

Seznam příloh

Příloha A: Kompetenční koláč

Příloha B: Požadavky na měkké kompetence

Příloha C: Hodnocení významu kompetencí dle projektu „Kompetence pro trh práce“

Příloha D: Význam kompetencí z hlediska zaměstnavatelů v USA pro rok 2014

Příloha E: Význam kompetencí z hlediska zaměstnavatelů v ČR v roce 2009

Příloha F: Interakce jevu a subjektu

Příloha G: Techniky vedení diskuse

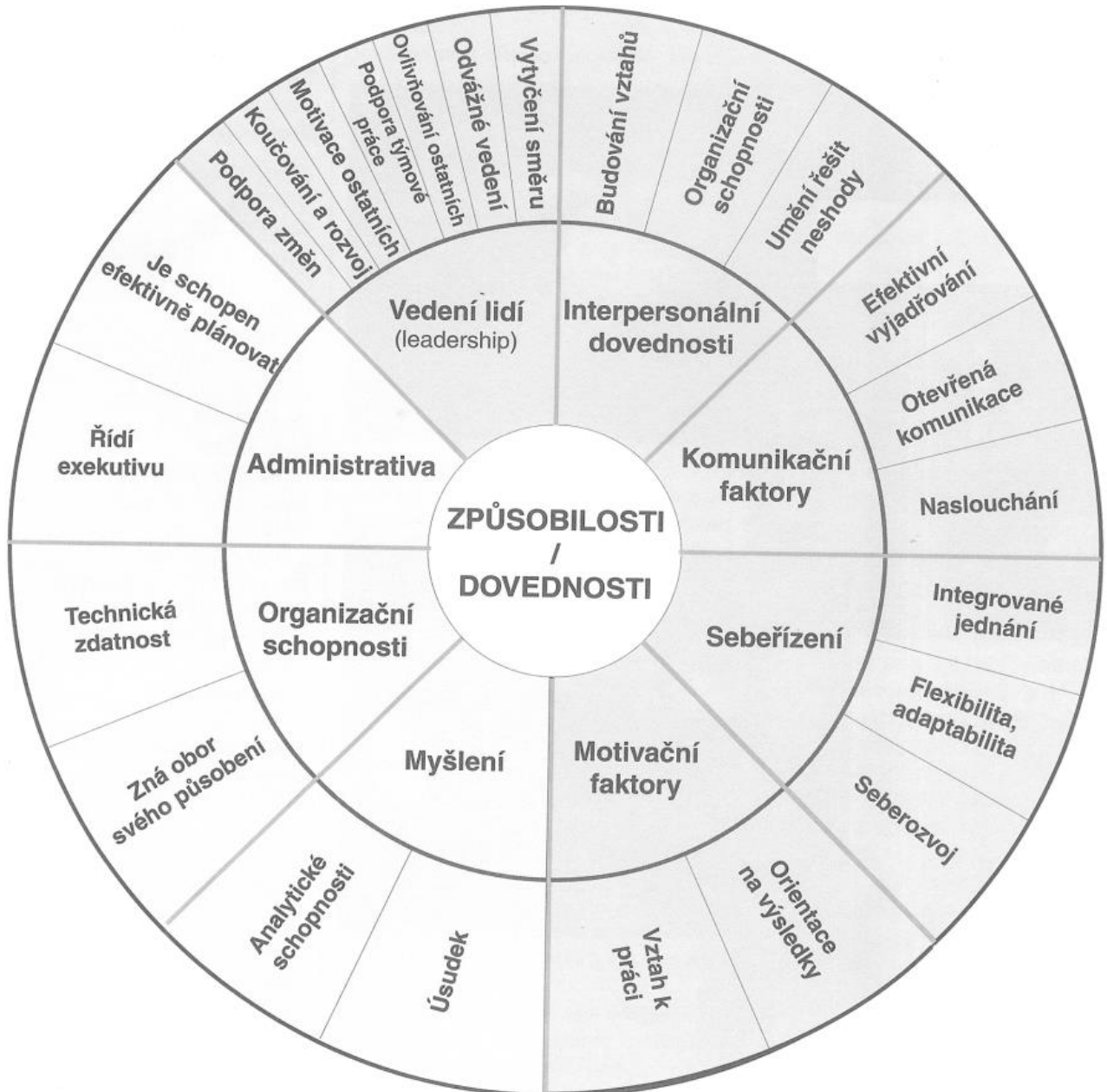
Příloha H: Výzkumné otázky k diplomové práci

Příloha CH: Souhrnný protokol z polostrukturovaných rozhovorů

Příloha A: Kompetenční koláč

Obrázek č. 1

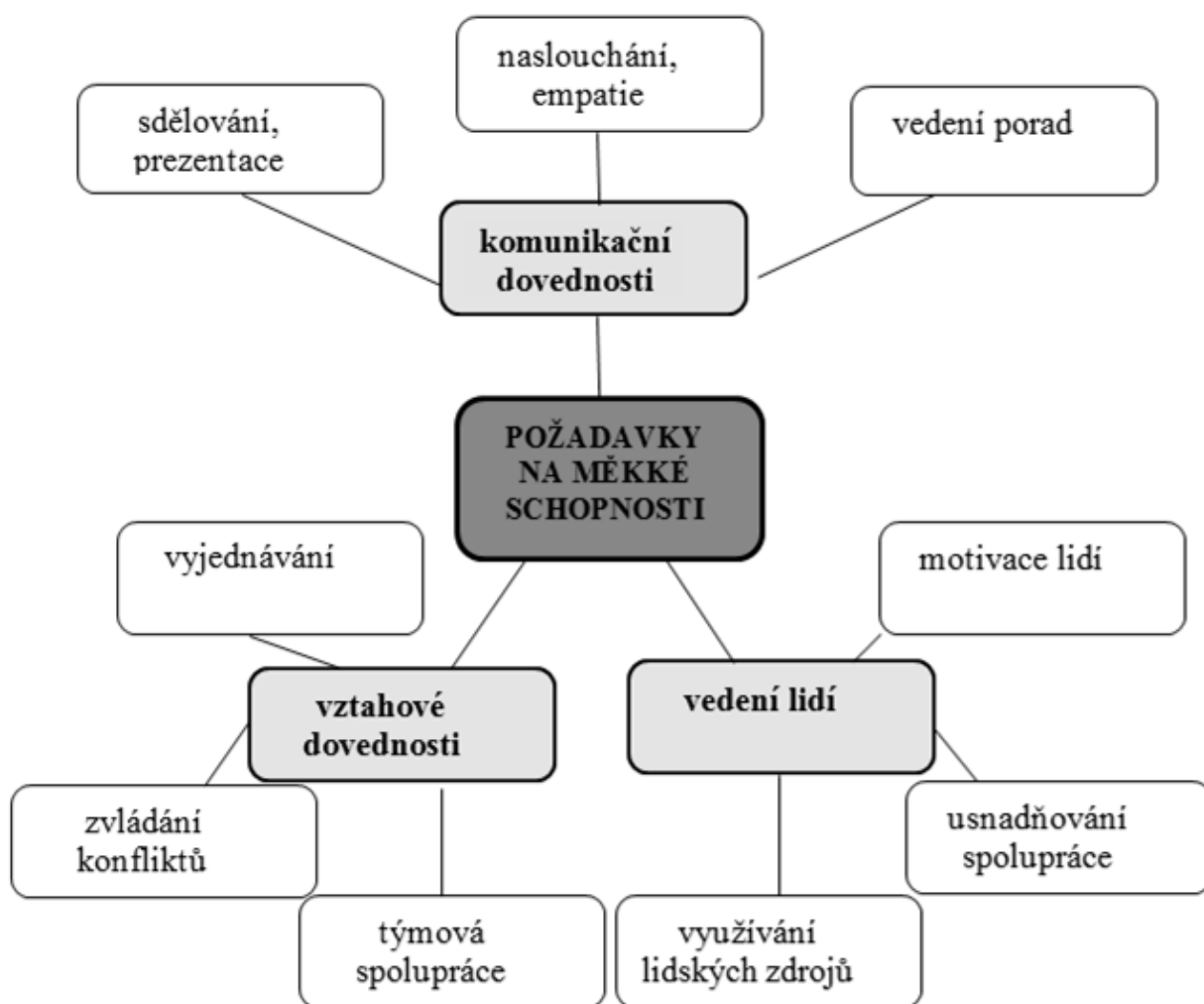
Zdroj: HRUŠKA, Jan. Centrum týmové spolupráce. *Andragogika: čtvrtletník pro vzdělávání dospělých*. 2003, č. 3.



