

# LEKTORSKÉ DOVEDNOSTI

Manuál úspěšného lektora



**Olga  
Medlíková**

- klíčové dovednosti lektora, jak na nich pracovat a rozvíjet je
- icebreakery, hry, motivace skupiny
- řešení obtížných situací při vzdělávací akci

## Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

*Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.*





Copyright © Grada Publishing, a.s.

**PaedDr. Olga Medlíková**

## **Lektorské dovednosti**

### **Manuál úspěšného lektora**

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400  
www.grada.cz  
jako svou 3969. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová  
Technická redakce a sazba Eva Hradiláková  
Počet stran 176  
První vydání, Praha 2010  
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.  
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2010  
Ilustrace © MgA. Radek Krédl  
Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-3236-7 (tištěná verze)  
ISBN 978-80-247-6892-2 (elektronická verze ve formátu PDF) © Grada Publishing, a.s. 2011

*Upozornění: Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být reprodukována a používána v elektronické podobě, kopírována a nahrávána bez předchozího písemného souhlasu nakladatele.*

---

# Obsah

O autorce .....	9
Předmluva .....	11
<b>1. Co to znamená, když... aneb Čím chci být .....</b>	<b>13</b>
1.1 Popis rolí vzdělavatele .....	14
Konzultant/poradce .....	14
Lektor .....	14
Kouč .....	15
Mentor/tutor .....	15
Supervizor .....	16
Facilitátor .....	16
Mediátor .....	16
<b>2. Jsem lektor aneb Hlavní kompetence lektora .....</b>	<b>19</b>
2.1 Obraz lektora .....	20
Vizuální kontakt .....	22
Mimika .....	23
Postoj a pohyb .....	23
Gestika a proxemika – gesta a práce s prostorem .....	24
Paralingvistika – práce s hlasem .....	24
2.2 Kompetence lektora .....	27
2.3 Hodnoty lektora .....	29
<b>3. Začátek je klíčový aneb Analýza vzdělávacích potřeb .....</b>	<b>33</b>
3.1 Varianty vzdělávání ve firmách či v organizacích .....	34
3.2 Analýza vzdělávacích potřeb .....	36
3.3 Tři kroky práce na zakázce .....	38
Příprava .....	38
Realizace .....	39
Evaluace .....	40

<b>4. Příprava je základ aneb Didaktika a metodika vzdělávací akce</b> .....	<b>41</b>
4.1 Cíl, výstup a scénář vzdělávací akce .....	42
Cíle vzdělávací akce .....	43
Scénář vzdělávací akce .....	44
4.2 Typy vzdělávacích akcí .....	45
Přednáška .....	45
Seminář .....	46
Workshop .....	48
4.3 Lektorský tandem .....	52
<b>5. Jedeme! aneb Proces vzdělávací akce</b> .....	<b>55</b>
5.1 Struktura akce .....	56
5.2 Práce s lidmi a s atmosférou .....	60
Péče o lidi .....	60
Pozitivní klima .....	63
5.3 Proces učení .....	66
<b>6. Hry, hrátky a icebreakery aneb Aktivizační prvky ve vzdělávacím procesu</b> .....	<b>71</b>
6.1 Účel, popis a využití her .....	73
Icebreakery .....	74
Hrátky .....	77
Hry .....	82
6.2 Další druhy aktivit – případové studie, modelové situace, simulace .....	83
6.3 Pomůcky a práce s nimi .....	85
<b>7. Řešíme problémy aneb Komplikované situace při vzdělávací akci ...</b>	<b>89</b>
7.1 Prevence problematických situací ve vzdělávacím procesu .....	90
7.2 Obtížné situace a jejich řešení .....	96
<b>8. Hodnocení je zapotřebí aneb Evaluace jako výstup z akce</b> .....	<b>103</b>
8.1 Typy evaluací .....	104
8.2 Formy evaluace, jejich výhody a využití .....	106

<b>9. Zádrhele a kotrmelce aneb Čemu se má lektor vyhnout a proč ....</b>	<b>113</b>
9.1 Lektorské hříchy, chyby a omyly .....	114
9.2 Jak na to, když je u sebe objevíte .....	118

## **10. Podnikám jako lektor aneb Marketing, PR a finance v práci**

<b>lektora .....</b>	<b>127</b>
10.1 Zázemí lektorského podnikání .....	128
10.2 Marketing a PR lektora .....	130
Marketingová strategie lektora .....	130
Marketingová taktika lektora .....	131
PR lektora .....	135
10.3 Práce s financemi .....	136
10.4 Time management lektora .....	138
Doslov .....	143
Slovník .....	145
Seznam použité literatury .....	149

