

Jana Trdá

# Lektorské finty

Jak připravit a realizovat zajímavá školení  
2., aktualizované a rozšířené vydání



# 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.*



### **Věnování:**

*Tuto publikaci věnuji svým skvělým kolegům a výborným posluchačům. Oni jsou důvod, proč tuto práci dělám. Z každého školení odcházím bohatší o inspiraci, zkušenosti i vědomosti.*

*Věnování patří i lektorům a účastníkům, kteří skvělí nejsou, protože i ti mě posouvají vpřed.*

*Určitě také nesmím zapomenout na celou svou rodinu, která mi pomáhá a podporuje mě (a to nejen při psaní knih :-)).*

*Knihy edice **Poradce pro praxi** se věnují nejrůznějším tématům z oblasti vedení lidí a řízení firem, marketingu a prodeje, rozvoje pracovních, komunikačních a manažerských dovedností, vztahů v zaměstnání, budování kariéry a rozvoje osobnosti. Edice je určena jak profesionálům z řad odborných pracovníků, manažerů a podnikatelů, kteří si chtějí osvěžit své vědomosti a ověřit si v praxi nabyté znalosti, tak těm, kteří se připravují na svou budoucí profesi nebo začínají budovat vlastní profesní kariéru.*

Bc. Jana Trdá

## **Lektorské finty**

### **Jak připravit a realizovat zajímavá školení 2., aktualizované a rozšířené vydání**

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 4318. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Olga Tesařová  
Sazba Antonín Plicka  
Počet stran 112  
Druhé vydání, Praha 2011  
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2011  
Cover Photo © fotobanka allphoto

**ISBN 978-80-247-3675-4** (tištěná verze)

#### *Upozornění*

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

ISBN 978-80-247-7437-4 (elektronická verze ve formátu PDF)

© Grada Publishing, a.s. 2012

# Obsah

<b>O autorce</b> .....	7
<b>Úvod</b> .....	9
1. kapitola	
<b>Kdo je lektor</b> .....	11
Rady pro ty, kteří chtějí být špatní lektori .....	12
2. kapitola	
<b>Dobry začatek udává tempo</b> .....	15
Jak se připravit .....	16
<i>Dlouhodobá příprava</i> .....	16
<i>Krátkodobá příprava</i> .....	16
<i>Lektorský kufřík</i> .....	18
<i>Lektorský manuál</i> .....	20
Jak posluchače hned zpočátku vtáhnout do výuky .....	23
Metody představování .....	24
<i>Představení lektora</i> .....	25
<i>Představení kurzu</i> .....	26
<i>Představení účastníků</i> .....	29
3. kapitola	
<b>Příklady a praktické ukázky</b> .....	35
4. kapitola	
<b>Zpětná vazba</b> .....	39
Zpětná vazba pro účastníky .....	40
Zpětná vazba pro lektora .....	47
<i>Zpětná vazba pokrokem účastníků</i> .....	47
<i>Zpětná vazba od kolegy</i> .....	47
<i>Zpětná vazba od účastníků</i> .....	47
5. kapitola	
<b>Interaktivita ve výuce</b> .....	53
Proč se lektori interaktivitě brání .....	55

Skloubení interaktivity s tématem .....	57
Časování .....	57
6. kapitola	
<b>Interaktivní techniky .....</b>	<b>61</b>
Testy .....	62
<i>První level – „very easy“</i> .....	62
<i>Druhý level – „easy“</i> .....	64
<i>Třetí level – „middle“</i> .....	70
<i>Čtvrtý level – „hard“</i> .....	71
<i>Pátý level – „special“</i> .....	72
<i>Kvíz</i> .....	74
Křížovky .....	74
Dvojice .....	76
<i>Varianty</i> .....	77
Puzzle .....	79
Doplňovačky .....	80
Skládačky .....	83
Tabulky .....	84
Domino .....	87
Spojovačky .....	89
Hledání v textu .....	90
<i>Varianty</i> .....	92
Hledání chyb .....	92
Kreativní techniky .....	96
Pohybové techniky .....	103
Využití negace .....	106
Nedoporučené interaktivní techniky .....	108
<b>Závěr .....</b>	<b>111</b>

# O autorce

## Bc. Jana Trdá

Věnuje se intenzivně dvěma hlavními oblastem vzdělávání. Jedním z nich je metodika a didaktika výuky. V této oblasti je to především konzultační činnost pro lektory a vzdělávací společnosti a také školení lektorů a vedoucích lektorů pro efektivní zvládnutí této práce. Druhá oblast je zaměřena poněkud jiným směrem – jedná se o zefektivnění personálních a pracovních procesů ve společnostech. A to od diagnostiky problému přes výběr či měření zaměstnanců až po nastavení řešení. Spolupracuje s mnoha společnostmi, od vzdělávacích přes výrobní, obchodní i zaměřené na služby. Volný čas věnuje rodině, studiu, psaní knih a divadelních scénářů a občas historickému divadlu a šermu (teď však méně, než by chtěla).







