



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Trenérský základ

PRO-BIO Svaz ekologických zemědělců

TOTO VZDĚLÁVÁNÍ JE FINANCOVÁNO Z PROSTŘEDKŮ ESF PROSTŘEDNICTVÍM OPERAČNÍHO PROGRAMU LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY.

Srdečně Vás vítáme na dnešním semináři

TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. poskytuje profesionální služby v oblasti vzdělávání dospělých od roku 1996. Ze dvou školících center v Ostravě a Praze připravujeme vzdělávací akce pro klienty z celé České republiky. Naše aktivity jsou zaměřeny do oblastí osobnostního, počítačového a jazykového vzdělávání. Naše společnost je akreditována Ministerstvem vnitra ČR. V oblasti počítačových kurzů jsme akreditováni Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Jsme také testovacím střediskem ECDL.

Jedním z hlavních cílů naší společnosti je podpora osobního růstu jednotlivců i celých týmů. K naplnění těchto cílů nám také pomáhá spolupráce s dalšími organizacemi v rámci projektů Evropské unie. Tvorbou a realizací grantových projektů se zabýváme již od roku 1997. V současné době je velká část našich aktivit směřována k rozvoji lidských zdrojů prostřednictvím ESF v ČR ve spolupráci s významnými zaměstnavateli v regionech celé České republiky.

Společnost TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. ve spolupráci s realizačním týmem Vaší společnosti připravila tento seminář, který je navržen dle vzdělávacích potřeb účastníků cílové skupiny.

Vážíme si důvěry Vás všech.

Obsah

Vzdělávání a jeho cíle	2
Výukové cíle lze dělit na:	2
Specifika vzdělávání dospělých	2
Tréninky.....	3
WBI	3
Vyučovací metody vhodné pro vzdělávání dospělých.....	4
Problémové vyučování	4
Programované učení	7
Projektové učení.....	8
Zážitková pedagogika	11
Algoritmus jako možnost, ne jako metoda vzdělávání dospělých	11
Bariéry v učení dospělých.....	13
Zpětná vazba	13
Pravidla pro poskytování zpětné vazby.....	16
<i>Komunikace jako základ lektorské dovednosti</i>	16
Osobní image.....	16
<i>Individuální a klientský přístup</i>	17
Poznámky	20
Doporučená literatura	21

Vzdělávání a jeho cíle

Pod pojmem vzdělávání rozumíme samotný proces vzdělávání se. Výsledkem vzdělávání je potom vzdělání, jakožto vybraný a uspořádaný soubor poznatků, duchovních hodnot apod., jimiž se naplňuje myšlení těch, kterým se vzdělání dostává. Vzdělání se promítá do vnitřních kvalit projevujících se v osobnosti, což nazýváme vzdělaností.

Pro účinné a kvalitní vzdělávání má zásadní význam ujasnění výsledků výuky, k nimž má vzdělávání a výchovný proces směřovat, tedy stanovení cílů výuky.

Cílem výuky jsou výsledné, relativně stálé změny v osobnosti žáka, ke kterým má vzdělávání směřovat. Jde o změny ve vědomí, chování a postojích žáka projevující se osvojením nových poznatků a dovedností a rozvojem žádoucích rysů osobnosti žáka.

Výukové cíle lze dělit na:

- poznatkové (vzdělávací) - kognitivní oblast,
- operační (výcvikové) - psychomotorická oblast,
- hodnotové (postojové) - afektivní oblast.

Specifika vzdělávání dospělých

Problémem bývá dospělého posluchače motivovat a udržet v odpoledních hodinách jeho pozornost. Jedním z významných pravidel pro vyučování dospělých podporování jejich aktivity a samostatnosti. K tomu je nutné provádět pozitivní motivaci, vysvětlit jim, že vzdělávání může přinést znalosti, finance, zábavu, nové přátele, únik od stereotypu, ale také úspěch na trhu práce.

Demotivačními prvky mohou být naopak časová náročnost výuky, starosti a únava, ale přidat se může i nevhodné složení výukové skupiny nebo obava z neúspěchu. Obava z neúspěchu bývá u dospělých velkým tématem. Mají vytvořeno vlastní ego a bojí se, že jim jej někdo naruší.