Příloha B: Požadavky na měkké kompetence

Obrázek č. 2

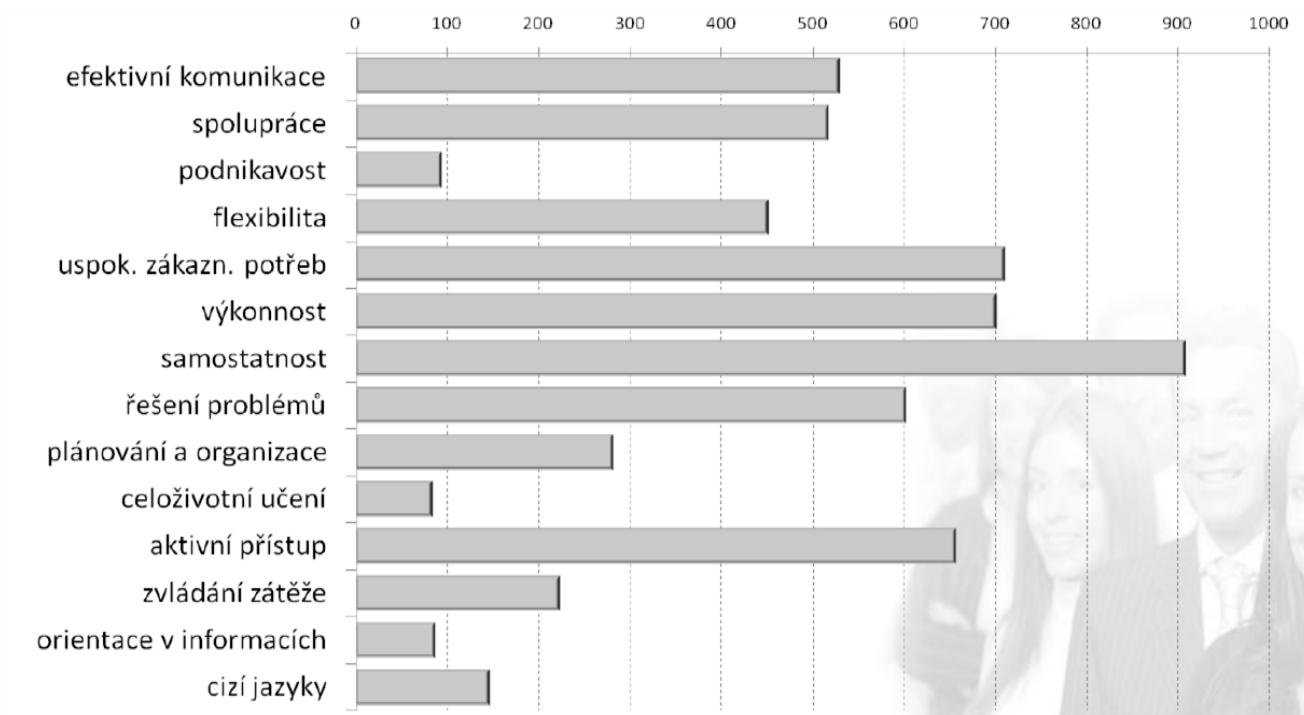
Zdroj: PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005.
s. 143.



Příloha C: Hodnocení významu kompetencí dle projektu „Kompetence pro trh práce“

Graf č. 1

Zdroj: RPIC VIP[online] (dostupné z: <http://www.nidm.cz/userfiles/file/KPZ/KA6-UNV/rpic-vip-cz-kompetence-pro-zivot.pdf>)



Příloha D: Význam kompetencí z hlediska zaměstnavatelů v USA pro rok 2014

Tabulka č. 1

Zdroj: NACE 2013 [online](dostupné z: http://www.naceweb.org/uploadedFiles/Pages/MyNACE/grab_and_go/students/job-outlook-2014-student-version.pdf)

What's important to employers	
Skill Quality	Weighted Average Rating*
Ability to work in a team structure	4.55
Ability to make decisions and solve problems	4.50
Ability to plan, organize, and prioritize work	4.48
Ability to verbally communicate with persons inside and outside the organization	4.48
Ability to obtain and process information	4.37
Ability to analyze quantitative data	4.25
Technical knowledge related to the job	4.01
Proficiency with computer software programs	3.94
Ability to create and/or edit written reports	3.62
Ability to sell or influence others	3.54

* 5-point scale, where 1=Not at all important; 2=Not very important; 3=Somewhat important; 4=Very important; and 5=Extremely important

Příloha E: Význam kompetencí z hlediska zaměstnavatelů v ČR v roce 2009

Tabulka č. 2

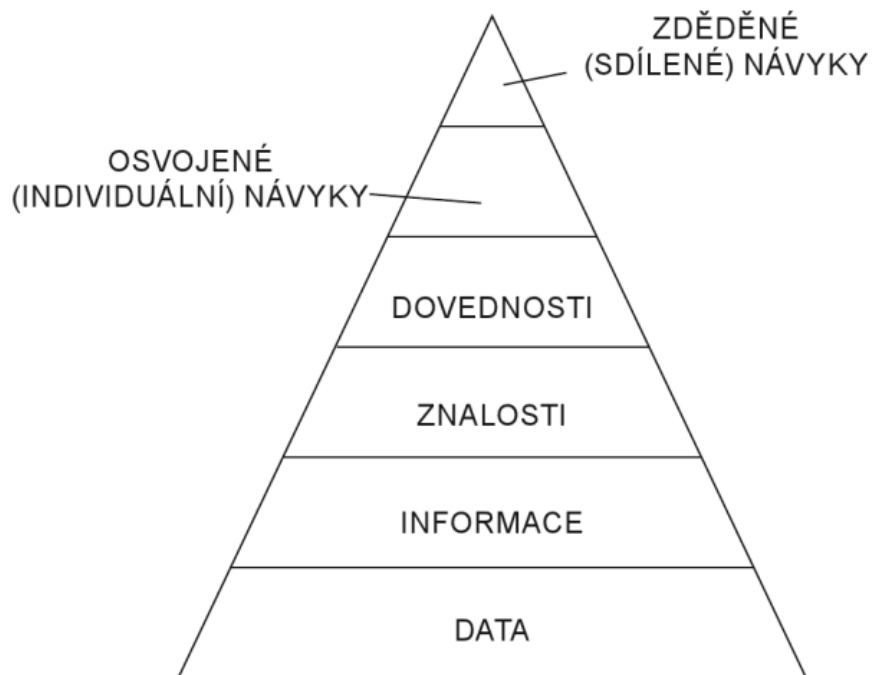
TURECKIOVÁ, Michaela a Jaroslav VETEŠKA. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 160 s. ISBN 80-247-1770-0.

Označení kategorie	Znalosti, dovednosti, schopnosti, kompetence a zdatnost zaměstnanců	zcela nezbytné (v %)	velmi důležité (v %)	důležité (v %)	méně důležité (v %)	vůbec nepotřebuji (v %)
A	Znalost cizích jazyků	26	31	33	7	3
B	Komunikační schopnosti a dovednosti	77	19	4	0	0
C	Adaptabilita	19	60	18	3	0
D	Schopnost rozhodovat se	69	23	6	2	0
E	Tvůrčí myšlení; tvořivost	24	42	33	0	0
F	Schopnost řešit problémy	64	32	4	0	0
G	Nést zodpovědnost	60	34	5	1	0
H	Časová flexibilita, ochota cestovat	12	38	41	9	0
I	Samostatnost	39	49	11	1	0
J	Schopnost týmové práce; kooperativnost	32	49	18	1	0
K	Schopnost vést a motivovat druhé	56	30	10	4	0
L	Ochota učit se a dále se vzdělávat	28	51	21	0	0
M	Profesionální vystupování a chování	46	42	12	0	0
N	Zdatnost v používání výpočetní techniky	5	51	36	8	0
O	Zdatnost práce s informacemi	28	49	20	3	0
P	Vysoké pracovní nasazení; výkonnost	35	39	20	6	0
R	Analytické a koncepční myšlení	40	36	20	4	0
S	Manažerské schopnosti a dovednosti	58	31	8	3	0

Příloha F: Interakce jevu a subjektu

Obrázek č. 3

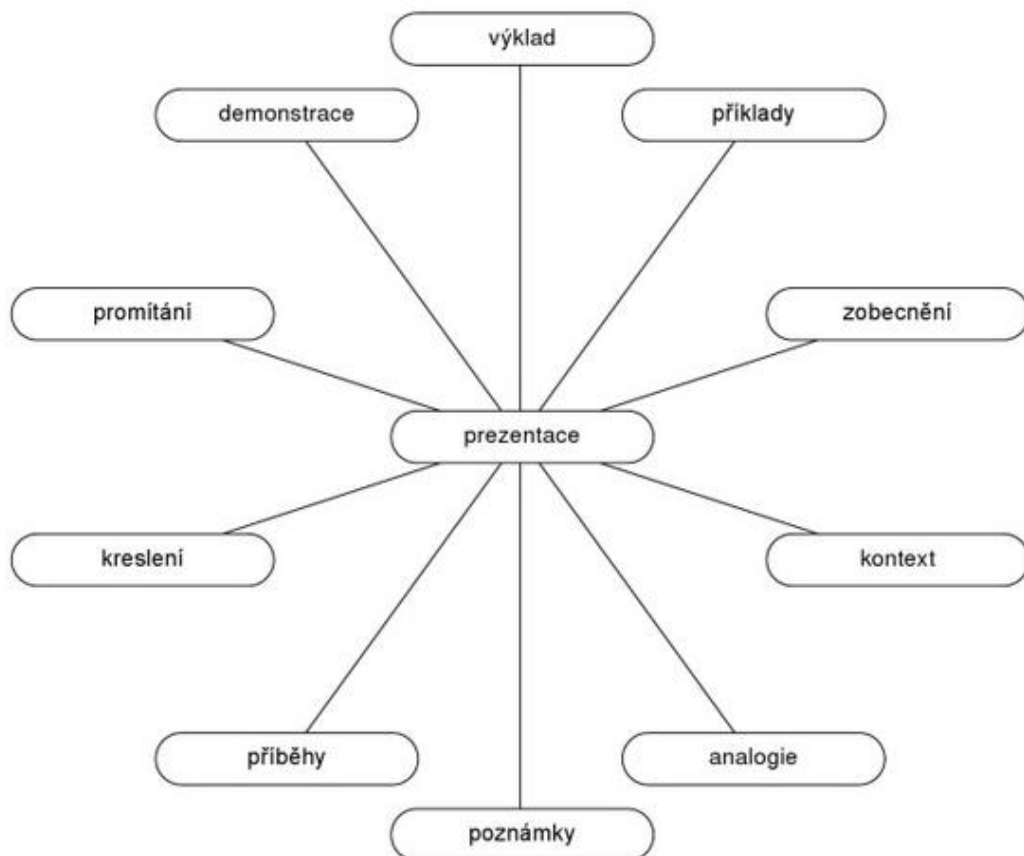
Zdroj: PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých*, Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 123



Příloha G: Techniky vedení diskuse

Obrázek č. 4

Zdroj: PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých*, Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 131