# Úvod

Stále více zaměstnavatelů současné doby zjišťuje, že je nutná péče o lidský potenciál. Investují tedy do motivačních systémů, benefitů a také do dalšího vzdělávání svých spolupracovníků či zaměstnanců. S příchodem grantů z Evropské unie začaly na různá školení a kurzy své zaměstnance posílat i firmy, které proškolení pracovníků (zvláště v takzvaných „měkkých“ dovednostech) považovaly za zcela zbytečně investované finance.

Postupem času však představitelé těchto „nedůvěřivých“ firem zjistili, že efektivita práce zaměstnanců, firemní kultura i další důležité faktory v jejich společnosti stoupají přímou úměrou v závislosti na investicích do vzdělávání pracovníků. Zájem o školicí agentury a tím i o lektory začal prudce stoupat. Na trhu touto poptávkou nastával deficit zkušených lektorů. Školit pak začali i lidé, kteří nebyli připraveni. Začali se učit vlastními chybami a takový vývoj je nejen dlouhý, ale i bolestivý. Mnoho lektorů pak neúspěch odradil, což je škoda. Lektor chce mít z práce nejen finanční odměnu, ale také radost z úspěšného kurzu či přednášky. Potřebuje ke své práci zpětnou vazbu od posluchačů. A proto vznikla tato kniha, aby vám ji od posluchačů pomáhala získat.

*Hodně štěstí v lektorské práci přeje autorka.*

Vážení čtenáři,  
velmi mě potěšily ohlasy na první vydání této knížky. Kromě příjemného pocitu z úspěchu jsem také nadšeně registrovala, kolik lektorů téma neustálého se zlepšování zajímá. Mnoho z Vás mne kontaktovalo, diskutovali jsme a řešili praktické záležitosti, což je jeden z nejpříjemnějších aspektů našeho povolání. A proto, když nakladatelství Grada začalo uvažovat o dalším vydání, rozhodli jsme se, že to bude vydání upravené. Doufám, že Vám bude nadále alespoň trochu pomáhat v práci.

*Jana Trdá*





7

# Kdo je lektor

Lektor je ten, kdo se vědomě podílí na změnách přístupů, znalostí a dovedností. Učí lidi pracovat či uvažovat novým způsobem, dělat něco jinak. Lektory jsou tak například učitelé a školitelé, ale také manažeři (mistry nevyjímaje).

Nejjednodušší dělení lektorů je na dobré a špatné. Ale jak poznat dobré od špatných? Dělení je založeno na subjektivním hodnocení. Každý z nás má jiná měřítká, jak lektora hodnotit.

Jak odpoví většina lidí na otázku: Co je úkolem lektora? Řeknou prostě: Naučit. Vypadá to tedy, že dobrý lektor je ten, který naučí. Když zapátrám v paměti, připomenu si období na základní škole, kde jsme měli přísnou paní učitelku. Žáci se jí báli, děti ve třídě mnohdy plakaly. Občas nás i bila – vlastně žáky doslova šikanovala. Nejspíš nebyla správnou lektorkou, i když číst, psát a počítat umíme.

Být dobrý lektor tedy neznamená jen umět naučit lidi něco nového. Lektor musí zvládat mnoho dalších, neméně důležitých úkolů: naplnit cíle kurzu, motivovat, vtáhnout účastníky do školení, naučit je aplikovat teorii do praxe, zhodnotit objektivně jejich výkon, podávat jim zpětnou vazbu a mnohé další. Dobrý lektor učí mimo jiné i tak, aby vzdělávání lidí bavilo a aby se sami chtěli zlepšovat.

Z toho vyplývá, že ti špatní sice vzdělávají, ale jejich svěřence to nebaví. Případně je to třeba i baví, ale nic nového se nedozvídí. Nebo se něco naučí, ale nemohou to použít v praxi. Noční můra pro účastníky kurzu je pak lektor, který nenaučí a ještě jim znechutí učivo.

