plyne velká zodpovědnost pro vykonávání lektorské činnosti.

Kompetenční model lektora přímo určuje jeho pravomoce a kompetence. Odborná a andragogická způsobilost lektora určuje nastavení metody, techniky a formy ve vzdělávání dospělých. Tyto metody pomáhají lektorovi stanovit a dosáhnout vzdělávacího cíle. Určují odborné a kvalifikační vzdělání lektora. Komunikační kompetence lektora jsou zaměřená na způsob a formu komunikace, vyjadřovací a lektorské schopnosti a dovednosti. Komunikace je hlavním pracovním nástrojem lektora. Didaktické kompetence lektorovi umožňují používání vhodných didaktických pomůcek za účel naplnění vzdělávacího cíle. Pomocí těchto pomůcek může lektor názorně objasnit a vysvětlit vzdělávací obsah. Moderní technologie ve vzdělávání lektorovi usnadňují metodiku, formu a způsob jeho práce.

Vzdělávací proces je hlavní činností práce lektora. Je zaměřen především na vlastní obsah výuky. Lektor využívá takové metody a formy, které mu pomáhají naplnit a dosáhnout vzdělávacího cíle. Příprava lektora na vzdělávací proces je nejdůležitější součástí jeho práce, stejně jako zjištění cílové skupiny. Samotná realizace vzdělávacího procesu je pro lektora nejnáročnější pracovní aktivitou. Je zde kladena vysoká náročnost na psychickou i fyzickou stránku lektora, na jeho odbornost, dovednosti a především zkušenosti z vlastního oboru.

Role lektora ve vzdělávání má mnoho podob. Nejčastěji se lektor na trhu práce prosazuje jako vzdělavatel dospělých, kouč, trenér, poradce, konzultant. Lektor se ve své profesi může uplatnit ve státní správě, tak i v soukromém sektoru, může pracovat jako personalista v oblasti řízení lidských zdrojů nebo jako součást personálního managementu. V současné době se andragogové podílejí na vědecké činnosti. Jsou součástí vědeckého výzkumu a týmu při tvorbě a realizaci různých vzdělávacích projektů.

Další vzdělávání lektora v oblasti celoživotního učení je proces, ke kterému se lektor přijetím své profese zavázal. Lektor je vysokoškolsky vzdělaný odborník v oblasti vzdělávání dospělých a jeho povinnost je své vzdělání průběžně doplňovat a obohacovat. Profesní a osobní rozvoj lektora záleží na jeho konkrétním odborném zaměření. Potenciál každého jedince je individuální a lektor by měl znát své vlastní možnosti a ty rozvíjet. V současné době existuje mnoho možností jak dosáhnout vysokoškolského vzdělání v oblasti speciální pedagogiky a andragogiky.

Lektorská profese přináší své klady i zápory. V této oblasti vidím nedostatek informací a možností, jak lektora na problematiku lektorské profese připravit. Lektor může být vysoce vzdělaným odborníkem, jeho kvalifikace odpovídají nárokům vzdělávacího procesu a zadavatele, ale lektor se také musí připravit na konkrétní situace, které mohou při samotném vzdělání vzniknout. Teprve až praxí si lektor osvědčí konkrétní dovednosti, jak v jednotlivých zátěžových a problematických reagovat. Lektor je profesionálem nejen na základě dosaženého andragogického vzdělání a lektorské kvalifikace, ale především na základě získaných a ověřených praktických zkušeností a dovedností ze svého oboru. Lektor je tedy specialista ve vzdělávání dospělých, ale zároveň i praktik, který dokáže získané informace a zkušenosti předat.

V závěru své práce jsem se zaměřila na samotnou problematiku lektorské profese a věnovala jsem jí samostatnou kapitolu. V této problematice mám jako lektorka dalšího vzdělávání dlouhodobé praktické zkušenosti. Lektor by se měl být vědom náročnosti své práce, nejen ohledně přípravy a tvorby vzdělávacího procesu, využití vhodných metody, technik a didaktických pomůcek, ale především by si měl uvědomit, že jeho práce spočívá především v komunikaci s lidmi. Z mého pohledu je málo pozornosti věnováno praktické přípravě a praktickému výcviku lektorů pro vykonávání jejich profese.

V rámci dalšího vzdělávání si lektor může své další dovednosti doplnit, třeba v rámci dalšího výcviku, rétorických kurzů nebo seminářů v oblasti speciální metody koučingu. Praktický výcvik lektorů, tak jak známe terapeutický výcvik u psychologů, je u nás stále podceňován. Společnost klade vysoké nároky na odbornost a vzdělání lektora, ale na praktickou stránku přípravy se zapomíná. Je potřeba lektora připravit na pracovní zátěž této profese. Z mého pohledu je potřeba obohatit vzdělávání lektorů o psychohygienu, sebereflexi a prevenci syndromu vyhoření.