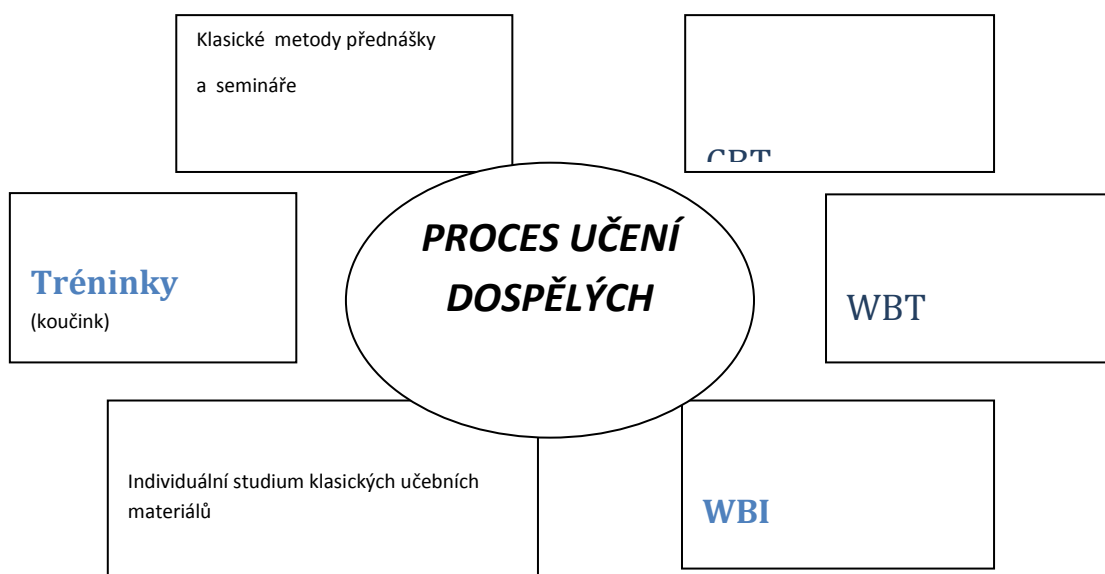
Jedním z významných specifík vzdělávání dospělých je i přibližování vzdělávacích aktivit co nejblíže praxi. Exkurze, stáže a konkrétní práce s přístroji jsou proto vždy vítanými aktivitami, stejně jako vnímání praktických poznatků a zkušeností účastníků. Ty mohou obohatit nejen ostatní posluchače, ale někdy i samotného učitele.

U dospělých posluchačů nesmí vyučující podcenit význam jejich průběžného pozitivního hodnocení (stejně jako u žáků). Rozdílné je používání haptiky (doteky) a porušování osobní zóny. Učitel by měl chválit i kritizovat vždy výkon, nikoli osobu samotného posluchače.

Jedno z hlavních pravidel je přistupovat k dospělým posluchačům jako k rovnocenným partnerům. Obsah vzdělávání dospělých musí co nejvíce odpovídat potřebám, možnostem, znalostem a představám účastníků!

Zatímco děti jsou učitelem formovanými „nepopsanými listy“, dospělí studenti jsou osobnostmi plnými zkušeností, jež nelze opomíjet. A právě uznávání již nabytých zkušeností a znalostí zájemců o vzdělání je jedním z hlavních principů, které je potřeba dodržovat.

V didaktice dospělých se stále více prosazuje pojetí učení dospělých jako hybridního procesu, ve kterém se vzájemně prolínají klasické i moderní metody.



Obr. č. 1.: Učení dospělých jako hybridní proces

Vyučovací metody vhodné pro vzdělávání dospělých

Problémové vyučování

Problémová metoda je chápána jako vyučovací metoda, respektive typ výuky, který začleňuje řešení problémů samotnými posluchači jako prostředek jejich intelektového rozvoje. Do určité míry je tato metoda realizována při každé výuce, preferována je ve výuce alternativních škol (reformní pedagogika).

Problém je teoretická nebo praktická obtíž, kterou posluchač samostatně řeší svým vlastním aktivním zkoumáním.

Problémové vyučování chápeme z didaktického hlediska jako soubor takových činností, např. organizování problémových situací, formování problémů, poskytování nezbytné pomoci posluchačům při řešení problémů a při ověřování těchto řešení a konečně řízení procesu systematizace a upevňování takto získaných poznatků.

Základ metody spočívá v pojetí řešení problémů jako aktivní a samostatné činnosti vzdělaného jedince. Posluchačům nejsou sdělovány „hotové“ vědomosti a fakta, ale jsou vedeni k tomu, aby se samostatně nebo s nepatrnou pomocí pedagoga snažili k novým poznatkům dospět vlastním uvažováním, pozorováním, měřením, výpočtem, atd.

Řešení problému vyžaduje aktivní myšlenkovou činnost.

Je zřejmé, že problémová výuka je na rozdíl od klasického vyučování pomalejší a mnohem náročnější, má však výrazný formativní účinek a získané vědomosti jsou trvalé.

Metoda řešení problémů je typickou metodou tzv. heuristické výuky.

HEUREKA - našel jsem, objevil jsem

Podstata:

- posluchači samostatně objevují dosud nepoznané skutečnosti, jedná se v podstatě o analogii vědeckého bádání
- představuje jakýsi návrat k původnímu autentickému poznávání světa člověkem
- např. Sokrates, řecký filosof (469-399), mistr ve vedení rozhovoru, jehož podstata spočívala v odhalování nových skutečností na základě logického z dřívějších poznatků vhodně kladenými otázkami (vyvozovací, rozhovor), dokázal přivést nevzdělaného otoka k odvození Pythagorovy věty

Pramenem tvořivého napětí je problémová otázka.

Problémová otázka je impulsem k zvědavému pátrání, myšlenkovému vzepětí a intenzivní aktivitě s cílem dosáhnout vysvětlující odpovědi.

Schopnost klást podněcující otázky je významným momentem při vedení posluchačů k tvořivosti!

Tvořivý člověk si problémové otázky klade také sám, ale v edukační situaci je potřeba, aby tak činil komunikační partner, kterým může být například kolega nebo pedagog. Kladou-li si otázky vzájemně oba účastníci rozhovoru, vzniká dialog, který stírá původní ostré hranice didaktického zaměření rozhovoru a přechází ve výměnu názorů.