Pro ty z vás, kteří chtějí být dobrými lektory nebo jimi již jsou, jsem napsala tuto knihu. Chci vám v ní zprostředkovat rady, ke kterým jsem se za léta praxe dopracovala či je získala od kolegů a účastníků. Věřím, že každý v ní najde něco, co mu pomůže v nelehkém, ale důležitém údělu lektora.

Těm, kteří nechtějí patřit mezi dobré lektory, či se dokonce chtějí zařadit mezi ty špatné, mám také několik rad. Abyste nemuseli číst celou knihu a převádět ji v opak, další podkapitola vám nabízí stručné shrnutí. Budete-li se podle těchto rad řídit, stanete se snadno a rychle špatným lektorem.

## 1.1 Rady pro ty, kteří chtějí být špatní lektori

### Vzhled neboli image špatného lektora (jde to snadno, zkuste takto začít)

- ▶ Naprosto se odlišujte od svých posluchačů – nejlépe o několik úrovní. Chodí-li v džínách a triku, vezměte si oblek od Bosse či róbu od Versa-

ceho. Přijdou-li v oblecích a kostýmcích, zkuste ušmudlané, vytahané triko a ošoupané manžestráky.

- ▶▶ Oprašujte si židli bílým hedvábným kapesníkem, přebírejte zpracované úkoly v bílé rukavici, otřete si nápadně ruku, pokud se vás někdo dotkne. Nebo si naopak párkrát utřete nos do rukávu.
- ▶▶ Používejte těžký, nepříjemný parfém.
- ▶▶ Zkuste si několik dní v létě neměnit košili a nepoužívat deodorant – to určitě zapůsobí.

### **Obsah sdělení (to už chce trochu nacvičit a lidi opravdu ignorovat)**

- ▶▶ Sděľujte jim to, co už dávno znají. Rozhodně se jich neptejte, jaké mají v dané problematice znalosti a zkušenosti. Pokud už tuto chybu uděláte, jednoduše neberte jejich vyjádření v úvahu.
- ▶▶ Nebo se naopak pečlivě vptejte na jejich znalosti a zkušenosti. Potom se však snažte mluvit tak, aby vám nerozuměli. Doporučuji i toho nevzdělanějšího člověka v dané věci potopit, ukázat mu, že vy jediný či jediná tomu rozumíte a oni vám nesahají ani po kotníky.
- ▶▶ Používejte hodně cizích slov a nesrozumitelných složenin. Skvělé jsou zkratky, které nevysvětlíte. Hlavně v hojném množství.

### **Práce s lidmi (hodně těžké, naštěstí to mnoho lektorů kazí samo od sebe)**

- ▶▶ Pokud chcete být opravdu, ale opravdu špatný lektor, nesmíte mít rád či ráda lidi. To je hodně důležité – zkuste si je před spaním osklivit.
- ▶▶ Dobře také funguje, pokud z účastníků děláte hlupáky: například pokládáte otázky tak, aby správně nepochopili, na co se vlastně ptáte. Také je můžete vyvolat, když jasně vidíte, že nedávají pozor, zesměšňovat je... Možností je nepřeberně.
- ▶▶ Za žádných okolností své svěřence nechvalte a nepovzbuzujte je. Ani náznakem!
- ▶▶ Nezapojujte účastníky do výuky – prostě je ignorujte, jako by tam ani nebyli.
- ▶▶ Nenaslouchejte jim! Nesnažte se jim přizpůsobovat, to je opravdu velká chyba.
- ▶▶ Rozhodně nepoužívejte zpětnou vazbu – nezjišťujte, jak výklad chápu, jestli chtějí něco vysvětlit... Neptejte se jich, jak se jim líbila výuka. Určitě nepoužívejte žádné hodnotící formuláře, dotazníky a podobně. Nekomentujte jejich snahy o zapojení, jejich znalosti. Pokud už musíte

hodnotit, nejlépe tak, aby to bylo nesrozumitelné, nebo dokonce nespravedlivé. Ideální je, když se nedovědí, jak dopadli.

- ▶ Velmi špatná je empatie. Pokud nechcete být dobrým lektorem a trpíte empatií, velmi vám to ztíží situaci. Snažte se ji v sobě potlačit. Nevšímejte si jí. Trestejte se za ni!