Svou práci jsem obohatila o poznatky ze své vlastní praktické profese lektora dalšího vzdělávání, konkrétními příklady ze své praxe. Tyto zkušenosti jsem doplnila o přílohy a dokumenty na závěr práce.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- BALBÍN, J. *Andragogika jako teorie výchovy*. Praha: Hnutí R, 2011. ISBN 978-80-262-1026-9.
- BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-802-4725-802.
- BENEŠ, M. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4824-5.
- BENEŠ, M. *Úvod do andragogiky*. Praha: Karolinum, 1997. ISBN 80-7184-542-6.
- BLATNÝ, M. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. 1. vyd. Praha: Grada, Psyché, 2010. ISBN 978-80-247-3434-7.
- FARKOVÁ, M. *Úvod do psychologie*. Praha: Vysoká škola Jana Amose Komenského, 2002. ISBN 80-7048-045-9.
- FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017. ISBN 978-80-7452-130-0.
- HLADÍLEK, M. *Úvod do didaktiky*. Praha: Vysoká škola Jana Amose Komenského, 2004. ISBN 80-86723-07-0.
- LANGER, T. *Moderní lektor. Průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-271-0093-4.
- MEDLÍKOVÁ, O. *Lektorské dovednosti. Manuál úspěšného lektora*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3236-7.
- MEDLÍKOVÁ, O. *Lektorské dovednosti. Manuál úspěšného lektora*. 2., doplněné vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4336-3.
- MÜHLEISEN, S., OBERHURBER, N. *Komunikační a jiné měkké dovednosti. Soft skills v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-5.
- PALÁN, Z., VETEŠKA, J. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých: manuál úspěšného lektora*. 1. vyd. Praha: DAHA, 1997. ISBN 80-902-2321-4.
- PRŮCHA, J., *Moderní vzdělávací technologie*. Praha: Vysoká škola Jana Amose Komenského, 2003. ISBN 80-86723-01-1.
- PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.
- PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.
- VACÍNOVÁ, T. a kol. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých: andragogika na prahu 21. století*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-012-9.

- VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých. Pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. 978-80-86723-98-3.
- VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9.
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M., *Kompetence ve vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1778-08.
- VETEŠKA, J., VACÍNOVÁ, T. a kol. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých: andragogika na prahu 21. století*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-012.
- VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-269-6.
- ZLÁMALOVÁ, H. *Distanční vzdělávání a eLearning*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-56-3.
- ZORMANOVÁ, L. *Didaktika dospělých*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0051-4.
- ZORMANOVÁ, L. *Výukové metody v pedagogice. S praktickými ukázkami*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4100-0.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

- ČORNANIČOVÁ, R. *Trendy rozvoja andragogiky a jej systemizácie*. Bratislava: Gerlach Print, 2006. ISBN 80-89142-08-7.
- JARVIS, P. *International Dictionary of Adult and Continuing Education*. London: Kogan Page, 2002. ISBN 0-7494-3736-7.
- JARVIS, P. *Adult Education and Lifelong Learning: Theory and Practice*. 4th ed. London: Routledge, 2010. ISBN 0-415-49478-8.
- KAY, D., HINDS, R. *A practical guide to mentoring*. 4th ed. Oxford: Hox To Books Ltd., 2012. ISBN 978-2-84528-473-2.
- PRUSÁKOVÁ, V. *Základy andragogiky I*. Bratislava: Gerlach Print, 2005. ISBN 80-89142-05-02.
- PRUSÁKOVÁ, V. *Osobnosť lekora vo vzdelávaní dospelých*. Banská Bystrica: Belianum, 2014. ISBN 978-80-557-0801-0.
- ROGERS, J. *Adult Learning*. London: McGraw Hill, 2007. ISBN 978-0-33-522535-4.

Seznam použitých internetových zdrojů

Lektor dalšího vzdělávání, kvalifikační standart. Dostupné z:

http://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-581-Lektor_dalsiho_vzdelavani

SEZNAM ZKRATEK

a.s. – akciová společnost

Bc. - bakalář

ČR - Česká republika

EU - Evropská unie

MŠMT - Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

popř. - popřípadě

Sb. - sbírka zákonů

s.r.o. - společnost s ručením omezeným

tj. - to je

tzv. - to znamená

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - CV lektora.....	I
Příloha B - Profesní zaměření lektora.....	IV
Příloha C - Referenční list lektora.....	V
Příloha D - Závěrečná zpětná vazba lektora.....	VII
Příloha E - Zpráva lektora z výuky.....	XI
Příloha F - Nabídka tématu komunikační dovedností.....	XV

Příloha A – CV lektora

Profesní životopis lektora

Bc. Jitka Anastazie Meindl

Vzdělání:

- 2016 – Retor Institut s.r.o. Praha, *RETORIKA*, Doc. Jan Přeučil, *Certifikát*
- 2016 – Retor Institut s.r.o. Praha, *RETORIKA*, Doc. Václav Martinec, *Certifikát*
- 2016 -2018 – UJAK s.r.o. Praha- *magisterské studium (Mgr.)*