### **Přílohy:**

Příloha 1 Příklad anotace programu .....	151
Příloha 2 Scénář kurzu .....	153
Příloha 3 Help list pomůcek .....	155
Příloha 4 Marketingový plán lektora .....	156
Příloha 5 Příklad hodnotícího dotazníku pro účastníky .....	158
Příloha 6 Příklad hodnotícího dotazníku pro organizátory .....	161
Příloha 7 Příklad hodnotící zprávy z workshopu .....	164
Příloha 8 Plán osobního rozvoje .....	168





# O autorce

## **PaedDr. Olga Medlíková**

Pracuje od roku 1996 jako soukromá lektorka, konzultantka a moderátorka.

Vystudovala Pedagogickou fakultu v Ústí nad Labem a absolvovala výcviky komunikace a stres managementu, kurzy dramatické výchovy, trénink školitelů, kurzy facilitace a mediace atd.

Specializuje se na trénink mluvcích, komunikaci, argumentaci, rétoriku a společenský protokol. Externě přednáší na Masarykově ústavu vyšších studií při ČVÚT Praha v rámci programu MBA.

Zaměřuje se na výcvik managementu, pracuje pro firmy i na projektech v oblasti neziskové sféry a státní správy.

Je autorkou knih zabývajících se komunikací a veřejným vystupováním, přispívá do řady časopisů a periodik.

Bližší informace o autorce najdete na [www.satnik.net](http://www.satnik.net).





# Předmluva

Vážení čtenáři,

když mi bylo osmnáct let, začala jsem s moderováním veřejných akcí, přednášela jsem poezii, pak jsem dvanáct let učila a po několikaleté pauze díky práci v business sféře jsem začala lektorovat na volné noze. Před publikem tedy stojím celkem dvacet devět let.

Tato kniha je produktem mých zkušeností, omylů, chyb i poznání, k nimž jsem se dopracovala.

Snad vám, kteří jste na začátku své lektorské kariéry, pomůže lépe a rychleji zvládnout úskalí různých typů vzdělávacích akcí a vyhnout se zbytečným komplikacím a „kiksům“.

A vás, mé kolegy a kolegyně, lektory-seniory (nikoli věkem, ale zkušeností), třeba pobaví nebo zaujme některým bodem, tématem či souvislostí.

Publikaci jsem strukturovala tak, jak je strukturován proces práce se zakázkou – od uvědomění si, zda tuto zakázku mohu přijmout, přes nutné přípravné kroky a vlastní realizaci akce až po výstupy pro zadavatele a účastníky a dále po evaluační a účetní uzavření akce.

Určitě vám neujde, že moje publikace zcela postrádá úvahy o historii různých pedagogických směrů, o rozmanitých stylech učení nebo didaktických zajímavostech. Omlouvám se všem, které jsem tím zklamala, ale jsem svým bytostným založením praktik, a proto je knížka praktickým uživatelským manuálem.

Mým záměrem bylo popsat, co to znamená, jestliže v různých formulářích do kolonky povolání napíšete – lektor.

Jelikož jde o povolání, které mnoho lidí provozuje jako osoba samostatně výdělečně činná, přidala jsem do knihy i krátkou kapitolu o důležitých aspektech samostatného lektorského podnikání. Pro interní lektory firem a institucí je to nad rámec jejich potřeby, ale třeba bude něčím zajímavá i pro ně.

Nedávno jsme se dostali v debatě s kolegy-lektory k otázce, čím se cítí být nejvíce – lektorem, konzultantem, koučem, facilitátorem, supervizorem nebo čím? A já jsem si uvědomila, že přes nejruznější výlety do jiných oblastí vzdělávání

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

*„Zjistila jsem, že mám větší trpělivost s ostatními než sama se sebou a že jim taky víc než sobě dovedu na všem odkrývat ty lepší stránky. Jsem prostě taková. Škrtátko, o které se zapalují ostatní. Ale mně to vyhovuje. Vůbec mi to nevadí. A radši budu prvotřídní škrtátko než druhořadá sirka.“ (Haruki Murakami: Norské dřevo)*

Mám tuto práci ráda, věřím, že ji vykonávám srdcem, a doufám, že to z této knihy vycítíte i vy, její čtenáři.