Příloha H: Výzkumné otázky k diplomové práci

Příprava	Co bylo prvním impulzem k rozhodnutí pro profesi lektora?
	Jaké je Vaše formální vzdělání – ať už se k lektorské profesi vztahuje, či nikoli?
	Jakým způsobem Vám Vaše formální vzdělání usnadnilo vstup na pole praxe v lektorské profesi?
	Jak probíhala Vaše příprava na tuto profesi kromě formálního vzdělávání?
	Jmenujte prosím témata, která pro Vás byla při přípravě na profesi nejpřínosnější a proč.
	Je nějaká tematická oblast, jejíž znalost (by) Vám usnadnila vstup na pole praxe?
	Absolvoval/a jste nějaký komplexní program lektorské přípravy?
	Které kompetence považujete za stěžejní pro výkon lektorské profese?
Další profesní vzdělávání	Rozšiřujete a prohlubujete svoje znalosti a vzdělání v oblasti lektorské profese či specifických znalostí i nadále?
	Jakým způsobem probíhá Vaše další vzdělávání?
	Umožňuje či přímo zajišťuje Vám zaměstnavatel možnost se dále vzdělávat?
	Vzděláváte se i samostatně?
	Jaká témata jsou pro Váš další rozvoj zajímavá, vyhledáváte je nejčastěji a proč?
	Jaká témata či konkrétní vzdělávací programy Vás z Vašeho pohledu nejvíce ovlivnila/ profesně posunula dál a čím se tak stalo?
Metody	Jaké metody jste měl/a možnost během svojí přípravy a dalšího vzdělávání vyzkoušet jako účastník?
	Které z těchto metod Vám vyhovovaly nejvíce a proč?
	Nyní se budeme věnovat vybraným metodám, které jsou nejčastěji využívány při přípravném a dalším vzdělávání lektorů. Krátce prosím zhodnoťte, pro která témata či jakým způsobem jsou tyto metody využitelné pro přípravu či rozvoj, a které lektorské či osobní kompetence tato metoda může rozvíjet.
	Přednáška -
	Diskusní metody -
	Problémové metody:
	a) inscenační -
	b) situační -
	Counselling (poradenství a konzultování)
	Koučink –

	Mentoring -
	Asistování (stínování) -
	Jaké další metody považujete za přínosné pro lektorskou přípravu a další vzdělávání a v čem vidíte jejich přínos?

Příloha CH: Souhrnný protokol z polostrukturovaných rozhovorů

1	Co bylo prvním impulzem k rozhodnutí pro profesi lektora?
A.1	Dá se říct, že jsem k tomu směřovala od střední, kdy jsem šla na ped'ák. Pořád jsem se motala kolem dětí, ale na učitelku se mi nechtělo. Pak jsem se inspirovala u nás v Lidušce, kde byly úžasné učitelky, a vydala se cestou volnočasového vzdělávání. Učila jsem děti na zájmových kroužcích, pak přibrala i dospělé kurzy. Jako lektorka vzdělávání dospělých jsem začala v Institutu zájmového vzdělávání, kde jsem dostala příležitost dělat pro tamní zaměstnance kurzy na míru.
B.1	Asi mi to přišlo na mysl, když jsem jezdil jako vedoucí na tábory. Tam mě nejvíc bavily ty velké děti, se kterými se už dalo mluvit. Navíc mě vždycky hrozně bavilo mluvit s lidmi, něco jim vysvětlovat a tak. Takže jsem si podle toho pak vybral i obor na škole. Je ale fakt, že je to i trochu náhoda, protože k lektorování jsem se dostal přes kamaráda, který mi to nabídl jako dobrovolnickou činnost.
C.1	Tímhle směrem jsem se orientoval dlouho. Navíc mě štvalo potkávat lidi, co neumí učit (třeba učitele na střední, to bylo někdy strašný). V té době si člověk říká, proč jako ty lidi neumí učit, jak to že nejsou schopní nám ty vědomosti nějakým rozumným způsobem předat, ale vlastně o tom nic neví. Takže jsem šel studovat obecnou pedagogiku, abych tomu přišel na kloub. Bavilo mě dělat s lidma, u toho jsem chtěl zůstat. A tohle je profese, kdy za sebou člověk vidí i výsledky práce, což je super.
D.1	Na gymnáziu jsem začínala jako dobrovolník v různých preventivních programech, pak po střední jsem měla možnost jezdit jako lektor na adaptační kurzy pro základní a střední školy a tady ten zájem asi vzniknul - bavilo mě předávat poznatky druhým lidem a diskutovat s nimi, zkrátka jim pomáhat.
E.1	U mě to vzniklo fakt náhodou. Začínal jsem jako administrativní podpora v lektorské firmě a tak nějak se mi líbilo, co dělají, tak jsem se snažil to odchyťovat od ostatních, příležitostně se chodil dívat na ty kurzy, když to šlo, a postupně se vypracoval až na lektora.
F.1	Byla to náhoda. Po studiích ekonomie a práci v oblasti mezinárodního účetnictví jsem byla povýšená na HR a objevila jsem nejen trénink, ale také osobní rozvoj, který mě začal fascinovat a fascinuje mě doposud.
G.1	Počáteční impulz asi žádný nebyl. Prostě to šlo tak nějak samo. Nejdřív jsem doučovala angličtinu, dělala v programech primární prevence, pak jsem začala dělat teambuildingové programy pro děti a bylo mi jasné, že tohle je pro mě cesta. Začala jsem hodně číst o různých metodách, jak se co dá dělat. Strašně mě bavilo ty programy dopodrobna vymýšlet, ale nějak jsem k tomu neměla vědomostní základnu, tak jsem to šla studovat. Taky když jsem občas měla s kurzem nebo lektorem špatnou zkušenost, říkala jsem si, že toho vlastně už vím víc, než ten člověk, a že bych to zvládla líp.
2	Jaké je Vaše formální vzdělání – ať už se k lektorské profesi vztahuje, či nikoli?
A.2	Jsem magistra, mám za sebou pedagogickou fakultu UK, konkrétně Centrum školského managementu. Tohle vzdělání jsem chtěla mít hlavně kvůli vedení domu mládeže, které mě pracovním vytěžuje nejvíc. Lektorování kurzů dělám spíš z vlastního zájmu, baví mě práce s dospělými, ale děti jsou srdcovka.

B.2	Vystudoval jsem andragogiku na FF UK, ale to rozhodně nebylo všechno. Absolvoval jsem nespočet odborných školení, a to jak v ČR, tak v zahraničí. Rozhodně si nemyslím, že by v tomhle případě vysoká škola vyplivla hotového lektora. Takhle to fakt není.
C.2	Vzdělání – absolvoval jsem magistra na FF UK, konkrétně studium pedagogiky. Jako přípravu na tuhle profesi ale беру spíš lektorský výcvik, kterým jsem prošel.
D.2	Mám zatím za sebou bakalářské studium andragogiky a personálního řízení na FF UK a bakalářský titul z psychologie, to mi také v praxi dost pomohlo. Pak nějaké kurzy lektorských dovedností vedených občanským sdružením, ve kterém jsem působila. Víc mám ale za sebou toho neformálního vzdělávání.
E.2	Dá se počítat, že mám za sebou 90% studia na VŠEM? Tam jsem dělal management, ale nějak to nevyšlo, tak jsem pak chodil akorát na hodně školení od naší firmy, a až díky těm jsem se mohl věnovat i lektorování.
F.2	To se stalo spíš náhodou. Nepřipravovala jsem se v klasickém smyslu toho slova. V době mých studií (v 90. letech) toho z této oblasti nebylo v Evropě moc k dispozici. Vystudovanou mám ekonomii, všechno o lektorování a personálním rozvoji jsem se pak učila prostřednictvím různých zaměřených školení.
G.2	Co se týče formální přípravy tak mám Andragogiku a personální řízení na FF UK, teď ještě studuju Ergoterapii, což taky pomáhá hodně porozumět lidem. Ty lektorské dovednosti jsem ale získala spíš na školeních a výcvicích, což vlastně formální vzdělání není.
3	Jakým způsobem Vám Vaše formální vzdělání usnadnilo vstup na pole praxe v lektorské profesi?
A.3	Nemám pocit, že by mi školský management dal v tomhle ohledu něco vysloveně užitečného pro praxi. Já jsem ale začala přednášet jako lektor témata, které jsem zažila v praxi, a která jsem už měla dobře zvládnutá i teoreticky. Pak už se člověk spíš doškoluje, aby uměl předávat ty svoje zkušenosti ostatním.
B.3	Mně škola docela pomohla. Už když člověk na studia andragogiky jde tak má trochu představu, že to chce dělat. Podle toho jsem si pak i vybíral různé semináře i na jiných katedrách, hlavně psychologické a didaktické. Ale pravda je, že firma, kde pak člověk začíná na pozici lektora, si ho stejně sama proškolí v těch lektorských dovednostech. Bez toho to asi nejde nikde.
C.3	Vzhledem k tomu, že se nevěnuju lektorování na plný úvazek, ale dělám i metodika vzdělávání, tak hodně. Spoustu těch teoretických věcí, co potřebuju pro svojí práci znát, jsem získal ve škole. A i tomu lektorování to pomůže, když už máte nějaký teoretický rámec, do kterého pak na nějakém specializovaném školení zasadí to praktické, co fakt lektor potřebuje vědět. Ale to praktické vás škola naučit moc nemůže. Takže mi to spíš usnadnil dost kvalitní lektorský výcvik, který jsem si zažil.
D.3	K první lektorské práci jsem došla klasicky, přes výběrové řízení po inzerátu zveřejněném na pracovním portálu. Se studiem andragogiky samozřejmě přišly ty další možnosti uplatnění, a možná i to sebevědomí, že na to mám, ale i tak jsem se nejdřív sama školila na tuhle práci. To si člověk musí buď sám načíst, nebo ho k tomu pak dovede firma, kde dělá. Když jsem se zaběhla jako lektor specifických kurzů, lektorovala jsem školení pro budoucí lektory našeho občanského sdružení, jak na to „odborné zaměření“, tak na nespécifická témata a lektorské dovednosti - komunikace, vedení řízené diskuze atd., konflikty a tak.