Problémové vyučování můžeme řadit k aktivizujícím metodám výuky.

Kreativní pedagog u svých posluchačů úspěšně rozvíjí aktivitu, samostatnost a tvořivost.

Kreativní pedagog se nespokojí jen s tradičními metodami výuky, ale inovativně hledá postupy a cesty k dosažení stanovených cílů. Vytváří neautoritativní prostředí, podněcuje u posluchačů iniciativu a hledání samostatných řešení, podporuje jejich divergentní myšlení, fantazii, flexibilitu, vede je k sebereflexi a k sebehodnocení, ale též vytrvalosti a houževnatosti.

Po kreativním pedagogovi se požaduje, aby ovládal dovednost klást podněcující otázky, řídit diskusi, objektivně oceňovat úspěchy a nápady posluchačů a vytvářet motivující pracovní atmosféru.

Základní vlastnosti problému:

- problémové úlohy by měly vycházet z reálných životních situací nebo na ně navazovat
- čím je problém přirozenější, tím větší je možnost aktivizovat posluchače
- problémové úlohy musí být přiměřené, aby je posluchači mohli vyřešit
- problémová úloha by měla podněcovat posluchače k uvažování, hledání, zkoumání, případně k dalšímu studiu
- problémovou úlohu je možné řešit až po získání dostatečného množství faktů a pojmů

Tři etapy problémového procesu:

- etapa shromažďování faktů, osvojování pojmů poznávání struktur
- etapa procvičování prostřednictvím aplikací informací do praxe
- etapa heuristických postupů a řešení problémových úloh

Řešení problému probíhá v těchto fázích:

1. **Zjištění problému (IDENTIFIKACE PROBLÉMU)**, uvědomění si jeho existence. Je to nejobtížnější fáze. Ve výuce často problém vymezuje pedagog ve spolupráci s posluchači. Stanovení problému se může stát zdrojem motivace a zájmu posluchačů.
2. **Orientace v problému (ANALÝZA PROBLÉMU)**. Posluchač si uvědomuje základní fakta, vztahy a souvislosti daného problému.
3. **Hledání jádra problému** - tato fáze úzce navazuje na předchozí analýzu a spočívá ve vymezení otázky, co je třeba vlastně řešit.
4. **Stanovení hypotéz, domněnek** - nejcennější fáze. Jedná se o heuristický postup, v němž se rozhoduje o celkovém výsledku řešení problému. Spočívá v hledání vhodných postupů a možných cest, vedoucích k řešení problému. Maximální aktivita posluchačů! (Z výzkumů vyplývá, že by posluchači měli mít na tvorbu hypotéz, tj. na přemýšlení, aspoň 10 minut času). Guilfordovo pravidlo: Originálnost hypotéz s časem vzrůstá, neboť pozdější myšlenky jsou lepší.
5. **Ověřování hypotéz (VERIFIKACE HYPOTÉZ)**. Nevede-li žádná z hypotéz k řešení problému, vrací se posluchač k formulování nových domněnek. Poskytuje příležitost pro analytické, logické a kritické myšlení.
6. **Vyslovení závěru, vyřešení problému**. Tato fáze je výsledkem stanovení správné hypotézy a jejího ověření.

Nezdařené pokusy o řešení jsou z hlediska vzdělávacího i výchovného také významné. Vedou k novému pokusu o řešení.

Pod pojmem problémové vyučování nerozumíme pouze proces řešení problémových úloh, ale také kladení problémových otázek a řešení jednoduchých problémových situací.

Typické problémové otázky začínají slovy:

Proč..., Čím se liší..., Srovnej..., Jak bys vysvětlil..., Urči..., Popiš..., Vysvětli..., Dokaž..., Jaký je základní rozdíl..., Které společné znaky..., Jak souvisí..., Co je příčinou..., Jak lze použít...

Poznámka: Problémové úlohy je třeba jasně odlišit od úloh na procvičování. Jestliže učitel ukáže studentům řešení jisté typové úlohy a pak od nich požaduje samostatné provedení podobného úkolu, nejde o řešení problému, ale o procvičování předvedeného postupu.

Řešení problémových úloh přispívá k pěstování kultury myšlení.

Metoda řešení problémů je velmi náročná na učitelovu přípravu.

Učitel musí vybrat vhodné učivo a připravit je tak, aby umožňovalo vytváření vhodných problémových situací a formulování přiměřených problémů.

Ještě jednou opakuji, že je nutné počítat s tím, že řešení problémů zabere daleko víc času než tradiční vyučovací metody, ale kromě rozvoje základních poznávacích procesů je tato metoda důležitá také pro rozvoj procesů citových a volních (úspěšné vyřešení problému = pozitivní citový prožitek)!

Programované učení

Programované učení je vyučovací metoda založená na řízení učební činnosti studentů. Vychází z behaviorismu a nebehaviorismu a ze základního vzorce S-R (stimul-reakce), který zde má podobu U-Z (učení-zpevnění).

V současné době mohou ve školách jako vyučovací stroje sloužit počítače jako univerzální nástroj k realizaci programovaného učení v kombinaci s hypertextem a multimédií.