### **Prezentační dovednosti (zkuste se někdy inspirovat na přednáškách vysokých škol nebo poradách managementu)**

- ▶ Mluvte potichu.
- ▶ Otáčejte se k publiku zády – zkuste při mluvení psát na tabuli nebo na flipchart (nejlépe nečitelně).
- ▶ Nedívejte se na účastníky!
- ▶ Neintonujte, mluvte hodně rychle. Výborný je také přednes „uspávače hadů“ – monotónní mluva tlumeným hlasem.
- ▶ Sed'te za stolem zahleděni do papírů. Ideální je celou přednášku číst.
- ▶ Rozhodně se nepokoušejte o žádnou strukturu textu. Mluvte „páté přes deváté“ – čím zmateněji, tím lépe.
- ▶ Určitě nepoužívejte žádnou vizualizaci. Pokud už chcete promítnout obrázek či nakreslit graf, tak jen tak, aby to bylo nečitelné, rozmazané, nepochopitelné.
- ▶ Přetahujte přestávky, nedodržujte domluvené časy.
- ▶ Vypusťte přípravu na výuku.
- ▶ Nepouštějte účastníky ke slovu – nejlepší je monolog.
- ▶ Mluvte mimo téma, rozpovídejte se o sobě – o tom, jak jste geniální.
- ▶ Poučujte – nejlépe se vztyčeným ukazovákem.
- ▶ Nepřipouštějte žádné příklady, příběhy a pomůcky, které by mohly posluchačům pomoci pochopit dané téma.
- ▶ Buďte prostě nesnesitelní.

Doufám, že tyto rady nikdy nepoužijete a každý z vás, kdo čtete tuto knihu, chce být dobrým lektorem. Je hodně přednášejících, kteří se nechtějí zlepšovat – třeba proto, že jsou přesvědčení o své kvalitě, případně jim na posluchačích a jejich práci nezáleží. Je velmi snadné mezi takovými lidmi vyniknout. Tato publikace je zde proto, aby vám pomohla.

+

2

Dobrý začátek  
udává tempo

## 2.1 Jak se připravit

Příprava je pro lektora velmi důležitá a nebudu přehánět, když řeknu, že je podstatou úspěchu. Rozdělím ji pro přehlednost na dlouhodobou a krátkodobou.

### 2.1.1 Dlouhodobá příprava

Sem patří vzdělání (znalost oboru i lektorské dovednosti), psychická a fyzická kondice, metodická příprava a další faktory.

Lektorování je velká psychická zátěž pro všechny lektory, i pro ty, kteří svou práci dělají rádi. Nezapomínejme proto na „dobíjení baterek“ – stanovme si relaxační program s pravidelným odreagováním. Ideální relaxací pro lektora je aktivní odpočinek. Stejně jako na psychiku má lektorování velké nároky též na fyzickou kondici – i když se to na první pohled nezdá. Ale pokud nosíte každý den flipchart, materiály pro účastníky, papíry a další pomůcky, tělesná únava se časem začne projevovat. A pokud lektor není sedavý učitelský typ (což je mimochodem pro pozornost posluchačů naprostá katastrofa!), celý den stojí a prochází mezi účastníky, a tudíž musí mít i fyzický potenciál. Jednou se pokusím spočítat počet kilometrů za výuku – rozhodně to nebude málo!

Nepodceňujte lektorské vzdělávání. Znam hodně přednášejících, kteří jsou špičky ve svém oboru, ale když chtějí předat své znalosti a dovednosti dále, jsou jejich hodiny nezáživné, ba dokonce nudné. Přenos inspirace a zkušeností je minimální, prostě nulový. Ovšem na druhé straně znám lektory, kteří se v daném oboru pohybovali pouze okrajově, a jejich kurzy daly lidem mnoho a pomohli vychovat odborníky na vysoké úrovni. Ne každý fotbalový trenér úspěšných týmů byl sám špičkovým fotbalistou.

Stejně je to i v oblasti lektorování. Doporučuji všem lektorům, aby se pravidelně zúčastňovali školení a kurzů, kde jim bude poskytnuta sebereflexe, zhodnocení od ostatních a kde také budou mít možnost porovnat své metody s metodami svých kolegů. Velkým přínosem je získání nových poznatků a inspirace, které mohou ve své výuce aplikovat.