E.3	Vzhledem k tomu, že jsem tu školu nedodělal, tak nijak. Sice jsem taky měl nějaké užitečné předměty, které souvisely se současnou prací lektora, ale na to nikdo nekoukal. Hlavně jsem nejdřív nastoupil do administrativy. Tam to nebylo třeba.
F.3	Vzhledem k tomu, že jsem vystudovala zcela odlišný obor, nedá se říct, že by mi to nějak pomohlo. Spíš jsem se k tomu sama postupně dopracovala, a pak, když jsem věděla, že chci lektora dělat profesionálně, jsem se na to začala i připravovat.
G.3	Co si budeme povídat, v životopise ta andragogika vypadá fakt dobře. U nás ve firmě je ale strašně moc lidí, kteří mají úplně jinou vysokou, třeba psychologii nebo medicínu. Takže se nedá říct, že by to bylo vysloveně nutné, a že by to byl důvod, proč mě na tu pozici vzali. Spíš hodně koukají na to, co už má člověk za sebou, jestli už má nějaké zkušenosti a něco zažil, protože zkušenost dělá mistra. Škola je spíš taková zastřešující instituce, ale specializaci, které se pak člověk věnuje, mu nedá.
4	Jak probíhala Vaše příprava na tuto profesi kromě formálního vzdělávání?
A.4	Určitě člověk musí projít nejdřív hodně školeními. A to je věc, která se opakuje, ať už přijdete kamkoliv – vždycky vás znovu proškolují na styl, kterým to dělají u nich. Taky jsem si ve vlastním zájmu hodně knih načetla, protože mě to i bavilo a nechtěla jsem to podcenit. Ale až vlastní praxe často ukáže, kde jsou ty mezery, které je třeba doplňovat. Tím se člověk hodně naučí – vlastně z vlastních chyb. Jenom je potřeba, aby třeba díky zpětné vazbě ty chyby odhalil a pak na nich zapracoval.
B.4	Bylo to hodně seminářů, které jsem zažil – v rámci školy, ale i mimo ní. Jak jsem už říkal, důležité je ale vždycky školení, kterým si projdete na začátku ve společnosti, kde máte dělat. A taky je spousta knížek, který člověku dají trochu směr...
C.4	Rozhodně ten výcvik, který už jsem zmiňoval. Tam se člověk učí prakticky to, co pak v běžné praxi fakt dělá. Takže školení a výcvik lektorských dovedností. K tomu patřily i nějaké přednášky, samostudium a třeba fakt skvělý mi přišlo, když jsme se na tom výcviku natáčeli při výstupu a pak se na to všichni znovu podívali a hodnotili to. To člověku dost otevře oči a říká si „ježiš, já sem fakt hroznej“. Když k tomu pak slyšíte od ostatních, na čem máte makat, člověka to nakopne.
D.4	Ty školení lektorských dovedností, kde si máte možnost vyzkoušet, jaký to pak bude. Ale je jasný, že je to jenom na zkoušku a ta vlastní praxe je pak dost jiná – hlavně pocitově. A pak jsme měli i dost specifických školení k tomu, co jsme pak sami učili, protože nás bylo potřeba připravit nejen na to, že budeme lektori, ale i po tý stránce, že máme vystupovat v roli odborníků na to téma, které vedeme.
E.4	Vzhledem k tomu, že to formální vlastně nemám, tak všechno ostatní bylo neformální, a zároveň to jediný, co mě na lektorství připravilo. Měl jsem to štěstí, že jako zaměstnanec vzdělávací firmy jsem mohl chodit po domluvě s lektorem na jejich školení zadarmo. Takže jsem toho využíval, chodil na to, co mě zajímalo. Ty lektori, když pak viděli u mě zájem, tak se se mnou i třeba víc bavili potom. Mohl jsem to s nimi víc konzultovat i v práci a časem jsem jim pak začal pomáhat a nějak se to pomalu přehupovalo k tomu, že jsem s nimi učil.
F.4	U mě to bylo „learning by doing“. Když jsem nastoupila do mezinárodní společnosti, která v té době měla a nejmodernější HR na celém světě, mí noví kolegové byli dost napřed a postupně mě „zasvěcovali“ do jejich zkušeností. Měla jsem možnost se dost školit, především v oblasti rozvoje lidských zdrojů a díky tomu jsem se o osobnostní rozvoj začala víc a víc zajímat.

G.4	Já mám pocit, že jsem se hodně naučila už tím, že jsem se dřív věnovala doučování a lektorování v těch peer programech. Tam jsem si to ozkoušela na dětech, což je na jednu stranu lehčí, protože děti se s vámi moc často nedohadují, jestli je to fakt takhle, ale i tak to mělo rozhodně svoji hodnotu. Takže mě vlastně naučila něco přímo praxe. Já jsem ale k tomu vždycky hodně četla, abych věděla jak na to. A pak pro to lektorování dospělých byl hrozně důležitý víkendový seminář lektorských dovedností, kde jsme pracovali i s různými metodami, abychom je pak sami uměli využívat.
5	Jmenujte prosím témata, která pro Vás byla při přípravě na profesi nejpřínosnější a proč.
A.5	Člověk rozhodně musí mít dost širokou základnu znalostí v tom oboru, který pak učí. V mém případě to jsou ty lektorské dovednosti a pedagogická příprava, komunikace, řešení konfliktů, a tak. Podstatné bylo i to vstupní školení, jak vlastně lidi učit, ikdyž praxe je praxe. Ta dá člověku asi nejvíc, když má příležitost si to teoretické, co slyšel, vyzkoušet na vlastní kůži a sám se rozhodnout, co mu vyhovuje a co ne, případně jaký styl sedí lidem, které učí.
B.5	Mě hodně zaujala témata o komunikaci - respektující komunikace, komunikační modely, prezentační dovednosti. To je vlastně to, co pak vytvářelo mojí specializaci. Bavilo mě to, zajímalo a tak jsem se v tom dál vzdělávala a chtěl to předat. Pak mě chytlo koučování a styly vedení, a to zase ovlivnilo v tom, jakými metodami pracuju.
C.5	Jelikož se hodně zajímám o metodiku, tak ta je pro mě podstatná. Podle mě je důležité vědět, jak správně sestavit kurz. Ale obsahová stránka je ještě podstatnější. Takže to budou asi ty odborně zaměřená témata, pro mě osobnostně sociální témata. Bez těch by pak člověk neměl co učit.
D.5	Témata... Určitě odborná témata, ty jsou dost stěžejní. Pak komunikace a prezentace - práce s lidmi, a didaktika. Určitě je taky hrozně důležité znát různé způsoby jak zaujmout a motivovat lidi. Mně přijde strašně důležitá vlastní praxe, kde člověk musí reagovat na konkrétní podmínky a vždy se přizpůsobovat danému publiku a účelu té vzdělávací akce, prostě schopnost nadchnout publikum pro téma.
E.5	Nejdůležitější asi bylo naučit se techniky práce s publikem, prezentační dovednosti, typologii osobností, řešení konfliktních situací... Prostě to, jak se na školení prezentovat, jak reagovat na lidi, co se může během té akce, kde učíte, pokazit, a jak na to pak nějak vhodně zareagovat. Ale všechno je to o zkušenostech. Čím víc toho člověk vidí, pozná a zažij, tím líp s tím pak umí pracovat.
F.5	S každým workshopem, seminářem, konferencí jsem byla víc zaujatá touhle prací. Po zrušení naší firmy jsem se rozhodla pokračovat v této oblasti, a šla na několik certifikovaných kurzů se zaměřením, které mě zajímalo, např. koučování, obchodní meditace, psychometrické nástroje atd., a další kurzy týkající se osobnostního rozvoje. Ty pak udaly směr mnou vedeným kurzům a školením.
G.5	Nejpřínosnější byly asi ty lektorské dovednosti, aby se člověk naučil pracovat s lidmi, které školí. Taky je důležité poznat více metod a naučit se je kombinovat, protože ty dávají tomu programu pak tu barevnost. Odborné znalosti už si pak každý musí načerpat sám, jak umí. To mě prostě bavilo a tak jsem si ty knížky načítala i pro sebe a díky tomu měla i co pak předávat.
6	Je nějaká tematická oblast, jejíž znalost (by) Vám usnadnila vstup na pole praxe?