- 2008 – 2012 – ICVD s.r.o. kurzy Lektorské dovednosti, Koučování
- 2009 – Univerzita Nové doby s.r.o., Praha – Společenské vědy a Rozvoj osobnosti
- 2003 – 2006 – Vysoká škola J. A. Komenského, s.r.o., Praha – obor Andragogika, studijní program Specializace v pedagogice, studijní obor Vzdělávání dospělých
- 2002 – 2003 – Institut pro Gestalt terapie, Praha – 1 rok psychoterapeutického výcviku
- 2003 – 2006 – Česká grafologická komora – obor grafologie a typologie osobnosti, *certifikát*
- 1989 – 1993 – Střední zdravotnická škola v Jindřichově Hradci

Praxe:

- 2018 – Centrum setkávání s.r.o, České Budějovice, lektor, poradce, kouč
- 2012 -2018 – poradna Osobního rozvoj, kouč, poradce, grafolog, lektor
- 2015 – 2016 – Obaly Tábor s.r.o, Tábor – personalista, poradce, lektor, kouč, grafolog
- 2008 --2018 – 1. VOX a.s. Praha – andragog, lektor, psycholog – poradce, kouč, grafolog
- 2012 – 2014 – HM Partners s.r.o Ostrava, lektor, poradce
- 2008 – 2012 - ICVD s.r.o. Praha, lektor, kouč, grafolog
- 2006 – 2014 – Tempo Training consulting s.r.o. Ostrava, lektor, kouč, poradce
- 2010 – 2013 – Globis s.r.o., ČB, andragog, lektor, kouč, poradce
- 2013 – 2014– ACTEUM s.r.o. Praha, psycholog, grafolog, kouč
- 2008 – 2012 – ICVD, s.r.o., Písek, Institut celoživotního vzdělávání – profese psycholog, andragog, grafolog, individuální poradenství v oblasti rozvoje osobnosti
- 2005 – 2006 – EDUCAnet, a.s., Praha, lektor
- 2002 – 2005 – In Education Company s.r.o. Brno – vzdělávací společnost – Manager – lektor
- 2002 -2005- OVB Finance, Praha - poradce finanční skupiny
 - Taurus s.r.o, Praha, ČB (vzdělávací agentura) - marketing
 - Politická strana Cesta změny, Praha, ČB PR - manažer
 - ICE s.r.o., Brno - poradce ve vzdělávání, lektor
 - ICVD, s.r.o. - poradenský psycholog a grafolog, lektor, v programu manažerského vzdělávání pro vedoucí pracovníky ve Státní veterinární správě ČR
- 2000 – 2002 – Radio Faktor - reklama, kouč
- 1996 – 2000 – IPB pojišťovna, finanční poradce, CzechFin – manažer, kouč
- 1993 – 1995 – Nemocnice Jindřichův Hradec, JIP chirurgie – zdravotní sestra

Praxe firmy:

- individuální psychologické poradenství v oblasti grafologie a rozvoje osobnosti v rámci rodinného poradenství – soukromá praxe
- Sales representative, Fresenius Kabi s.r.o., farmaceutická firma - obchod a komunikace
- externí trenér, lektor vzdělávací agentura 1.VOX, a.s. Praha, Osobní rozvoj
- Vzdělávací agentura Erudico s.r.o., IVRO s.r.o., ČB - externí lektor, projekt ESF ČR a MPSV - projekt Cesta do práce v Jihočeském kraji, Dobrá práce v Jihočeském kraji, Rekvalifikační kurzy (Personalistika, Efektivní techniky v nezaměstnanosti, Komunikace, Sebe prezentace)
- Vzdělávací agentura Tempo Training & Consulting s.r.o., Praha - externí lektor, trenér (Škoda Plzeň, ČOKA, MOVO, PKS Inpos s.r.o., Madeta Logistic a.s., Asociace renovátorů, Asociace obkladačů) Efektivní komunikace, Krizová komunikace, Typologie osobnosti, Vedení lidí, ŘLZ)
- Vzdělávací agentura Globis s.r.o., ČB - externí lektor, projekt „Vzdělávejte se“, Magistrát České Budějovice, Magistrát Písek - Efektivní komunikace
- ACO Industries s.r.o., Tábor - projekt v délce 6 měsíců – Vedení lidí, Komunikace
- BELIS a.s., ČB - HM Partners s.r.o., Ostrava, Nemocnice Vsetín a.s., JTEKT Automotive a.s. Plzeň, projekt Autoadapt, Komunikace, Vyjednávání, Typologie osobnosti, Stres a jeho odstraňování, Škoda Auto Mladá Boleslav
- DAP Services s.r.o. Ostrava - projekt Barvy života, individuální poradenství pro vrcholové sportovce
- ACTEUM s.r.o, Barvy života - individuální poradenství v oblasti osobního rozvoje pro sportovce a lékaře
- Projekt FARAW - lektorka ve společnosti Tempo Training and Consulting a.s. Ostrava, projekt zaměřen na vzdělávání zdravotních sester v nemocnicích a ve školách přes EU, spolupráce s Johannes Kepler univerzita Linc - Rakousko
- Soukromá poradna osobního rozvoje, partnerské a rodinné poradenství, grafologie, individuální koučování
- Dopravní podnik a.s. města Plzeň – lektorka, Syndrom vyhoření a prevence stresu