Podstata programovaného učení:

Učivo je prezentováno v knize nebo vyučovacím stroji a zpracováno do programu podle následujících zásad:

Princip malých kroků

Zásada malých kroků vychází z principu progresivní aproximace (postupné přibližování k cíli). Látka určená k osvojení je pečlivě vymezena a rozčleněna na velmi malé úseky, kroky (frames). Tyto elementární operace na sebe bezprostředně navazují. Postup studenta je kontrolován po každém kroku. Podle Skinnera je možné kroky považovat za přiměřené, pokud množství chyb při hodnocení nepřesáhlo pět procent.

Princip aktivní odpovědi

Studentovi je učivo předkládáno jako otázka nebo problémová situace. To vylučuje jeho pasivní přístup pouhého příjemce informací. Aktivní a měřitelná odpověď studenta zefektivňuje vyučovací proces. Skinner by označil učení dle tohoto principu za efektivní, pokud by poměr správných odpovědí dosáhl 95 procent.

Princip zpevnění

Student je po každém kroku seznamován s výsledky své práce. Pokud učiní chybu, je na ni okamžitě upozorněn. Vrací se k předešlému kroku, analyzuje daný problém znovu, varuje se chyby z dřívějšíka. Efektivní zpětná vazba spočívá v četných a plynulých informacích o výsledku provázených pocitem úspěchu, resp. odměnou nebo pochvalou.

Princip vlastního tempa

V případě běžné výuky mohou být zdatnější studenti zdržováni tempem slabších studentů, které naopak může rychlejší tempo znervózňovat. Programované učení poskytuje studentům možnost pracovat podle jejich individuálních rozumových schopností a na základě jejich vlastního rozvržení sil a času. To usnadňuje možnost samostudia a zároveň v procesu učení omezuje (popř. vylučuje) roli učitele.

Nevýhody programovaného učení:

Kromě řady výhod přináší programované učení některá úskalí, mezi něž můžeme zařadit tyto:

- atomizace poznatků a ztráta souvislostí
- omezená možnost zajištění všestranného rozvoje osobnosti
- omezení interpersonálních vztahů
- nedostatek souvislého mluvního projevu
- potlačení iniciativy, tvořivosti
- absence sociálního učení
- různá míra ochoty studentů pracovat s programem

Projektové učení

Projektové učení, nebo PU (angl. Project-based learning - PBL) je konstruktivistickým pedagogickým přístupem, jehož cílem je navodit hlubokou, detailní úroveň učení se s využitím metod na bázi průzkumu, či výzkumu podpořenými tématy, která jsou skutečná, zajímavá a důležitá pro studentův každodenní život.

- PU je navrženo pro využití širších, komplexnějších témat, jejichž porozumění vyžaduje zkoumání (výzkum, prozkum) ze strany studentů
- PU není určeno pro studium jednoduchých informací a faktů. Například: studenti mohou mít za úkol sledování kvality vody v místní řece, na základě kterého získají informace o životním prostředí jejich okolí a problémy, které je ovlivňují.
- PU je výukový přístup založený na dlouhodobých, mezipředmětových a na studenta zaměřených aktivitách. Tento přístup je obecně méně strukturovaný než tradiční učitelem řízený výukový proces; při projektovém učení musí studenti velmi často sami organizovat svou práci a čas.
- V rámci PU je také kladen velký důraz na vzájemnou spolupráci studentů.

- PU instrukce se odlišují do běžných zkoumání zejména svým důrazem na společné učení a také zaměřením na konečný výstup, který představuje a dokumentuje učební proces celého projektu.

Podmínky kvalitního projektového učení:

- otázka nebo téma, které je skutečné, zajímavé a důležité pro studentův každodenní život
- reálné využití technologií
- studentovo samostatné řízení učebního procesu
- spolupráce
- využití zkušeností a znalostí z více vědních, či společenských oborů
- dlouhodobost (více než 3 týdny)
- zaměření na výstup - výrobek, prezentace, nebo činnost jako výsledek výzkumu (pátrání)

Aktivity projektového učení

S využitím všech zkušeností a možností 21. století se z PU stává více než jen pouhý webquest nebo úkol založený na průzkumu internetu. V rámci projektového učení se od studentů očekává smysluplné využití dostupných technologií k výzkumu či k prezentaci své práce.

Je kladen důraz na roli technologií a zároveň na akademický obsah.

PU se opírá o studijní skupiny, které určují své projekty a přejímají plnou zodpovědnost za své vzdělávání.

Úspěch v rámci projektů pomáhá určovat status celé komunity. Tento status je zároveň dosažen tím, že i méně sebejistí studenti mají možnost úspěchu.

Výstupy projektového učení

Mnohem více než samotné učení se různým vědním oborům se při PU studenti učí pracovat v týmu a tím se učí přijímat zodpovědnost v rámci společnosti.

PU je také významné pro vývoj (ne-)porozumění. Částečné pojetí a intuice jsou jen těžko nahraditelné přijetím strohé vědecké pravdy skrze zprostředkovanou epistemologii (teorii poznání). V projektovém učení je na druhou stranu věda součástí kultury daného týmu, dané komunity; sami studenti (studijní skupiny) řeší vlastní porozumění jevů na základě jejich znalostí a zkušeností, či nově nabytých poznatků.