A.6	Já myslím, že ta příprava byla docela dobrá. Ale nikdy Vás žádná příprava nepřipraví na všechny varianty toho, co se vám pak děj v praxi. To je hrozně nevyzpytatelná oblast. V začátcích mi hodně pomáhaly zpětné vazby od ostatních lektorů, kteří mi dělali něco jako dozor, a hodnocení účastníků. Tak se člověk dozvěděl, co je třeba pilovat.
B.6	To asi ani nevím, člověk si tím vším asi musí projít, aby ho to nějak posunulo. Mně třeba dal hodně koučovací výcvik. Ten mě posunul i pracovní od skupinové výuky k výuce zaměřené spíš individuálně, protože tak člověk může líp zacílit tu svoji snahu druhému pomoci.
C.6	Teorie Vám při vstupu na trh práce nepomůže nikdy, pomůžou kontakty s lidmi z oboru. Chce to se prostě hodně prezentovat, dávat o sobě vědět. To pak člověku usnadní cestu k tomu lektorování. Musí to být ale podloženo tím, že člověk něco dokáže, jinak se akorát tak ztrapní a to je špatná vizitka pro další práci.
D.6	Mně by určitě víc pomohlo, kdybych se hned ze začátku mohla přímo podílet na metodice a obsahu kurzu. Když se člověk ponoří do tématu a získá nadhled, propojuje teorii do dalších oblastí lidského života, tak to pomůže hodně utřídit ty myšlenky. Myslím, že tím se později zlepšila kvalita mého lektorování, schopnosti vést diskuzi a nechávat více iniciativy na publiku.
E.6	Já jsem šel od začátku cestou praxe, takže nevím, ale asi na začátku administrace, přístup k lektorům a pomoc s přípravou. Později samostatné sestavování kurzů, nakonec i samotné odškolení těchto kurzů. Tak to proběhlo u mě a nemůžu si stěžovat.
F.6	Díky zkušenostem z HR oddělení jsem už trochu věděla, jak pracovat s lidmi a co od nich člověk může čekat. Tam se člověk naučí se v lidech trochu vyznat a to pak pomáhá i na kurzech.
G.6	Já jsem teď chodila půl roku na kurzy improvizace a to je hrozně užitečná věc. Tam se člověk naučí jak rychle a adekvátně reagovat i na docela nečekané podněty. To bych asi lektorům docela doporučovala.
7	Které kompetence považujete za stěžejní pro výkon lektorské profese?
A.7	Určitě je to odbornost, protože bez té by neměl lidem co předávat. Pak schopnost učit a prezentovat. Určitě je důležité i umět řešit konfliktní situace a nějak rozumně je zvládnout tak, aby to nenarušilo průběh vzdělávání. Důležitá je ale i sebereflexe, aby byl lektor schopen poučit se z vlastních chyb a dál je neopakovat.
B.7	Kromě odbornosti, která by měla být samozřejmou, je to určitě znalost různých technik, které lze při práci uplatňovat, aby kurz měl pořad spád a něco se dělo, prostě zatáhnout lidi do děje, pořad je aktivizovat, aby si z toho odnesli co nejvíc. A pak je důležité s lidmi umět diskutovat a vést je k poznání. To znamená komunikace, práce se skupinou a tak.
C.7	Na mě se asi hodně podepisuje ta práce metodika. Mně to fakt přijde důležitý, mít kurz dobře sestavený i po stránce výběru metod. Ale zároveň je pak dobrý umět s tím flexibilně pracovat tak, aby to vyhovovalo těm školeným lidem, takže to pak umět vhodně přizpůsobit. Za mě teda určitě metodické znalosti, flexibilita, znalost dynamiky skupiny a empatie. Schopnost komunikovat a srozumitelně vysvětlovat už beru asi jako samozřejmost.
D.7	Hodně důležité mi přijde u lektora, když umí propojit teorii s praxí. Pak to totiž člověku mnohem líp zapadne do sebe a víc si z toho odnese. Souvisí to ale i se správným využíváním metod, které k tomu cíli dovedou. Musí se hodně citlivě volit, aby to všichni jejich prostřednictvím pochopili. To je nutné neustále ověřovat, ptát se, diskutovat, zjišťovat, jestli

	to skupina pobrala. Takže je důležitá i komunikace, vnímání atmosféry ve skupině a na základě těch podnětů, které se lektorovi vrací na tu situaci vhodně reagovat a poradit si s tím. Je to hodně flexibilní práce.
E.7	Už jsem to asi říkal, ale práce s publikem, prezentační dovednosti. Nějaké základní znalosti o lidech a typech, na které můžete narazit, a případně i jak s těmi typy jednat, řešit různé situace a konflikty. A asi je dobrý i umět zvládat stres, protože pro mě je to vždycky tak trochu stresová situace, člověk nikdy neví, co se může stát, někdy vám jeden člověk může totálně rozbourat celý školení a pak je těžký to nějak zvládat, aby aspoň ostatní z toho něco měli.
F.7	Obecně jsou to psychologické kompetence. Když je lektor dobrý psycholog, leccos vyzoruje a pak na to může vhodně reagovat a přizpůsobovat tomu školení. Myslím ale, že člověk by měl být schopen se neustále dívat i sám na sebe s odstupem, reflektovat sám sebe a přijímat zpětnou vazbu i od ostatních, jak lektorů, tak účastníků. To je metoda, díky které se může soustředit na svoje nedostatky a zlepšit se.
G.7	V zásadě jsou to lektorské kompetence, které se ale musí dost vybrušovat praxí. Každý si pak přijde na to, co zrovna pro něj na těch postupech funguje. Pak mi přijde dobré vyznat se v neverbální komunikaci a umět číst z lidí, poznat jak je na tom celá ta skupina, se kterou musí pracovat. Taky je důležité se orientovat v různých metodách a umět je používat. Já ráda používám hodně různých metod, protože to podle mě prohlubuje ty znalosti, které si pak člověk odnáší. No a o improvizaci jsem už mluvila, občas je potřeba něco dělat úplně jinak, než jsem si původně myslela, že to bude.

8	Rozšiřujete a prohlubujete svoje znalosti a vzdělání v oblasti lektorské profese či specifických znalostí i nadále?
A.8	Ano, snažím se pořád oprašovat svoje znalosti především v oblastech, kterým se aktivně věnuju, a které učím. Člověk by neměl ustrnout. Navíc mi jsou někdy školení, kam jdu, docela inspirací. To si člověk řekne, že fakt není dokonalý lektor a neví všechno.
B.8	Spíš příležitostně, když je něco zajímavého. Pravidelně akorát supervize ke koučování. Myslím ale, že se člověk učí i tou interakcí se svými „studenty“. I ta člověka v určitém smyslu posouvá.
C.8	Když to jde, tak ano. Není to ale nic soustavného, spíš příležitostně, když mě zaujme nějaký kurz, nebo se naskytne něco v práci. A taky čtu odborné knihy, které souvisí s mojí prací.
D.8	Nedávno jsem byla na půlroční stáži ve firmě, která se zabývala právě kurzy soft skills. Tam jsem se toho naučila dost a měla jsem příležitost chodit na náslechy k starším kolegům. To bylo hodně užitečné. Člověk se pak dokáže líp podívat na to, jak pracuje sám, když vidí ostatní při práci. Jinak se ale vzdělávám spíš nárazově a ne vždycky se to týká lektorování, protože to není moje jediná činnost.
E.8	Ano, rozhodně se nepovažuju za mistra v oboru, takže stále využívám možnosti zapojit se jako účastník na školeních mých kolegů. Tohle je věc, která se mi na práci ve vzdělávací společnosti líbí, že člověk může poznat strašnou spoustu zajímavých věcí, aniž by za to musel dávat ty vysoké sumy, co ostatní. Navíc si pak vzájemně při těch „návštěvách“ dáváme zpětnou vazbu, což je taky dobrá možnost pro pokrytí nějakých nedostatků kurzu. Soukromě se pak vzdělávám spíš v oblastech, které školím, ve smyslu, že třeba čtu knížky k té tematice a tak.

F.8	Za posledních 10 let, kdy jsem založila vlastní vzdělávací společnost, studuji individuálně. Často se účastním různých workshopů, kde jsem jako lektor a pak zavítám i na semináře ostatních přítomných kolegů. Jezdím i na konference atd. Je ale smutné, že není mnoho podniků, kde by podporovali jejich zaměstnance v dalším osobnostním rozvoji.
G.8	Určitě, pořád se mám co učit a naštěstí k tomu mám na současné pozici hodně příležitostí.
9	Jakým způsobem probíhá Vaše další vzdělávání?
A.9	Chodí mi nabídky školení od organizací, se kterými spolupracuji. Občas té nabídky využiju. Je to ale většinou odvozené od mých časových možností. Ráda se ale vzdělávám i mimo obor svojí lektorské práce, je dobré rozšířit si i jen tak zájmově svoje obzory, protože nejen práci živ je člověk.
G.9	Kromě toho, že studuji druhou vysokou školu, mám k dispozici poměrně dost variabilní nabídku vzdělávání do zaměstnavatele. Máme vyhrazené dva dny, které můžeme během roku využít na externí vzdělávání, a kdy nám zaměstnavatel i finančně přispěje na ten kurz – samozřejmě ale do určité částky. Zároveň, vzhledem k tomu, že se oddělení, kde pracuji, specializuje přímo na vzdělávání a rozvoj, máme možnost chodit si navzájem na školení pro veřejnost. Také nám zaměstnavatel umožňuje vymyslet si úplně vlastní téma, které když se ostatním líbí, může jít do nabídky mezi lidi. Je ale fakt, že občas využívám i zájmové kurzy mimo svůj obor - ve svém volném čase, a taky stále hodně čtu odbornou literaturu.
10	Umožňuje či přímo zajišťuje Vám zaměstnavatel možnost se dále vzdělávat?
B.10	Jelikož jsem OSVČ, je veškerá starost o vzdělávání na mně, takže je to opravdu spíš příležitostné, dle časových a finančních možností.
C.10	Zaměstnavatel v tomto ohledu vychází vstříc, ale toho prostoru tam moc není. Když už si něco sám najdu, většinou mi to povolí a uhradí, ale že by se mi o vzdělávání starali, to ne. Musí tam být iniciativa z mojí strany. A já se i z vlastního zájmu vzdělávám sám, když je možnost.
D.10	Měla jsem štěstí, že jsem narazila na zaměstnavatele, kteří rozvoj svých zaměstnanců – lektorů, brali jako jednu z možností zlepšení kvality nabízených služeb a tak nám dávali k tomu prostor především formou náslechnů. Bylo to vesměs dobrovolné, ale hodně lidí toho využívalo.
11	Jaká témata jsou pro Váš další rozvoj zajímavá, vyhledáváte je nejčastěji a proč?
A.11	To nejde takhle říct. Já si obvykl vybírám z nabídky, co mi přijde. Tak nějak obecně mě zajímají semináře lektorů, kteří mají dobré renomé, a které přinášejí nový pohled na nějakou problematiku. Člověk se tak učí nejen výukový obsah, ale i z těch zkušeností, které lektor zprostředkovává. A nemusí se to nutně týkat ani lektorské práce. Kdybych se ale měla zaměřit na tu oblast lektorství, tak ráda poznávám netradiční výukové metody. A samozřejmě odborně zaměřené kurzy, když je v této oblasti něco nového a inovativního. Nutno ale přiznat, že někdy i tu zajímavou nabídku vyřadí přemrštěná cena.
B.11	V současné době je pro mě zajímavá individuální a skupinová supervize, protože je to téma, kterému se momentálně hodně věnuji. Dále pak koučink a mentoring – ze stejného důvodu. To je prostě věc aktuálního zaměření. Navíc v těchtohle metodách je ještě stále co poznávat a člověk se vždycky dozví něco použitelného pro jeho vlastní praxi. To se mi na tom líbí. Co