Znalosti a dovednosti:

- lektor, trenér, poradce osobního rozvoje
 - rozvoj a růst osobnosti, motivace
 - psychologie, sociologie, personalistika
 - prodejní dovednosti
 - komunikační dovednosti, komunikace se zákazníkem
 - typologie osobnosti v komunikaci a jednání
 - řízení lidí, vedení týmu
 - asertivní techniky
 - vyjednávání
 - krizová komunikace, sebevědomí, sebe prezentace
 - sebepoznání, sebereflexe, sebepojetí
 - osobní koučink, individuální poradenství
 - možnosti osobního růstu na základě vnitřního potenciálu
 - prevence a řešení syndromu vyhoření
 - psychodiagnostika, psychosomatika, relaxační techniky a prevence stresu
 - zdravý životní styl, nutriční a kondiční poradenství, bioenergetika
- grafolog

Spolupráce (vybraní klienti):

- Státní veterinární správa ČR
- Státní úředníci, státní správa
- Střední zdravotnický personál
- Pedagogové středních, základních a mateřských škol
- Střední a vyšší management
- Obchodní zástupci
- Pracovníci z provozu
- Personalisté
- Vrcholoví sportovci (hokejová extraliga)

Publikační činnost:

- Odborné manuály na téma: Moderní rétorika – Naučte se říkat ANO, Komunikace, Typologie osobnosti, Osobní rozvoj

Příloha B – Profesní zaměření lektora

Profesní zaměření lekora, témata:

Lektorka: Bc. Jitka Anastazie Meindl, 43 let

Vzdělání: Specializace v pedagogice, Andragogika – Vzdělávání dospělých

Profese: - Diplomovaný andragog v oblasti vzdělávání dospělých

- Specialista na firemní, podnikové a odborné vzdělávání
- Lektor specialista na vzdělávací kurzy v oblasti soft skills
- Poradenský psycholog a kouč - rodinné, osobní, vztahové, partnerské a pracovní poradenství
- Grafolog v oblasti poznání, Typologie osobnosti
- Personální poradce pro profesní zaměření kompetencí a odborností
- Rétor – jazykové a hlasové tréninky v oblasti Rétoriky
- Psychosomatické poradenství – souvislosti těla a mysli, zdravého životního stylu

Přehled témat Soft skills:

1. EQ workshop, Osobní rozvoj
2. Grafologie a rozvoj osobnosti
3. Kurz Komunikačních dovedností
4. Kurz Prodejních dovedností
5. Nabídka kurzu Typologie osobnosti pro obchodníky a personalisty
6. Kurz Vedení lidí
7. Jak být úspěšným obchodníkem a podnikatelem
8. Jak zvládnout pracovní starosti, stres a zachovat si nadhled
9. Prevence syndromu vyhoření, Psychohygiena
10. Rétorika – profesionální řečový projev
11. Typologie osobnosti – osobní, obchodní a pracovní úroveň
12. Psychosomatika – práce s myslí a tělem
13. Moderní asertivita – naučte se říkat ANO
14. Sebevědomí – využití vlastního potenciálu
15. Komunikace s obtížnými typy osobnosti

Příloha C – Referenční list lektora

Referenční list lektora

Jméno	Jitka Anastazie
Příjmení	Meindl
Titul	Bc. (aktuální studium 2016 -2018 – magisterské studium UJAK s.r.o. Praha)
Lektorské zaměření	Psychologie, Komunikace, Rétorika, Osobní rozvoj, Partnerské vztahy, Grafologie, Typologie osobnosti, Sebepoznání, Prezentace, IMAGE, Psychoanalýza

Jmenovaná

potvrzuje

správnost údajů uvedených v soupisu vybraných klientů, u kterých se v posledních 3 letech lektorsky podílel/a na úspěšné a kvalitní realizaci vzdělávacích projektů/programů