Poznámka: Související pedagogický přístup - problémové učení je podobný, nicméně při aktivitách problémového učení je úkolem studentů spíše vyřešit nějaký otevřený problém než aby studenti sami prezentovali problém související s úspěšným dokončením projektu.

Druhy projektů

Jedná se o přechod od myšlenky k činu, je to záměr realizovat nápad. Rozlišují se tyto druhy projektu:

Podle navrhovatele:

- spontánní (nápad pochází od studentů)
- umělé (nápad pochází od učitele nebo z vnějšího zdroje (například zadání soutěže)
- kombinované (nápad je společným dílem studentů a dalších osob (například učitel doplní nápad, upřesní ho)

Podle místa:

- školní (projekt se celý realizuje v rámci výuky)
- domácí (projekt se celý realizuje mimo výuku)
- kombinované (projekt je realizován zčásti v rámci výuky, zčásti mimo ni)

Podle počtu studentů:

- samostatný (projekt řeší jednatlivec)
- skupinový (projekt řeší 2 a více studentů, ale ne celá třída)
- třídní (projekt řeší celá třída)
- celoškolní

Podle času:

- dlouhodobé
- krátkodobé

Podle předmětu:

- jednopředmětové
- mezipředmětové
- všechny

Podle cíle:

- pro získání poznatků
- pro opakování
- pro aplikaci

Požadavky na projekt:

- výběr tématu (významný pro studenta)
- možnost integrace studenta a předmětu
- formulace úkolu - konkrétní, stručný, užitečný, zajímavý, splnitelný

Hlavní kroky projektu

- 1. záměr
- 2. příprava projektu (cíl, místo, ...)
- 3. vlastní realizace
- 4. hodnocení

Přednosti projektu

- motivace pro studenty
- učí se diskutovat, argumentovat
- učí se řešit problémy
- učí se zpracovávat informace

Zápory projektu

- náročné na čas a volnost studentů
- náročné na zkušenosti a schopnosti učitele

Zážitková pedagogika

Zážitková pedagogika je přístup ke vzdělání založený na vyšší schopnosti lidské paměti vstřebávat informace, jejichž vnímání je provázeno intenzivní emocí.

Významnou organizací zabývající se v České republice a v bývalém Československu zážitkovou pedagogikou je [Prázdninová škola Lipnice](#). Zážitková pedagogika pracuje s prožitkem jako prostředkem k ovlivňování klienta. Směr tohoto ovlivňování je určen pedagogickým cílem. Práce zážitkového pedagoga spočívá v záměrném vytváření situací, v nichž předpokládá intenzivní prožívání, a následné pedagogické práci s těmito prožitky (zpětnou vazbou).

Algoritmus jako možnost, ne jako metoda vzdělávání dospělých

Cílem vyučování je formovat u studenta psychické procesy určitých kvalit. Procesy a vlastnosti, které máme získat v podobě vyučování, můžeme nazývat cílovými.

Chápeme-li algoritmus jako určitou posloupnost konečného počtu elementárních kroků vedoucích k vyřešení daného typu úloh, je třeba při jeho konstruování využít aparátu matematické logiky.

Při analýze vyučovací praxe vystupuje mnohdy do popředí závažný nedostatek, kterým je chybná konstrukce algoritmů. Při tvorbě algoritmů vhodných pro využití ve vyučovacím procesu je velmi důležité brát v úvahu nejen logické, ale i psychologické faktory.

První podmínkou organizace vyučování je správné naprogramování jeho výsledků, přesné, strukturní a detailní určení cílových kvalit. Pro splnění této podmínky je nutné rozčlenit procesy, které máme utvářet, na elementární komponenty. Při konstrukci algoritmů hraje důležitou roli analýza logické struktury úloh, jež se mají pomocí těchto algoritmů řešit. Je nutné vyhnout se algoritmům neracionálním, které ve svém výsledku vedou ke zdoluhavému a často i chybnému osvojení vědomostí, dovedností a návyků u jinak snadno, rychle a efektivně osvojitelných úloh.

Pro správné programování výuky a pro správné strukturální vymezení jejích cílů je potřeba vytvářet modely nejen algoritmických, ale také pravděpodobnostních procesů. Mechanismus těchto algoritmických i tvořivých procesů musí vyučující znát, aby je mohl u studenta vytvářet.

Algoritmus

- předpis (systém instrukcí, příkazů a pravidel) o posloupnosti elementárních úkonů, které vedou k úspěšnému vyřešení úlohy určité třídy
- předpokládá, že všechny instrukce předepisují dostatečně jednoduché (elementární) operace (úkony), které jsou srozumitelné všem a provádějí se jednoznačně
- použití algoritmu vede řešení dané úlohy tak, že všichni studenti provádějí stejné činnosti a dospějí ke shodným výsledkům

Algoritmy se vyznačují determinovaností, hromadností a rezultativností.

Používání algoritmů plně koresponduje s konvergentním typem úloh a jejich způsobem řešení. V současné době, která v edukačním procesu preferuje divergentní úlohy a podporuje kreativitu a alternativní přístupy, mohou algoritmy a jejich používání působit jako stagnace, ne-li dokonce krok zpět.

Uvědomíme-li si však skutečnost, že algoritmy mají místo i v programované výuce, nevidíme důvod jejich používání obcházet. Zcela samozřejmým znakem programované výuky je totiž

rozdělení vyučovacího procesu na relativně malé kroky, protože tento znak vyplývá ze samotného pojmu algoritmu.