	lektor, to třeba trošičku odlišný přístup, který mě obohatí.
C.11	Na tohle nedokážu jednoznačně odpovědět. Spíše se orientuju podle toho, co je aktuálně v nabídce. Většinou jsou to ale témata související s mojí odborností.
D.11	Mám ráda kurzy, které mě učí pracovat s konkrétní metodou, např. zážitková metoda – improvizovaná scénka, kde jsme byli aktéry, a která trvala relativně krátkou dobu (kolem tří minut). Jenže pak přišel rozbor, který trval mnohonásobně déle. Až po tom přišla na řadu teoretická část, která dokonale zapadla do našeho prožitku. Bez prožitku bychom teoretickou část tak dobře nemohli pochopit, vcítit se do dané situace. To je téma, které mě zajímá, hledání nových metod a hloubkové proniknutí do jejich užití a aplikace na účastníky, protože právě aplikace těch metod bývá někdy dost problematická a vyžaduje od lektora dost citlivý přístup. Když lektor nezvládne nějakou složitou metodu, je pak třeba hodina práce se skupinou uplně v pytlí. To se ale asi týká právě toho, že pracuji v assessment centru a školím lektorské dovednosti, ty metody se toho hodně týkají.
E.11	Jako nejvíce přínosné vidím školení na motivování účastníků a cílenou zpětnou vazbu. Tu je potřeba nejen umět dávat, ale i přijímat. Pak rád zajdu na školení k neverbální komunikaci, různé kurzy naší manažerské akademie, které mi doplňují znalosti k mému oboru atd.
F.11	Pro mě jsou ve středu zájmu stále aktuální tři témata, která je třeba prohlubovat, když člověk pracuje s lidmi a ne se systémem, jako takovým (ve smyslu celého podniku, organizace). Prvním je koučink, protože dává člověku nástroje pro komunikaci a interakci s lidmi, a učí metody, jak lidi vytáhnout k lepším výsledkům. Pak je to mediace, která naučí ty nástroje, kterými můžeš člověka podporovat a spolupracovat s ním, a třetí oblastí jsou psychometrické nástroje, které člověku pomohou k tomu, aby porozuměl lépe sám sobě i ostatní.
G.11	Obecně mám ráda instruktáže (často v oblasti metod), kde se člověk učí používat nějaké techniky přímo do praxe. Ráda ale zajdu i na témata, o kterých jsem ještě nic neslyšela, abych se dozvěděla něco opravdu nového. Taky mi přijde zajímavé, když se dozvídám něco o využívání různých didaktických pomůcek, klidně i technického typu. To mi přijde, že lektori využívají málo a mohl by se pro ty pomůcky vytvořit mnohem větší prostor a bylo by to k užítku.
12	Jaká témata či konkrétní vzdělávací programy Vás z Vašeho pohledu nejvíce ovlivnila/ profesně posunula dál a čím se tak stalo?
A.12	Seminář pro odborné konzultanty pořádaný NIVD – šlo o nový přístup k vzdělávajícím, který mě zaujal. V podstatě tam šlo o to, jak koukat na vzdělávané lidi jejich vlastníma očima tak, aby z toho měli oni sami co největší přínos. To se snažím uplatňovat i dál ve svojí praxi. A taky seminář profesního vzdělávání vedoucích pracovníků v dalším zájmovém vzdělávání. Tam bylo úžasné učit se ze zkušeností ostatních, pořádaly se diskuze na problematická témata v této oblasti a diskutovaly se různé přístupy vedoucích lektorů. Protože jako pro vedoucího pracovníka je pro mě hrozně důležité umět svoje podřízené (další lektory) dobře vést a konstruktivně jim radit.
B.12	Volitelné semináře na univerzitě, kde došlo k rozšíření rejstříku metod, které můžu jako lektor využívat. A potom koučovací výcvik, o kterém jsem už taky mluvil, protože mě posunul od skupinové práce k individuální, v čemž se asi realizuju mnohem víc.
C.12	Hodně mě už na škole ovlivnila celá oblast osobnostně sociálního rozvoje, když nám přednášel doc. Valenta. V tom jsem se asi nějak vzhlednul. A strašně mě zaujaly i systemické konstelace, to je téma, které je možná málo známé. Já ho používám především v poradenství.

D.12	Asi právě ta práce v assessment centru a kurzy, které jsem zažila tam. A potom různé kurzy týkající se konkrétních metod.
E.12	Nejvíce mne ovlivnila asi právě ta školení manažerské akademie, která byla dost v rozporu s lektorováním. Na to měla určitě vliv i VŠEM, kde jsem se přesně tyhle postupy učil. Najednou jsem si uvědomil, že na rozdíl od chování ve firmě, kde je člověk v pozici nadřízeného, jako lektor musím používat úplně jiné nástroje pro komunikaci, vedení a motivaci. Viděl jsem tam najednou ty rozdíly a ten lektorský typ interakce mi byl nějak bližší. Proto jsem se pak soustředil na tohle.
F.12	Koučink a psychometrické nástroje, z důvodů uvedených výše. Dál pak management změny, díky kterému jsem pochopila, jak lidé reagují na změny, a jak je třeba je na ně připravit a co nejvíce jim tu změnu usnadnit – ideálně prostřednictvím právě zmíněného koučování.
G.12	Znovu asi musím jmenovat tu improvizaci, protože to bylo přesně něco, co jsem hledala. Tam člověka učí i pracovat se stresem, protože musí reagovat rychle, adekvátně a nesmí se nechat rozhodit. To je věc, která se člověku jako lektorovi může stát docela často. A tenhle kurz přesně reprezentoval to, s čím já jako lektor asi nejvíc bojuju – rychlá reakce, flexibilita a schopnost reagovat dobře.

13	Jaké metody jste měl/a možnost během svojí přípravy a dalšího vzdělávání vyzkoušet jako účastník?
A.13	Taková klasika je samozřejmě přednáška, seminář a tak. To asi zažil každý. Potom v rámci větších programů jsem těch metod zažila víc samozřejmě, od hraní různých scének, přes různé situační aktivity, kdy jsem si „představovali“. A k tomu byly vždy připojené diskusní metody – ty ale musí být praktické, jinak to je jen takové povídání o ničem. Měla jsem možnost vyzkoušet i koučink a mentoring. To bylo v rámci rotace po různých institucích, kdy jsme se s ostatními lektory navzájem vždycky přišli podívat do instituce, kde pracujeme. V tu chvíli jsme si měli zkusit roli mentora a v podstatě ty ostatní lektory zasvěcovat do těch činností, které se u nás dělají. To byla hrozně zajímavá zkušenost, vidět, jak se to dělá jinde. Navíc jsme si pak navzájem dávali zpětnou vazbu, co je na tom dobré, a co by se třeba dalo dělat jinak a líp.
B.13	Těch metod, které jsem vyzkoušel jako účastník, bylo opravdu hodně. Přednášky, semináře, problémové metody, kdy jsme hráli různé role. Ale před tou samotnou praxí jsem si vyzkoušel metodu stínování jiného lektora a to bylo fakt přínosný. Když člověk má možnost okoukávat, jak se to vlastně dělá, od někoho zkušeného. Tím se člověk dost poučí a třeba i vidí věci, které by chtěl dělat sám jinak. Taky je pak dobrá metoda reflektování praxe. To mě v podstatě předhodili před publikum ostatních školících se lektorů, kde jsem měl vystoupit s nějakým tématem a prezentovat ho, a pak jsme zpětně probírali, co jak bylo správně, co bylo špatně. Za dobrou metodu taky považuju reflektivní deník, kam si člověk zapisuje, co mělo u kurzistů dobrý ohlas, co bylo úplně mimo, jak lidi reagují na různé konkrétní aktivity. Prostě všechno, na co by bylo dobré nezapomenout, a co jde použít při přípravě dalších akcí.
C.13	Jako student se člověk v první řadě setká s přednáškami a semináři, což jsou ale dost teoretické metody. Mně se v tomhle ohledu docela osvědčil výcvik, kdy si člověk má možnost všechno rovnou zkusit. To pak ta teorie ustupuje do pozadí, člověk jí ale potvrdí praxí a tím líp si to pak všechno pamatuje. Další, co mi přijde přínosný je videotrénink. Prostě si nahrát navzájem svoje lektorské výkony a pak se nad nimi znovu zauvažovat, jak by to šlo dělat jinak. To je hrozně dobrá zpětná vazba, vidět sám sebe. Člověk je k sobě pak mnohem víc