<i>Společnost/firma</i>	<i>Kontaktní osoba</i>	<i>Téma kurzu</i>	<i>Cílová skupina</i>	<i>Rok</i>
<i>I.VOX a.s. Praha</i>	<i>PhDr. Jelínková</i>	<i>Osobní rozvoj, Typologie osobnosti, Grafologie, Moderní rétorika, Psychosomatika, Komunikace</i>	<i>Střední a vyšší management, personalistika, obchodní zástupci, Městská část Praha 13 – školení státních úředníků</i>	<i>2010 – 2016</i>
<i>Erudico s.r.o, IVRO s.r.o. ČB</i>	<i>Olga Brůhová</i>	<i>Projekt Dobrá práce, Cesta do práce, Personalistika, Komunikace, Rozbor dětské kresby, Grafologie, Sebepoznání</i>	<i>Učitelé mateřských a základních škol, Úřad práce, administrativní pracovníci</i>	<i>2008- 2012</i>
<i>ICVD s.r.o. Praha, Písek</i>	<i>Mgr. Hájková</i>	<i>Manažerský program SVS ČR, Komunikace, Grafologie, Osobní rozvoj</i>	<i>Lékaři KVS (Krajská veterinární správy) ve všech krajích</i>	<i>2008- 2012</i>
<i>Tempo training consultings.r.o. Ostarava (Madeta, ČOKA, Škoda Plzeň, MOVO, PKS Inpos, Asociace obkladačů a renovátorů)</i>	<i>Petra Beranová</i>	<i>Komunikace, Vedení lidí, Firemní kultura, Manipulace, Vyjednávací techniky, Prodejní a obchodní dovednosti, Prezentace, Konfliktní situace, projekt FARAW EU– spolupráce s JKU Linc – koučování zdravotnického personálu</i>	<i>Manažeři, vedoucí pracovníci, učitelé středních škol, studenti středních škol, střední zdravotnický personál</i>	<i>2006 – 2014</i>

<i>Globis.r.o. ČB</i>	<i>Ing.Hes</i>	<i>Projekt Vzdělávejte se, Efektivní komunikace</i>	<i>Magistrát ČB, Magistrát Písek, školení státních úředníků</i>	<i>2010 – 2013</i>
<i>HM Partners s.r.o. Ostrava</i>	<i>Ing.Michálek</i>	<i>Projekt Autoadapt, Vedení lidí, Efektivní komunikace, Typologie osobnosti, Grafologie, Stres management,</i>	<i>Nemocnice Vsetín – střední zdravotnický personál, JTEKT Plzeň – střední a vyšší management, Belis – vedoucí pracovníci, zaměstnanci provozu</i>	<i>2012-2014</i>
<i>ACTEUM s.r.o. Praha</i>	<i>Marek Šuba</i>	<i>Projekt barvy života, poradenství Osobní rozvoj, koučování, grafologické rozboru, psychoanalýza</i>	<i>Sportovci vrcholového sportu (hokejová extraliga)</i>	<i>2013-2014</i>
<i>ACO Industries s.r.o. Tábor</i>	<i>Ing. Ježková</i>	<i>Vedení lidí, Komunikace</i>	<i>Střední management</i>	<i>2014</i>
<i>Poradna Osobního rozvoje a privátní kurzy ČB</i>	<i>Bc. Jitka Anastazie Meindl</i>	<i>Psychologické poradenství v oblasti psychoanalýzy, motivace, seberozvoj, rodinného poradenství, zdravého životního stylu, grafologie a dětské kresby, efektivní komunikace, RETORIKA – jak se správně domluvit, Kurzy Sebevědomá žena, Kurzy Psychosomatiky</i>	<i>Otevřené kurzy, kurzy na zakázku pro konkrétní zájemce, individuální koučování, psychoterapeutické sezení a konzultace, vypracování plánu osobního rozvoje - grafologie, rozbor a typologie osobnosti</i>	<i>2012-1018</i>
<i>Obaly Tábor s.r.o. Tábor</i>	<i>Michal Novák</i>	<i>RETORIKA v praxi, Typologie osobnosti v praxi, IMAGE a vizáž obchodníka, Osobní rozvoj a grafologie, individuální poradenství</i>	<i>Střední a vyšší management</i>	<i>2015-2016</i>
<i>Dopravní podnik a.s. města Plzeň</i>	<i>Jan Ritter, I.VOX a.s., Praha</i>	<i>Syndrom vyhoření a prevence stresu</i>	<i>Střední a vyšší management</i>	<i>2017</i>
<i>I.VOX.a.s. Praha</i>	<i>Phdr. Ludmila Jelínková</i>	<i>Psychosomatika, Nová asertivita – naučte se říkat ANO</i>	<i>Otevřené a firemní kurz</i>	<i>2017</i>
<i>Centrum setkávání České Budějovice</i>	<i>Dagmar Celbová</i>	<i>Typologie osobnosti, Osobní rozvoj, Rétorika – promluvil a všichni ho brali vážně</i>	<i>Otevřené a firemní kurzy</i>	<i>2017</i>

Příloha D – Závěrečná zpětná vazba lektora

ZPRÁVA Z PRŮBĚHU VÝUKY

Vzhledem ke zkvalitňování služeb vzdělávací agentury 1. VOX a usnadnění vzájemné komunikace je součástí realizované vzdělávací akce i tato zpráva lektora.