Vedle algoritmů musí však v edukačním procesu zaujmout důležité místo i formování procesů svou podstatou nealgoritmických. Studenti a studenti musí umět řešit také úlohy, pro které algoritmus řešení neexistuje nebo není objeven, popř. ho studenti dosud neznají.

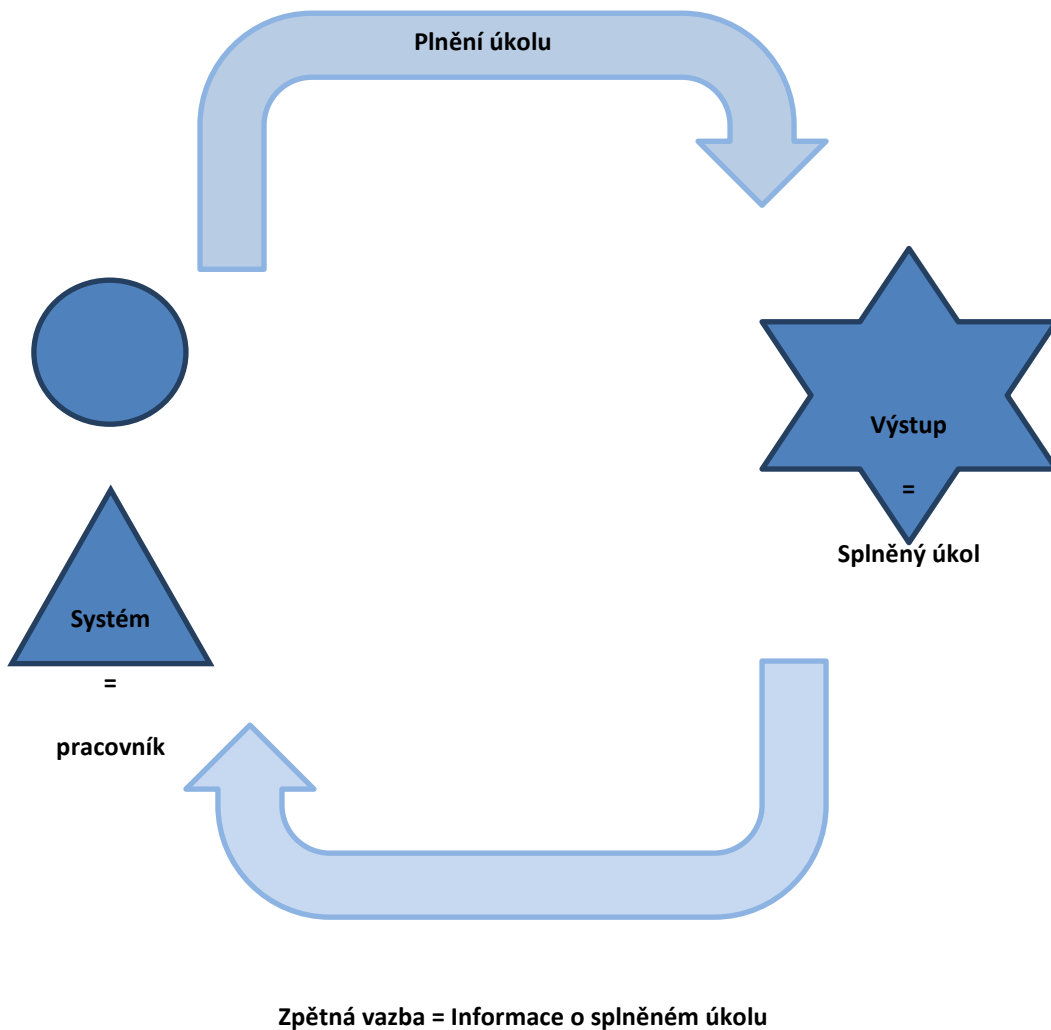
Bariéry v učení dospělých

- Fyzické (kondice, zdravotní stav, krátkodobé nemoci, nevhodný denní režim, nevhodné prostředí)
- Psychické (nedostatek motivace, vývojové schopnosti k učení, stres, psychická odolnost, osobnostní vlastnosti, emocionalita, nízká asertivita, sebevědomí)
- Intelektuální (inteligence, neuspokojené vzdělávací potřeby a zájmy, nevhodný styl učení, nesoulad myšlenkových operací a vzdělávacího obsahu)
- Sociální (vztahy na pracovišti a v rodině, sebereflexe a sebehodnocení, vztah k lektorovi, osobnost lektora)
- Fáze životního cyklu (problémy na pracovišti, v rodině, osobní problémy, události a radosti)
- Didaktické (nevhodné strategie výuky, nedostupné a nevhodné studijní materiály, nejasné cíle a instrukce)
- Organizační (špatná organizace výuky, problémy s technikou)

Zpětná vazba

Zpětná vazba je obecný termín pro situace, ve kterých výstup nějakého systému ovlivňuje zpětně jeho vstup. Původně se tento termín používal v kybernetice, ale stejný význam má i ve vědách o lidském chování.

Zpětná vazba:



Pracovník splní nějaký úkol a to, jak ho splnil, ovlivní, jak bude plnit úkoly v budoucnosti.