### 2.1.2 Krátkodobá příprava

Jedná se o bezprostřední přípravu před kurzem. Ve chvíli, kdy známe téma kurzu a cílovou skupinu, se začneme připravovat na konkrétní kurz (nebo



přednášku). Důležitý je pro lektora počet účastníků, dále místnost, ve které bude pracovat, a čas, který na kurz (výuku) má k dispozici. Podle těchto aspektů pak volí nejen rozsah a obsah, ale také techniky, které použije.

Pokud budeme stejné téma přednášet jednou deseti lidem a podruhé stovce posluchačů, zvolíme pokaždé jiný způsob výuky a z toho plynoucí přípravy.

Do krátkodobé přípravy patří:

▶▶ Příprava k tématu:

- Koho budu učit? Jaká je cílová skupina – co umí, jak jsou motivovaní, kolik jich je apod.
- Co je mám naučit? Nejen obecné téma, ale konkrétní požadavky, které zadavatel na kurz má.
- Proč to chtějí umět? Co vedlo zadavatele k tomuto kurzu?
- Jaké metody a techniky k tomu použiji?

▶▶ Příprava psychická a fyzická:

- Připravit si „krizové scénáře“ – účastníci kurzu nebudou hraví, nebo budou naopak hraví moc, absolvovali již podobný kurz, znají či vůbec neznají probíranou látku.
- Být v pohodě – dostatek spánku před výukou (nepřipravovat se dlouho do noci), žádné těžké jídlo a pití, naplánovat si odpočinek apod.
- Vzhled – co si vzít na sebe, ať se příliš neodlišujeme aj.

▶▶ Ostatní:

- Zkontrolovat, zda je vše připraveno a v pořádku (fix, který přestane uprostřed přednášky psát či málo testů pro posluchače vás zaručeně znervózní).
- Kde budu učit? Najděte si na mapě přesné místo, zjistěte případně objížďky (je velmi nepříjemné hned na začátek dorazit se zpožděním).
- Připravte si číslo na kontaktní osobu zadavatele i případného správce budovy, kde bude výuka probíhat.
- Na školení byste měli dorazit minimálně půl hodiny před začátkem. Pokud si nejste jistí, zda bez problému dorazíte, raději i o hodinu. Je třeba připravit místnost, materiály pro účastníky, nachystat flipy, vyzkoušet techniku apod. (ještě se mi snad nestalo, aby učebna byla připravena přesně podle mých představ – vždy je co upravovat :-)).

### 2.1.3 Lektorský kufřík

Pracuji jako lektor už několik let a časem jsem si uvědomila, že v poslední době často a opakovaně potřebuji určité pomůcky, a to bez výjimky na každém tréninku či školení. Vytvářela jsem si tedy jejich zásobu a před školením se začala podle potřeby připravovat. Byly to většinou nůžky, fixy, lepítka apod. Po ukončení školení jsem je opět vybalila a běžně doma využívala. Ale občas se stávalo, že jsem se připravovala na školení ve spěchu a některou z pomůcek zapoměla doma. Žádná sice není tak důležitá, aby výrazně ovlivnila úspěšný průběh kurzu, ale rozhodně negativně ovlivnily můj pocit připravenosti a pohodlí na školení. Proto jsem se rozhodla, že tyto pomůcky nastálo uložím do zvláštního kufříku a budu si je nechávat v kufru auta. Takto mám jistotu, že mi nebude žádná pomůcka na školení chybět.

A tak vznikl můj „lektorský“ kufřík. Jako obal může posloužit velký kosmetický kufřík, kufr na náradí či manažerský kufr, do kterého se všechny potřebné pomůcky pohodlně vejdu. Pokud si chcete tohoto užitečného pomocníka pořídit, mohu vám poradit základní seznam věcí, které by v něm neměly chybět (časem si ho určitě přizpůsobíte vlastním potřebám).

#### Obsah kufříku:

- ▶ kancelářské potřeby:
  - barevné samolepicí papírky (na zjišťování očekávání, vepisování názorů účastníků apod.),
  - dvoje nůžky,
  - lektorské fixy na flip i white board,
  - voskovky,
  - pastelky,
  - několik „levných“ propisek – občas nemají propisku účastníci, občas se zatoulá i lektorovi,
  - několik obyčejných tužek,
  - guma,
  - ořezávátko,
  - nožík,
  - lepicí páska,
  - malý koník i s náplní,
  - kancelářské sponky,
  - lepicí guma,
  - kartičky z tvrdého papíru (na hry, shrnutí, losování).