Jméno lektora:	Bc. Jitka Anastazie Meindl
Společnost:	Dopravní podnik města Plzeň
Název kurzu ZK:	Komunikační dovednosti a techniky
Místo konání:	Plzeň
Termín a časový rozsah: Plánovaný / skutečný	6. prosinec 2017 (9.00 hod. – 16.00 hod.)
Skupina účastníků: Počet a pracovní zařazení	8 účastníků

VA ... vzdělávací akce

Probrané části tématu:

(charakterizujte, prosím, stručně průběh VA, zda bylo probráno celé téma, event. odchylky od tématu + důvod)

Očekávání účastníků:

- Co můžeme změnit ve svém jednání
- Jaké role používáme v životě a jak je uplatnit v rámci komunikace a asertivity
- Typologie osobnosti v asertivní komunikaci
- Sebeovládání a techniky
- Zvládání emocí a techniky
- Prevence stresu, jak se bránit
- Konfliktní situace a jejich řešení, techniky
- Získávání informací pomocí asertivních technik
- Kompetence a pravomoce profesní role a nastavení komunikace

- Jak pracovat s očekávání druhých
- Jak si získat autoritu v komunikaci
- Jak komunikovat s lidmi na nízké vývojové úrovni

Subj:

- Jsou rádi za tento typ školení, přestože již mají několik seminářů za sebou
- Problém je čas, jsou nuceni odbíhat ze semináře za svými pracovními povinnostmi a předem se lektorce omlouvají
- Tento typ tématu je zajímavá, protože komunikuj, musejí komunikovat na vysoké úrovni, a potřebují mít připravené argumentace a vyjednávací techniky
- Komunikují se zákazníky, dodavateli, kolegy, podřízenými a s vedením společnosti
- Potřebují se naučit uplatnit a prosadit své nápady a návrhy v praxi

Obj:

Začátek pro pozdní příchod účastníků posunut na 9.30 hodin. Skupina byla pozitivně naladěna a nakloněna vzdělávacímu semináři, včetně tématu. Určili si, co z tématu potřebují, jelikož se jedná o velmi obsáhlé téma. Již na počátku semináře jsme si ujasnili postoje a skupina byla velmi jednotná. Komunikace probíhala formou diskuse, otázek brainstormingu, praktických příkladů.

Vzhledem k malé časové dotaci, velkému zájmu účastníků o související témata a obsáhlosti tématu, jsme museli omezit tréninkové a simulační techniky. O to více jsme se věnovali řešení konkrétních situací v praxi. Skupina spolupracovala a mají zájem o další témata a semináře.

Zařazená praktická cvičení a další aktivní metody výuky:

(uveďte jednotlivé aktivní metody, které byly v průběhu VA využity, jaký byl jejich cíl a zda jej bylo dosaženo)

Konkrétní příklady z praxe účastníků – nejčastější konfliktní situaci v terénu a jak je sami řeší, doporučení jak je řešit metodou asertivity a vyjednávání.

Typologie osobnosti v obecné rovině – sebepoznání účastníků.

Atmosféra ve skupině, aktivita účastníků apod.:

(uved'te, jak se Vám se skupinou pracovalo, jaká byla atmosféra, jakým způsobem se účastníci zapojovali)

- **výrazně aktivní:** vzájemná diskuse, předávání si zkušeností, kladení otázek, hledání řešení
- **uvádějí vlastní příklady a zkušenosti:** průběžně všichni účastníci
- **ptají se:** velký zájem o řešení jednotlivé problematiky a jednotlivých situací, ptají se na související okolnosti a prolínání do rozsahu dalších témat
- **otevřeně diskutují:** navzájem si sdělovali a vyměňovali zkušenosti, doplňovali se během praktických cvičení o své vlastní příklady a řešení z praxe, starší kolegové se podělili o zkušenosti z letité praxe, podporovali mladší kolegy
- **zapisují si poznámky:** všichni účastníci
- **zabývají se předanými materiály:** všichni účastníci

Organizační zajištění VA:

(uved'te náměty, připomínky, doporučení k organizačnímu zajištění VA – Vaše vlastní, event. reakce účastníků)

Místo školení bylo vyhovující, organizačně vše v naprostém pořádku.

Další vzdělávání uvedené skupiny účastníků:

(doporučte, prosím, zda je vhodné pro účastníky nabídnout další VA a na jaké téma, event. kontakt na účastníky, kteří projeví o další VA zájem)

Pro tuto skupinu doporučuji další vzdělávací akce zaměřené na:

- Time management,
- prezentační a rétorické dovednosti, zájem o rétorické dovednosti
- typologie osobnosti, jak jednat s různými typy lidí (včetně vypracování vlastní typologie),
- přesvědčování, argumentace, vyjednávání,
- případně emoční inteligence.
- návaznost na téma Asertivity a konkrétní simulační metody a více tréninků

Doporučení pro účastníky (provedeno na školení):

- vypracovat si test „Asertivita“ a Typologie osobnosti

Ostatní náměty a připomínky:

(uved'te, prosím, další náměty a připomínky k VA či jakoukoliv neobvyklou situaci, která se v průběhu VA udála)

- skupina byla velmi pozitivně nastavená, komunikativní a spolupracovala
- zájem účastníků přesahoval do dalších psychologických oblastí a souvisejících témat
- samostatně myslící skupina i jednotlivci
- dokáží reagovat pružně a kreativně
- ptají se a zajímají se o další okolnosti a možnosti
- hledají další možná řešení a související informace
- vzájemná důvěra ve skupině, otevřenost a sdílnost jednotlivých účastníků
- skupina působila velmi jednotně, mají rádi svou práci a rádi se zapojují do chodu společnosti
- účastníci mě překvapili vysokou úrovní jak inteligentní, tak i lidskou
- přestože byli nuceni ze semináře odcházet za svými povinnostmi, byli velmi tolerantní, ukázněni a dokázali se rychle adaptovat a integrovat do právě probíhajícího tématu
- neměli zábrany se otevřeně ptát a klást otázky
- **doporučuji:**
- další školení na témata z oblasti soft skills, která je zajímala
- Typologie osobnosti a typologie zákazníka
- Rétorické dovednosti a rétorické tréninky, jak zaujmout a prosadit svůj nápad pomocí rétoriky – to není téma obchodních dovedností
- Základy grafologie, pro odhad typologie osobnosti
- Praktické vyjednávací a asertivní techniky v návaznosti na tento seminář
- Prevence stresu a syndromu vyhoření

Datum a podpis lektora:

(zašlete, prosím, vyplněnou zprávu lektora poštou na adresu kontaktní osoby společnosti I.VOX a.s.)

Datum: 6 prosince 2017

Podpis: lektorka Meindl

Příloha E – Zpráva lektora z výuky

ZPRÁVA Z PRŮBĚHU VÝUKY

Vzhledem ke zkvalitňování služeb vzdělávací agentury 1.VOX a usnadnění vzájemné komunikace je součástí realizované vzdělávací akce i tato zpráva lektora.

Jméno lektora:	Bc. Jitka Anastazie Meindl
Společnost:	Česká centrála cestovního ruchu – CzechTourism
Téma VA:	EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE
Termín a místo VA:	2. 2. 2018, 1. VOX a.s., Senovážné náměstí 978/23, Praha 1
Časový rozsah: Plánovaný / skutečný	9.00 – 16.00
Skupina účastníků: Počet a pracovní zařazení	18, střední management, marketing, organizátoři

VA ... vzdělávací akce

Probrané části tématu:

(charakterizujte, prosím, stručně průběh VA, zda bylo probráno celé téma, event. odchylky od tématu + důvod)

Téma bylo velmi široké. Účastníci měli zájem především o témata: krizová komunikace - jak komunikovat s jednotlivými typy osobností v konkrétních situacích, zpětná vazba x kritika, jak zvládat emočně napjaté situace v komunikaci, pravidla naslouchání, techniky vyjednání, vhodná argumentace, asertivní techniky.

Zařazená praktická cvičení a další aktivní metody výuky:

(uved'te jednotlivé aktivní metody, které byly v průběhu VA využity, jaký byl jejich cíl a zda jej bylo dosaženo)

Vzhledem k počtu velké skupiny (18) a rozsáhlosti tématu:

- Forma semináře, úvodní představení a očekávání účastníků od tématu.
- Vzájemná komunikace ve skupině, skupinový brainstorming, sdělování si zkušeností.
- Forma přednášky, vysvětlení a upřesnění informací, faktů, technik a principů.
- Zpětná vazba – kontrola pochopení a přijetí tématu, doplnění informací.
- Test typologie osobnosti – typologie ELIS.
- Příkladové studie – v obtížnějším tématu uvedení konkrétních příkladů do praxe.
- Vzájemná interakce mezi účastníky a lektorem – forma kladení otevřených otázek.
- Scházel prostor pro praktické tréninky.

Atmosféra ve skupině, aktivita účastníků apod.:

(uved'te, jak se Vám se skupinou pracovalo, jaká byla atmosféra, jakým způsobem se účastníci zapojovali)

Pozitivní atmosféra, přátelské naladění, spolupráce s lektorem, plnění úkolů a testů, podávání podmětů, vzájemná kolektivní spolupráce, doplňování si vzájemných zkušeností z praxe, uvádění konkrétních příkladů, kladení otázek a zájem o téma.

Organizační zajištění VA:

(uved'te náměty, připomínky, doporučení k organizačnímu zajištění VA – Vaše vlastní, event. reakce účastníků)

Profesionální zajištění VA, příprava materiálu, technické vybavení školící místnosti, zajištěné občerstvení pro účastníky, organizační zajištění.