	kritický a méně k ostatním. Docela prozření někdy. A ještě jsem vyzkoušel koučink. To je teď hrozně moderní a leckde se to dělá. Tak jsem měl taky kouče. Na to je dobrý, že vás ten kouč fakt motivuje, snaží se vytáhnout z vás to nejlepší, abyste toho ale chtěli dosahovat hlavně vy sami. Jenže ne každé to dělá dobře. To chce mít fakt štěstí na člověka. Na mě to nějakou dobu fungovalo, ale člověk, který chce sám sebe dál rozvíjet, to zas až tak nepotřebuje.
D.13	Toho je hodně, mě ty metody obecně dost zajímají, takže jsem jich i hodně vyzkoušela. Hlavně v assesment centru se jich i dost pak používá při výcviku. Takže tak nějak to běžné – přednášky, tréninky, problémové metody, diskuze, různé formy prožitkových metod. Ne vždycky bylo ale všechno zvolené dobře. Je to pak hodně na citu lektora, jak ty metody ovládá a jestli je umí používat správně.
E.13	Já jsem zažil především hodně těch školení, výcviků a tak. To jsou ty návštěvy našich kurzů. Pak bylo taky dobré, že jsem měl možnost to všechno konzultovat, často i s více lektory, což bylo taky dobrý, vidět tu samou věc z více pohledů. Teď se tak nějak i školíme navzájem na poradách, kde probíráme, co se komu třeba stalo na semináři, jak na to reagoval, kde se to zvrtilo a tak. A zároveň když někdo najde nějakou zajímavou metodu, kterou u nás třeba nepoužíváme, nebo novinku, která by se mohla dělat, na té poradě s tím vystoupí a diskutuje se to tam. Tím se obohacujeme tak nějak navzájem
F.13	Mám za sebou samozřejmě přednášky, školení, konference atd., ale i hodně těch praktických metod. Ráda používám i Kolbův cyklus učení. Jelikož pracuji s psycho-metodami, tak jsem je samozřejmě zažila i na sobě.
G.13	Člověk toho pozná asi nejvíc až během té přípravy, když už ví, kam profesně směřuje. Nejdřív se školí teoreticky pomocí přednášek a seminářů. Při těch jsem se setkala třeba s brainstormingem, kdy jsem si tak nějak vyjasňovali témata, kterých se ta přednáška má dotýkat. Pak se často používají techniky hraní rolí a situační metody (to hodně děláme na těch kurzech improvizace), ke kterým pak samozřejmě patří diskuse, ve které se všechno rozebere a dá se tomu ten širší pohled. U nás v práci máme taky možnost konzultovat cokoliv, tak toho taky využívám.
14	Které z těchto metod Vám vyhovovaly nejvíce a proč?
A.14	Hodně se mi líbila právě ta rotace, chození po pracovištích ostatních kolegů. To bylo něco nového, co jsem jinde nezažila, ale je fakt, že to bylo časově neskutečně náročné. Bylo to několik víkendů, takže to není metoda, která by se dala uplatnit univerzálně. K teorii je pak asi vhodný seminář, ale musí se to o něco doplnit, jinak to lidi moc nebaví. Co mi pak vyhovuje hodně, jsou diskusní metody, hlavně pokud je tam dost opravdu zkušených lidí, kteří mají k tomu probíranému tématu co říct.
D.14	Přeferuju co nejširší záběr metod a způsobů vzdělávání, protože si myslím, že rozvoj lektora je především osobnostní rozvoj, plus samozřejmě vzdělávání v konkrétních tématech, které školí. Chce to ale umět ty metody vhodně zvolit. Já mám za sebe ráda problémové a prožitkové metody s diskuzí a zpětnou vazbou. Tahle kombinace mi vždycky dá asi nejvíc a nejlíp si pak zapamatuju obsah toho kurzu.
E.14	Propojení teorie s praxí, suchá přednáška je už dost překonaná věc. Vždycky to chce tu vzdělávací aktivitu nějak oživit, třeba hraním scének. Ale to hodně závisí na tématu. Jinak co se týče toho, jak na mě ty metody působily, když jsem se to učil, tak mi dost pomohly následky na kurzech, pomoc s přípravou materiálů a pak asistování lektorům při jejich kurzech. To jsem byl v takové bezpečné vzdálenosti před hněvem lidu, kdyby se něco nepovedlo, ale zároveň dostatečně přítom, abych mohl všechno nasát.

F.14	Oslovil mě především koučink, kterému se věnuji ve své praxi nejvíce.
15	<p>Nyní se budeme věnovat vybraným metodám, které jsou nejčastěji využívány při přípravném a dalším vzdělávání lektorů. Krátce prosím zhodnoťte, pro která témata či jakým způsobem jsou tyto metody využitelné pro přípravu či rozvoj, a které lektorské či osobní kompetence tato metoda může rozvíjet.</p> <p>Přednáška Diskusní metody Problémové metody: a) inscenační b) situační Counselling (poradenství a konzultování) Koučink Mentoring Asistování (stínování)</p>
A.15	<p>Přednáška - pokud je potřeba naučit teorii, ale i zde je nutné podat téma zajímavě. Diskusní metody jsou docela univerzálně použitelné kdykoliv, vyžadují ale správné vedení. Můžou přinášet zajímavé nové myšlenky od ostatních, které by člověka samotného třeba nenapadly. Kompetence komunikační a kreativita. Problémové metody - inscenační i situační – musí být provedeny zajímavě, navodit atmosféru jinak se mohou minout účinkem, záleží na naladění skupiny. Vyžadují důkladnou přípravu, nejde je použít, kdy si lektor zamane. Určitě rozvíjí kreativitu, komunikaci, prezentační dovednosti. Toho bude určitě ještě víc. Counselling (poradenství a konzultování) – to chce mít hlavně někoho, kdo je opravdu odborník na věc, kterou potřebuju konzultovat. Případně já musím být dostatečný odborník, abych mohla radit, když se mě lektoři na něco ptají. Tady zase komunikace. Koučink, tady je nutné si dobře stanovit očekávání a cíle, pravidelně konzultovat, nevnučovat druhému svůj názor, jen ho vést a podporovat v rozvoji. Hodí se asi spíš pro interní vzdělávání. Komunikace, kooperace, osobnostní rozvoj celkově. Mentoring – taky pro interní vzdělávání. Myslím, že tahle metoda se vlastně používá dost často, jenom se jí tak ani neříká. Protože nováčci se obvykle přidruží k někomu, kdo je má na starost a kdo je tak nějak seznamuje s chodem. To je určitě potřeba a možná, kdyby to bylo víc zformalizované, mělo by to i lepší výsledky. Při mentoringu se zase rozvíjí komunikace, kooperace, odborné dovednosti. Asi v závislosti na tom, co mentor předává. Asistování (stínování) – to velmi vhodné na pracovišti, takže taky spíš pro to interní. Učení se od zkušenějších kolegů je vždycky přínos. A rozvíjí asi tu odbornost, lektorské dovednosti celkově, ale musí být ten „asistent“ dobrý pozorovatel a vzít si z toho něco.</p>
C.15	<p>Přednáška je dobrá pro osvojení teorie, pro praxi je ale téměř bez přínosu. Samostatně je to jenom taková sumarizace něčeho, co si člověk může přečíst sám doma z knih. Diskusní metody jsou určitě přínosné. Rozvíjí komunikační schopnosti, empatii, umění naslouchat, orientovat se v informacích a smysluplně je třídit. Určitě jsou tyhle metody vhodné jako doplněk k nějakým dalším. Samostatně jenom diskutovat bez nějakého opěrného bodu, něčeho, co jsme před tím zažili, teoreticky prošli, nebo viděli, to by asi úplně nešlo. Problémové metody: inscenační i situační – jsem stoprocentně pro jejich využívání. Tohle lidi vždycky baví, takže si z toho často odnesou nejen ten prožitek, ale i to „gro“ celého kurzu. Vím, jak to fungovalo na mně. Pak si člověk vybaví v nějaké situaci, co tehdy prožil, a rázem si vzpomene i na další aspekty toho prožitku. Navíc člověka rozvíjí tak nějak komplexně v pojetí osobnostně-sociálního rozvoje. A musí být i hodně kreativní.</p>

	<p>Counselling (poradenství a konzultování) – taky ho využívám. Když člověk neví, je určitě fajn mít to s kým probrat a nechat si poradit. Jenom k tomu člověku musím mít důvěru, jinak to asi nemůže fungovat.</p> <p>Koučink – asi ano, může to člověka asi nějak zvednout. Nicméně je to hodně dlouhodobá metoda pro málo lidí, která v krátkém horizontu nic moc neřeší. Kurz postavený na tom, že bych chtěl tu skupinu lidí tam koučovat, asi nepostavíte. Takže bych to viděl spíš jako formu individuálního rozvoje, ke které musí každý dospět sám, pokud má pocit, že mu to pomůže.</p> <p>Mentoring – rozhodně ano, mít v konkrétním pracovním prostředí se možnost na někoho obrátit je rozhodně důležité. Zase je to ale spíš dost individuální metoda. Nebo metoda pro malé množství začínajících lidí, kteří mentora sdílí. Pak je pro ty lidi ten člověk asi hlavně odbornou oporou.</p> <p>Asistování (stínování) – obě tyhle metody jsou určitě velmi praktické, protože se člověk učí od zkušenějšího, a to přímo prostřednictvím praxe, zprostředkovanou zkušeností. Myslím, že obě ty metody můžou rozvíjet lektorské dovednosti doslova napříč. A to včetně těch odborných aspektů.</p>
D.15	Jsem pro kombinaci metod, takže si asi nedokážu takhle vybrat. Navíc se ty metody můžou doplňovat a prolínat, samostatně je nejde úplně brát. Takže nezvládnou odpovědět.
E.15	<p>Přednáška je nejučinnější pro školení hard skills, které nejdou jinak, než napřímo vysvětlit. Pro ty měkké dovednosti jí ale jako ideál nevidím, navíc toho asi moc nerozvíjí. Navíc při školení soft skills musíte mít k dispozici i metody prostřednictvím kterých se ty dovednosti rovnou používají, aby se je lidi naučili.</p> <p>Diskusní metody jsou vhodné při kladení otevřených otázek k nějakému už načatému tématu. Diskuzí toho může člověk hodně pochytit, ale to strašně závisí na tom, jestli ty další lidi jsou taky zběhlí v oboru a mají k tomu co říct. Jinak může být v místnosti taky uplný ticho a lektor se může snažit, jak chce, ale z lidí nic nedostane. Je asi lepší diskutovat až po nějaké teorii, kdy se všichni dozví to samé a pak k tomu v diskuzi přiřazují nějaké osobní zkušenosti. Tady je nutný se nebát prezentovat svůj názor, argumentovat, být asertivní... Prostě všechny ty dovednosti související s komunikací.</p> <p>Problémové metody, inscenační a situační – já je osobně moc nezažil jako student, spíš jsem vždycky jen koukal, jak je dělají ostatní účastníci kurzu, ale určitě je hodnotím kladně. Vedou člověka k uvědomění, empatii. Navíc nácvik situací pomáhá v praxi správně reagovat, což při přípravě lektora nikdy není od věci, připravit se na potenciálně konfliktní nebo jinak nestandardní situace. Učí se tak zvládat třeba i stres. Je ale potřeba to mít důkladně připravené. Tady se rozvíjí určitě zase komunikace, spolupráce, kreativita, člověk se tak učí i nějak záměrně působit na druhé.</p> <p>Counselling (poradenství a konzultování) – to hodně využívám, takže jsem jednoznačně pro. U nás se konzultuje a hodně i sdílí právě na těch poradách. Zase jde o to nebát se vystoupit s nějakým problémem, co se třeba udál, takže člověk překonává někdy i sám sebe a musí komunikovat a spolupracovat s týmem.</p> <p>Koučink – záleží určitě na kvalitě kouče, osobní zkušenost s tím nemám, tak nevím.</p> <p>Mentoring – využívám dodnes rad od zkušenějších lektorů, svého mentora jsem sice neměl, ale kolegové byli naštěstí dost ochotní mi pomáhat, protože viděli, že se snažím se zlepšit a tak i sami chodili s doporučeními.</p> <p>Asistování (stínování) – tak o tomhle jsem už dost mluvil, mně to hodně pomohlo. V interním vzdělávání se to určitě používá nejen u nás. V podstatě bych to označil jako hodně vhodnou metodu pro takové postupné osvojování si všech náležitostí, které k práci lektora patří. Ty lektorské dovednosti se na tom dají krásně naučit, když člověk dokáže trochu vnímat, co se kolem něj děje. A když je tomu věnováno dost prostoru, člověk odchyťá i to odborné a pak to třeba s menšími odlišnostmi může sám školit.</p>
F.15	Přednáška – využitelné pro vysvětlování teorie, konceptů a metodologie