Příklad: Pracovník jde koupit lepidlo. Když ho chce použít, zjistí, že nedrží. Získává tedy zpětnou vazbu – koupil nevhodné lepidlo. Příště koupí jiné lepidlo.

Abychom získali zpětnou vazbu, nepotřebujeme k tomu nutně dalšího člověka. Někdy nám ale druzí lidé mohou o námi plněném úkolu předat takové informace, které bychom sami nezjistili.

Pro zapamatování:

Zpětná vazba slouží k tomu, aby člověk získal chybějící informace a na jejich základě mohl dělat příště věci jinak lépe nebo stejně dobře

Zpětnou vazbu získáváme vlastním pozorováním nebo od druhých lidí. Na základě jejího vyhodnocení pak:

- Děláme znovu a stejně věci, které se nám povedly
- Děláme jinak věci, které se nám nepovedly
- Neděláme věci, které se nám nepovedly

Role vedoucího ve zpětnovazebním procesu:

- Předat nové informace, které pracovník nemá (věci, které nevidí nebo o kterých neví)
- Vysvětlit informace, které pracovník není schopen sám pochopit
- Dát informace do souvislostí se svými zkušenostmi a vysvětlit to pracovníkovi
- Předat vlastní subjektivní hodnocení

Základní pravidla pro dobrou zpětnou vazbu, kterou poskytuje nadřízený:

Dobrá zpětná vazba musí podřízenému přinést novou informaci!

Dobrá zpětná vazba musí být podaná tak, aby jí podřízený přijal!

Dobrá zpětná vazba musí podřízenému přinést novou informaci: Pokud ZV podřízenému nepřinese žádnou novou informaci, nemá podle čeho dělat věci lépe.

Dobrá zpětná vazba musí být podaná tak, aby ji podřízený přijal: Pokud podřízený ZV nepřijme, nic si z ní neodnese a nedojde k žádné změně.

Z výše uvedených pravidel plynou konkrétní doporučení vedoucí k dodržování těchto pravidel. Ty najdete níže v tabulce.

Pravidla pro poskytování zpětné vazby

Pravidlo		Příklad
ZV je subjektivní, vyjadřujete svůj názor a postoj	Správně	„já si myslím...“, „podle mě se stalo...“, „můj názor je...“
	Špatně	„pravda je...“, „všichni ví...“, „je jasné...“
ZV je popisná, týká se činnosti a jejich důsledků	Správně	„Pozdní příchod na schůzku vedl k nespokojenosti a ztrátě zákazníka.“
	Špatně	„Pozdní příchod na schůzku od Tebe byla nezodpovědná hloupost.“
ZV je konkrétní, je zřejmé, čeho se týká	Správně	"V závěrečné zprávě byly pravopisné chyby, např. na straně..."
	Špatně	"Při práci děláš chyby."
ZV je pokud možno bezprostřední	Správně	"V posledním týdnu jsi..."
	Špatně	"Už dávno jsem ti chtěl říct..."

Komunikace jako základ lektorské dovednosti

Jednoznačně je image lektora tou nejdůležitější prezentací jeho osobnosti. Jde tedy o způsob, jak působí na účastníky semináře. Osobní image je tím, čím se lektor může odlišit a zviditelnit a je během několika prvních vteřin vizitkou, kterou si vytvoří účastník o lektorovi.

Osobní image

Představuje veškeré vnitřní i vnější faktory, které vyzařujeme na okolí a na které máme vliv sami. Je odrazem toho, jak chceme, abychom byli okolím vnímáni. Jde o roli, do které se snažíme stylizovat. Důležité je svou image rozvíjet, pracovat na sobě a to na základě

zkušeností nebo převzatých informací. Případně můžeme novou image vytvářet dle plánů do budoucna.

Osobní image je kombinace našich vnitřních i vnějších faktorů, které dávají dohromady vlastní obraz, na jehož utvoření máme největší vliv sami. Jde o kombinaci charisma, vzhledu, způsobu řeči, chování, společenské zvyky, naše charakteristické projevy při komunikaci a prezentaci.

Parametry, které ovlivňují schopnost lektora se prosadit jsou:

- pracovní výkon (schopnost se přizpůsobit a plnit náročné a nové požadavky),
- osobní cíl (jak plníme úkoly)
- a schopnost zviditelnit se (umění prezentace, profes. image).

Chcete-li být úspěšným lektorem, potřebujete mít ve srovnání s ostatními „něco navíc“ – osobní styl, image a charisma. Tím dáváte najevo, kdo jste a o co usilujete. Osobní image je obraz každého z nás. Image je kombinací neměnných a proměnlivých faktorů. Geneticky dány jsou fyzické rysy a temperament a jsou do jisté míry neměnné (například způsob chůze, sezení a držení těla, přesto je možné ovlivnit tréninkem). Styl, jak se oblékáte je výsledkem osobního rozhodnutí a volby.

Individuální a klientský přístup

Mezi významné trenérské dovednosti patří individuální přístup ke každému účastníkovi a budování dlouhodobého vztahu, který bude založen na pro-klientském přístupu:

1. NABÍDNĚTE ZÁRUKU.

Každý lektor může zákazníkům nabídnout záruku, která pro ně bude atraktivní. Jste-li ochotni riskovat svou reputaci, okamžitě získáváte výsadní postavení mezi konkurencí.