A jestli se mi podaří nadchnout někoho z vás, abyste rozmnožili naše lektorské řady, pak splnila svůj účel.

Ještě chci připojit doušku jako vysvětlení. V celé publikaci používám pro zjednodušení jednu verzi pojmů – lektor, konzultant, kouč atd. Platí pro muže-lektory i pro ženy-lektorky.

Doufám, že se tím nikoho z čtenářů nedotknu. Přičtete to prosím mé autorské pohodlnosti a snaze o jednoduchost.

*Olga Medlíková*

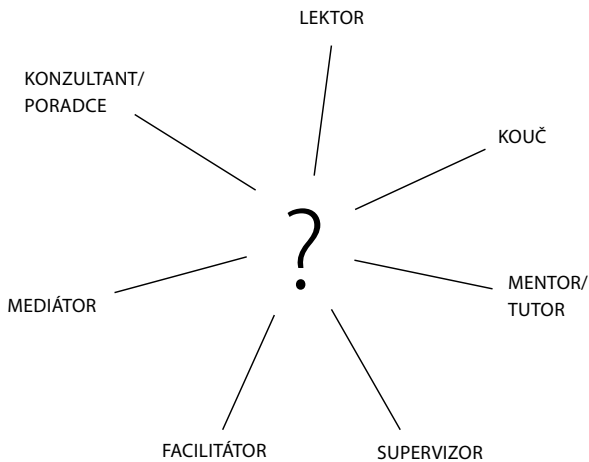


# Co to znamená, když... aneb Čím chci být

---

## **Klíčové body kapitoly:**

- Vysvětlení pojmů
  - Popis rolí vzdělavatele
- 



**C**o je náplní vaší role, jestliže vás zadavatel osloví s tím, že by potřeboval, abyste mu lektorovali nebo koučovali či třeba vedli supervizi?

Leckdy jsou očekávání klienta/zadavatele a člověka, který je realizátorem vzdělávací akce, rozdílná. Proto uvádím podrobnější popis toho, co jednotlivé role vzdělavatele obsahují.

## > 1.1 Popis rolí vzdělavatele

### **Konzultant/poradce**

Konzultant (odborník na věc) pracuje s klientem na konkrétní záležitosti, vysvětluje, zodpovídá dotazy, poskytuje návody k dalším krokům, uvádí best practice, příklady z oboru, doporučuje změny apod.

Jde o člověka s praktickými zkušenostmi, výše vzdělání často nehraje klíčovou roli. Konzultant je někdy i „nakoupen“ k řešení reálného problému – ve firmě či v organizaci pracuje delší dobu na vyčleněném úkolu nebo spolupracuje s interním týmem; jeho role končí podle rozsahu smlouvy např. po splnění domluveného cíle nebo po zavedení změny atd.

### **Lektor**

Lektor učí a předává teoretické znalosti a případně i praktické dovednosti podle domluvené zakázky.

Očekává se u něho vysokoškolské vzdělání a znalost andragogiky. Rovněž se od lektora čeká všeobecný přehled a schopnost širšího vnímání celé problematiky; často jde o lidi znalé více oborů. Někdy lektor pouze přednáší, jindy je součástí zakázky i praktický trénink.

## Kouč

Koučovat původně znamenalo připravovat ke zkouškám, trénovat, cvičit. Dnes je tento pojem chápán jako způsob komunikace a práce s lidmi, pomocí něhož rychleji a lépe nacházejí řešení různých situací, překonávají pracovní problémy a zajišťují svůj profesionální rozvoj, než tomu bylo u klasických školicích a vzdělávacích postupů. Kouč vede svého klienta pomocí cílených a strukturovaných otázek, aby si sám koučovaný rozebral svou situaci, našel a vybral řešení, a většinou ho i provází na cestě realizace daného řešení. Neradí, neučí, pouze směřuje koučovaného k výsledku.

U kouče nerozhoduje vzdělání, ale musí mít potřebný výcvik v koučovacích dovednostech. Rozsah tohoto výcviku je různý, většinou jde o několik let.

## Mentor/tutor

Mentor/tutor dozírá na služebně mladší osoby, vede je a zapracovává, protože sám je osobou věkově či služebně starší. Je to výhodné pro rychlé zařazení do složitého systému. Mentor uvádí svého svěřence do filozofie firmy, procesů a souvislostí.