Další vzdělávání uvedené skupiny účastníků:

(doporučte, prosím, zda je vhodné pro danou cílovou skupinu zařadit další VA, na jaké téma, v jakém časovém horizontu apod., event. i kontakt na organizátora či účastníky, kteří projeví o další VA zájem)

Doporučuji vytvoření jednotlivých vzdělávacích modulu, které budou rozlišené na jednotlivé stupně, v časovém odstupu 2-3 měsíců:

- I.modul: Typologie osobnosti v komunikaci
- II.modul: Vyjednávací techniky a argumentace
- III.modul: Krizová komunikace, asertivní techniky
- IV.modul: Prevence syndromu vyhoření, práce se stresem,
- V.modul: Emoční inteligence v praxi

Ostatní náměty a připomínky:

(uveďte, prosím, další náměty a připomínky k VA či jakoukoliv neobvyklou situaci, která se v průběhu VA udála)

V semináři se účastníci seznámili s jednotlivými pojmy konkrétního tématu.

Pochopili náročnost a důležitost tématu efektivní komunikace.

Přijali toto široké téma jako námět k dalším možnostem vzdělávání.

Vzhledem k velkému počtu účastníků a obsáhlosti tématu – doporučuji skupinu rozdělit na dvě menší skupiny a jednotlivá témata rozdělit na jednotlivé a konkrétní moduly v časovém rozmezí 23 měsíců.

Datum a podpis lektora:

(zašlete, prosím, vyplněnou zprávu lektora poštou na adresu kontaktní osoby společnosti 1.VOX a.s.)

Datum: 8.2. 2018

Podpis: lektorka Meindl

Příloha F – Nabídka tématu komunikační dovednosti

1. DEN

KOMUNIKACE – ZÁKLADNÍ VÝCHODISKA

- Co je komunikace, jak komunikujeme. Co je obsahem komunikace.
- Vztahová a obsahová rovina komunikace.
- Co komunikaci podporuje a naopak brzdí. Co můžeme dělat pro to, aby naše komunikace s ostatními probíhala hladce. Užitečná východiska, klíčové schopnosti pro komunikaci. Pozor, nepodceňovat neverbální složky komunikace. Jádro sdělení, otevřenost, ohleduplnost. Dovedné používání otázek. Naslouchání, empatie.

EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE:

- základy komunikačních technik
- cíle komunikace
- problematika komunikace v praxi

FAKTORY PODPORUJÍCÍ EFEKTIVNÍ KOMUNIKACI:

- osobnost člověka a jeho dispozice pro komunikaci
- nástroje pro zlepšení komunikace
- komunikační techniky

VERBÁLNÍ A NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE:

- mluvené slovo
 - tón, barva hlasu, rychlost, slovo, věta, umění pauzy, umění otázek...
 - komunikační styl
 - vnitrofiremní komunikace
 - komunikace se zákazníky
 - telefonická komunikace
 - řeč těla
-

2. DEN

ZABIJÁCI KOMUNIKACE:

- jak vznikají i nedorozumění
- rozdíly v komunikaci mezi lidmi
- krizová komunikace
- jak vycházet s lidmi k vlastnímu prospěchu

ZÁKLADNÍ KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI VEDOUCÍHO:

- na co se zaměřit, v čem je vaše síla a slabost

- na co si dát pozor, získat odstup a nadhled

JAK SPRÁVNĚ PŘESVĚDČOVAT A ARGUMENTOVAT:

- základní techniky při jednání
- jak vést úspěšné jednání
- obchodní komunikace a etiketa
- triky jak přesvědčit druhého, umět přijmout názor druhého

NAŘIZOVÁNÍ, KOUČOVÁNÍ, DELEGOVÁNÍ, PŘESVĚDČOVÁNÍ A ARGUMENTACE:

- vedení rozhovoru
- umění pokládání otázek
- rozdělování úkolů
- správná argumentace a zvládání námitek

PROBLÉMOVÉ SITUACE A JEJICH ŘEŠENÍ:

- nejčastější problémové situace
- jak je řešíme, nástrahy a doporučení

MOTIVAČNÍ UŽÍVÁNÍ KRITIKY A POCHVALY:

- rozdíl mezi kritikou a zpětnou vazbou
- techniky zpětné vazby a pochvaly
- umění naslouchat a zpětná vazba:
- cíl zpětné vazba a aktivního naslouchání

KOMUNIKACE S JEDNOTLIVCI A TÝMEM:

- rozdíly v komunikaci, techniky komunikace
- nástrahy a doporučení

PRAKTICKÁ CVIČENÍ A TESTY:

- hry, testy, natáčení jednotlivců při prezentaci
- zpětná vazba od lektora a účastníků
- Doporučení, co zlepšit a na co si dát pozor

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jitka Anastazie Meindl

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Kompetence a pravomoce lektora

Rok: 2018

Počet stran textu bez příloh: 69

Celkový počet stran příloh: 15

Počet titulů českých použitých zdrojů: 25

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 7

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: doc.Dr.Milan Beneš