2. ZAŘIĎTE PRO ZÁKAZNÍKY BEZPLATNOU INFO-LINKU.

Dáte-li svým zákazníkům možnost vám zavolat zadarmo, říkáte jim: "Chci si vás udržet jako zákazníky a proto chci, aby se vám se mnou lépe komunikovalo."

3. PŘIZPŮSOBTE PROVOZNÍ HODINY POTŘEBÁM VAŠICH ZÁKAZNÍKŮ.

Vhodná provozní doba, správný sortiment, možnost splátek, jednoduché uzavírání smluv a objednávek. To vše jsou způsoby, jak zákazníkům ulehčit nákupy a rozhodování.

Jednoduchost nákupu je v západních zemích stejně důležitá jako cena produktu. Podobný trend je patrný i u stále větší skupiny v ČR.

4. UMOŽNĚTE ZÁKAZNÍKŮM ZANECHAT VÁM VZKAZ PO PRACOVNÍ DOBĚ.

Připojte k vašemu telefonnímu systému záznamník nebo hlasovou schránku. Zákazníkův čas nebude zbytečně promarněn, a vy získáte kontakt na člověka, který by se možná jinak obrátil na konkurenci.

5. ZVEŘEJNĚTE DOMÁCÍ A MOBILNÍ TELEFONNÍ ČÍSLA NA VAŠICH VIZITKÁCH A PROPAGAČNÍCH MATERIÁLECH.

Vědomí, že vás mohou zastihnout i po pracovní době a ve večerních hodinách, dodává zákazníkům důvěru ve vaši osobnost. Budete-li to nutné, zákazník ví, že vás může v případě nutnosti zkontaktovat.

6. NABÍDNĚTE ZÁKAZNÍKŮM SVÉ ZKUŠENOSTI.

V každém oboru existují otázky, na které se zákazníci často ptají. Zkuste takové otázky sepsat a připravit na ně odpovědi. Poskytování podobných brožurek s cennými informacemi nejen sníží počet telefonátů, ale získáte také mezi konkurencí postavení odborníka.

7. KOMUNIKUJTE SE SVÝMI ZÁKAZNÍKY.

Udržujete-li se svými zákazníky kontakt, dáváte jim najevo, že na ně myslíte a neberete je jako samozřejmost. Posílejte jim informace, které mohou využít, ne pouze propagační materiál. Zákazníci chtějí vědět, co umíte a jak jim pomůžete, a ne jen co prodáváte.

8. PODĚKUJTE SVÝM ZÁKAZNÍKŮM.

Kolikrát se vám samotnému stalo, že jste odešel z obchodu, ve kterém jste utratil spoustu peněz, a prodavačka se tvářila, jako by vám prokázala službu. Řeknete-li zákazníkům "děkuji", dáváte jim najevo, že si jich vážíte.

9. BUĎTE SVÝMI VÝROBKY A SLUŽBAMI NADŠENI.

Vaše nadšení a zapálení se přenesou na vaše zákazníky. A ti je při vyprávění o tom, jak u vás dobře nakoupili, předají svým známým a přátelům.

10. UMOŽNĚTE ZÁKAZNÍKŮM RŮZNÉ ZPŮSOBY KOMUNIKACE.

Poštou, telefonem, faxem, e-mailem a po internetu. Takový fax nemusí být sice zákazníky- osobami často využíván, jeho uvedením ale vysíláte signál, že jste připraveni zákazníkům vyjít vstříc i takovou věcí, jakou je způsob komunikace.

11. USPOŘÁDEJTE "DEN ZÁKAZNÍKŮ".

Protože většina podobných akcí je bohužel považována za způsob, jak prodat více výrobků, musíte se odlišit skutečným zájmem o zákazníky. Pokud si při této příležitosti něco koupí, považujte to za bonus.

12. NEZAPOMÍNEJTE NA DLOUHODOBÉ ZÁKAZNÍKY.

Nikdo z nás nechce být považován za zákazníka, který si nechá vše líbit. Udržujte proto se stávajícími zákazníky kontakt. Zabráníte tak myšlenkám, že veškerou péči věnujete novým zákazníkům a o staré se již nezajímáte.

Poznámky



Doporučená literatura

Kubálek J., 1975. Nástin didaktiky pomůcek. Praha, SPN 1975

Manulianc, A. T., 1990. Moderní technologie řízení. Praha, Institut řízení 1990. ISBN 80-7014-022-4

Maňák, J., 1999. Nárýs didaktiky. Brno, Masarykova univerzita 1999.
ISBN 80-210-1661-2

Materiály z konference E-learning v praxi firemního vzdělávání. Praha, Semis 2001

Mužík, J., 1998. Andragogická didaktika. Praha, Codex 1998.
ISBN 80-85963-52-3

Obst, J., 2000. Základy školského managementu pro učitele. Olomouc, Univerzita Palackého
2000. ISBN 80-7067-941-7

Slembeck, T., 1993. Volkswirtschaftslehre- Lehren und Lernen, Universität Bamberg 1993.
ISBN 3-88064-299-X

Rae, L., 1991. How to measure training effectiveness. Vermont, Gower Publishing Company
1991. ISBN 0-566-07275-0