Další možností, která se více uplatňuje v zahraničí, je ta, že mentor a jeho mentee (viz slovník) spolupracují delší dobu, běžně i několik měsíců. Mentor je velmi zkušený, erudovaný člověk s vysokými standardy chování a morálními hodnotami hodnými následování. Oba spolu tráví čas pracovní i osobní, mentee odpozorovává jednání, chování, návyky a projevy svého mentora. Být mentorem je považováno za velmi čestnou roli.

Tutor je starší, zkušenější osoba, která juniorovi pomáhá s adaptací v novém prostředí i s procesem učení. U nás se v současné době tento pojem používá i pro vzdělavatele v distančním vzdělávání, zvláště v e-learningu – označuje zde člověka, který sám neučí, ale pomáhá studentům. Na vysokých školách plní funkci tutorů starší studenti nebo mladší učitelé.

*„Dělte se o svou zkušenost. Je to cesta, jak dosáhnout nesmrtelnosti.“*

Dalajlama



## Supervizor

Supervizor vykonává dozor, kontrolu, dohled nad úrovní práce jednotlivce, týmu nebo instituce, pomáhá řešit komplikované situace, radí, dává zpětnou vazbu. Sleduje vybrané parametry ve vazbě na dříve nadefinované cíle, plnění těchto cílů, nástroje jejich plnění a efektivitu těchto nástrojů.

V rámci neziskové sféry zastávají funkci supervizorů většinou psychologové a jde o externí spolupráci, v business oblasti bývají supervizoři naopak většinou interními zaměstnanci firem. Míra jejich vzdělání je různorodá, firmy je povětšinou dále trénují v kurzech sociálních dovedností a práce s lidmi.

## Facilitátor

Facilitátor je odborník na proces a pracuje s klienty na způsobech, jak vyřešit obtížnou záležitost. Užívá interaktivní techniky, řízené otázky, diskusi. Předpokladem úspěšné facilitace je, že účastníci spolu komunikují a mají zájem na výsledku. Facilitace je typická pro firemní procesy.

Facilitátor neradí věcně, obsahově, ale pomáhá klientům držet se stanoveného cíle a najít řešení v reálném čase. Tato aktivita je používána pro práci se skupinou, facilitátor je zodpovědný za to, že vznikne výsledek.

Pro úspěšný výkon práce facilitátora je dobré projít výcvikem, minimálně v oblasti práce se skupinou, řešení obtížných situací a práce s týmem, ideálně absolvovat celý výcvik ve facilitaci.

## Mediátor

Mediátor je odborník na proces a většinou i na věc samu a pracuje s klienty na řešení opravdu sporných záležitostí. Často je poslední možností před soudním řízením, u nás např. při občanskoprávních sporech, a nejednou i při partnerských sporech.

Strany spolu buď nekomunikují vůbec, nebo velmi kontroverzně či sporadicky, prvním úkolem mediátora je tudíž obnovit nebo zefektivnit vzájemnou komunikaci. Pracuje se na několik etap, záležitost se řeší postupně.



Mediátory bývají běžně psychologové, někdy i právníci. Vždy je třeba absolvovat výcvik v mediaci, jehož rozsah je v měsících až letech. V poslední době je mediace v České republice na vzestupu, stále více lidí služeb mediátorů využívá.



#### DOPORUČENÍ

Jestliže vás zadavatel/klient oslovil, abyste pro něho realizovali vzdělávací akci, vždy si ujasněte, co má být cílem akce a jaká má být vaše role. I v andragogice existují módní vlny, a tak se může stát, že vás zadavatel osloví s tím, že po vás chce, abyste se stali koučem nějaké osoby, ale vy v průběhu rozhovoru zjistíte, že po vás ve skutečnosti žádá poradenství!

*„Moudrý je ten, kdo zná spíše užitečné věci než mnoho věcí.“*

Aischylos

Tato kapitola nabízí různé možnosti a role, které vzdělavatel může přijímat. Následně se zaměříme na osobu vzdělavatele, jeho chování, projev i dovednosti. Protože pojem vzdělavatel je poněkud krkolomný, budu pro zjednodušení dále používat pojmy lektor a lektorské dovednosti, přičemž následující informace, doporučení a rady jsou přenositelné na většinu z výše uvedených rolí.

#### SHRNUTÍ

- ✓ Vyzkoušejte si, která role vám vyhovuje.
- ✓ Neberte zakázky, ve kterých byste šli „proti sobě“.
- ✓ Před jakoukoliv vzdělávací akcí si se zadavatelem projděte jeho očekávání a vyjasněte si, co po vás bude chtít.