	<p>Diskuse – je vždy potřebná, nejlépe v různorodých skupinách, kde mohou mít účastníci odlišné pohledy na věc, kterým obohatí ostatní. Lze jí doplnit prakticky kteroukoliv z dalších metod. Podporují schopnost komunikace a sebe prezentace.</p> <p>Problémové metody – pro přípravu lektora vysoce doporučuji</p> <p>a) inscenační – zvyšují schopnost porozumění ostatním, jejich motivům a záměrům. Umožňují předpřipravení reakcí v různých situacích, které mohou v praxi nastat. Rozvíjí sociální kompetence.</p> <p>b) situační - zvyšují schopnost porozumění sobě i ostatním v různých situacích, napomáhají nahlédnout pod povrch věcí a rozklíčovat psychologické aspekty chování. Rozvíjí sociální citění, empatii, schopnost práce se skupinou.</p> <p>Koučink – závisí velmi na profesionalitě lektora, který by měl vždy zhodnotit vhodnost použití této metody. Pro rozvoj lektora je použitelná jen částečně. Kouč může pomáhat s motivací a odhodláním k rozvoji, nikoli však s rozvojem dovedností jako takových.</p> <p>Mentoring – využitelnější pro přípravu lektora, než koučink. Poskytuje podporu a vedení při vstupu do nového pracovního prostředí, usnadňuje aklimatizaci ve společnosti a přijetí firemní kultury a jejích standardů. Rozvíjí člověka jako osobnost i jeho odborné kompetence.</p> <p>Asistování – vhodné pro nováčky, kteří ještě nemají dostatek vlastních zkušeností, aby vedli sami kurz.</p> <p>Stínování – lze využít i u zkušenějších lektorů, kteří přešli do jiné společnosti, aby poznali postupy v novém pracovním prostředí.</p>
G.15	<p>Přednáška – je vhodná jako teoretická příprava, ale člověka v tom smyslu osobnostního a lektorského rozvoje sama o sobě nikam neposune.</p> <p>Diskusní metody – jsou univerzálně vhodné na doplnění všech ostatních metod, navíc dávají prostor k získání zpětné vazby, což je vždycky plus. Nejvíc určitě rozvíjí komunikační dovednosti, schopnost vyjadřovat se srozumitelně a k věci.</p> <p>Problémové metody</p> <p>a) inscenační – dobře lektora připraví na možné situace, kterým může čelit v praxi, což později určitě ocení, případně vidí, jak reagují jiní a má možnost posoudit, nakolik je toto jednání adekvátní a vhodné, a jak by se zachoval sám. Hraní rolí je taková praxe nanečisto, takže se jím dá dost získat, člověk se ale nesmí bát a jít do toho naplno, jinak se nic nenaučí. Rozvíjí se při nich určitě zase komunikační schopnosti, empatie, týmová práce, v nějakých komplikovanějších situacích určitě i zvládání stresu. Na těchhle metodách je dobré to, že si člověk může ty situace zkusit a nikdo pak jeho jednání nesoudí a nemá žádný dopad na jeho další fungování. To už pak při lektorování v praxi neplatí a tam si člověk musí za svým chováním hodně stát i se hodně ovládat.</p> <p>b) situační – tyhle metody jsou hodně o empatii a snaze nahlížet stejnou věc z různých pohledů a jít trochu do hloubky. To už lektor pak musí být trochu i psycholog, aby při zpětné vazbě vzal i ostatní s sebou pod povrch té probírané situace. Tahle metoda je určitě docela obtížná a já jí znám spíš z různých psychologických školení, kde jsme řešili problémy etiky v nějaké situaci. Nejsm si úplně jistá, jestli se to dá uplatnit na vzdělávání lektora.</p> <p>Counselling (poradenství a konzultování) – já sama za sebe ho dost využívám, právě proto, že mám kolem sebe hodně zkušenějších lektorů, od kterých se mám ještě co učit. Konzultování toho, co by třeba dělali v téhle situaci oni, nebo jakou metodou by na to šli, co by je ještě k tomu tématu napadlo, to je zase hrozně důležitá zpětná vazba. Víc očí vždycky víc vidí, takže konzultace může celkově dost zvednout kvalitu programu, který člověk připravuje a následně vede. U nás v podniku je to běžná praxe, navzájem si pomáhá. Ne všude to takhle ale funguje, takže je určitě důležité mít tady pozitivní vztahy s konzultantem a důvěřovat mu. Dobře zvládnuté konzultace ale určitě i utužují kolektiv a zlepšují vztahy.</p> <p>Koučink – ten jsem na vlastní kůži ještě nezkusila, ale asi je to taky dobrá metoda, když člověk potřebuje tak nějak nasměrovat, motivovat a podržet ve snaze se profesně posunout nebo i osobnostně rozvíjet. Ale nemůžu mluvit ze zkušenosti, takže bych to asi dál nekomentovala.</p>

	<p>Mentoring – taky jsem ho formálně nezažila, ale neformálně určitě, když se mě vždycky někdo ujal, provedl mě po firmě, ukázal, kde co je, jak se co dělá. A pak tu úlohu mentora plnili vlastně všichni ostatní kolegové lektori, kteří dělají na našem oddělení. U nás ty vztahy takhle docela dobře fungují.</p> <p>Asistování (stínování) – tímhle jsem si sama prošla a hodnotím to hodně pozitivně. Když má člověk někoho schopného, kdo mu umožní ty náslechy a později třeba i vedení části jeho školení, je to taková vstupní zkušenost, kdy máte někoho v zádech, kdo vám dělá oporu, kdyby něco, což vás uklidňuje a člověk pak není tak strnulý a paralyzovaný, jako když pak nastoupí na svoje první školení úplně sám. Je to rozhodně vhodná tréninková metoda, při které se člověk prakticky učí ty lektorské dovednosti, a učí se i pozorováním.</p>
16	Jaké další metody považujete za přínosné pro lektorskou přípravu a další vzdělávání a v čem vidíte jejich přínos?
A.16	Hlavně prakticky lektorovat různé skupiny lidí. Pro začátek je velmi vhodné, aby skupina (ideálně složená z ostatních lektorů připravujících se na praxi) dávala lektorovi nezraňující, ale pravdivou zpětnou vazbu, která mu dá podněty ke zlepšení výkonu, případně nahrávání projevu na videokameru a jeho následný rozbor. Důležité je i sebehodnocení, aby se člověk dokázal podívat sám na sebe skrz to kritické oko, a nežil v představě, že už je na všechno připravený a všechno umí.
B.16	Už jsem to zmiňoval, pro mě byl dobrý reflektivní deník, a samozřejmě stále a dokola i samostudium.
C.16	Mně se hodně osvědčila práce s videotréninkem a jeho následné zhodnocení ostatními účastníky. To se dá navíc po různé době opakovat, a když člověk vidí pokrok, motivuje ho to na sobě dělat dál. Určitě bych jako přínosnou viděl i supervizi, která má rozvíjet profesní dovednosti supervidovaných, zkvalitňovat vztahy a nacházet řešení různých problematických situací, a navíc přináší i zpětnou vazbu.
D.16	Určitě videotrénink, ten pomůže člověku k lepší sebereflexi a je fakt, že ho občas i dost vyděsí, jak nezkušeně jeho výkon vypadá. To je u některých suverénů docela zdravé. A potom práce s tělem, různé techniky meditace a uvolňování stresu.
E.16	U nás využíváme dost právě zpětnou vazbu, kterou si dáváme navzájem. Ta by pak měla vést i k sebereflexi, zamyšlení se nad tím, co můžu dělat líp a jak zkvalitnit i svojí práci. Takže určitě zpětná vazba.
F.16	V první řadě je třeba si uvědomit, že lektorování znamená proces celoživotního učení a rozvíjení sebe sama k výkonu této profese. V druhé řadě si myslím, že každý potřebuje neustále doplňovat jeho individuální „škatulku s pracovními nástroji“ a neomezovat se pouze na jednu využívanou metodu, protože ne každému lektorovi sedí ty samé přístupy, stejně tak jako ne každému klientovi sedí jednotný styl učení. Já osobně věřím, že „harmonizace metod“, které jsou univerzálně vhodné pro všechny osoby vykonávající profesi lektora, je prakticky nemožná, protože, jak jsem již zmínila, každý lektor i každý klient má určité osobní nastavení a preference, které mu vyhovují. Vhodnost metod k rozvoji je tak velmi individuální záležitostí.
G.16	U mě to vždycky začíná i končí samostudiem, tak to bych tady mezi metodami očekávala, a nedočkala jsem se. Pak obecně sebereflexe, aby byl člověk schopen se sám na sebe kriticky podívat a ohodnotit se, k čemuž pomůže i zpětná vazba od účastníků kurzů, ale i ostatních lektorů, kteří můžou náš výkon ohodnotit. A supervize, ikdyž ta se možná trochu kryje s tím koučováním a mentoringem.

