

Priloha 3 k č.j.: HV-102947-SB/OPZ-2013

Příloha č. 3 k Závaznému návrhu smlouvy
Počet listů: 14

1.6 SOUČÁST 3 - ŠKOLENÍ LEKTORŮ P ČR PRO VZDĚLÁVÁNÍ MANAGEMENTU

1.6.1 Základní charakteristiky školení lektorů P ČR v rámci realizace plnění zakázky

Vyškolíme celkově minimálně 24 lektorů v členění 12 pro základní a 12 pro střední management P ČR. Na základě zpracované analýzy v „součásti 1“ doporučíme skladbu lektorů pro základní a střední management P ČR. Návrh realizace školení lektorů P ČR pro vzdělávání managementu předložíme zadavateli (objednateli) k akceptaci v elektronické podobě. Zadavatel (objednatel) zpracuje do 15 dnů připomínky k návrhu tak, jak stanovuje zadávací dokumentace zakázky a poté do 15 dnů z naší strany dojde k vypořádání připomínek zadavatele (objednatele) a předložení k akceptaci revidované podoby návrhu.

Školení lektorů pro vzdělávání managementu bude probíhat dle vytvořených metodik v „součásti 2“ a poskytne lektorům P ČR znalosti a dovednosti pro vzdělávání managementu P ČR. Touto aktivitou bude zajištěna následná plošná implementace vzdělávacích kurzů v P ČR.

1.6.2 Vzdělávací moduly školení lektorů P ČR včetně hodnocení lektorů

Vzdělávací kurz pro lektory P ČR bude obsahovat minimálně následující vzdělávací moduly:

- výuka lektorování manažerských znalostí a dovedností v P ČR obecně;
- výuka lektorování tvrdých manažerských znalostí a dovedností;
- výuka lektorování měkkých manažerských znalostí a dovedností;
- výuka vedení teambuildingových aktivit.

Součástí školení bude nácvik lektorování konkrétního kurzu vzdělávání základního a středního managementu v rozsahu dle obsahového vymezení jednotlivých modulů manažerského vzdělávání, vzdělávání specifických lektorských dovedností pro vedení kurzu manažerských dovedností, pro školení dalších lektorů a použití e-learningového modulu. Součástí bude vyhodnocení správnosti lektorských postupů, případná úprava použité metodiky a výukových materiálů pro vzdělávání managementu P ČR.

Na základě našich zkušeností s realizací zakázek obdobného charakteru nabízíme postup vzdělávání interních lektorů P ČR rozdělený do následujících oblastí:

- A) Identifikaci vhodných kandidátů úřadu pro pozici interního lektora.
- B) Proškolení interních lektorů v lektorských dovednostech.
- C) Pomůcky pro interní lektory pro potřeby praktického nácviku lektorských dovedností (notebook, dataprojektor, flip chart, mikrofón, fotoaparát, kameru, laserové ukazovátko, diktafón).
- D) Evaluaci interních lektorů – stanovisko ke způsobilosti hodnoceného lektora
- E) Metodickou pomoc při nastavování a implementaci vzdělávacích kurzů do plánů vzdělávání zaměstnanců P ČR – nad rámec ZD. Tuto činnost však považujeme za důležitou z hlediska úspěšného a funkčního implementování výstupů projektu do reálného fungování úřadu.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

Tato fáze nastává v případě, že organizace nemá ještě vybrané osoby, které budou pozice interních lektorů zajišťovat.

Na základě vytipovaných osob, které má P ČR k dispozici (většinou se jedná o zkušené zaměstnance a vedoucí zaměstnance odborů a oddělení, zaměstnance, kteří mají respekt u svých kolegů a disponují vlastnostmi potřebnými pro výkon lektora – dobré komunikační a prezentační dovednosti apod.). AQE advisors na základě relevantních kritérií vyhodnotí vhodnost kandidáta na pozici interního lektora. Dojde k identifikaci **silných a slabých míst vybraných uchazečů, příležitostí ke zlepšení**, což bude následně sloužit jako podklad pro školení v lektorských dovednostech na základě jejich dosavadních zkušeností.

Uchazeč disponuje zpracovaným a akreditovaným kurzem lektorských dovedností s časovou dotací 4 dny, školení je zajištěno prostřednictvím interních kapacit AQE advisors.

Tento kurz bude na základě výstupů projektu upraven a aktualizován pro potřeby využití konkrétně v prostředí P ČR.

Cílem kurzu je: **Dozvědět se, naučit se a především natrénovat úspěšné charismatické vystupování úspěšného lektora.**

- Zbavit se strachu z obecnosti a mluvení na veřejnosti
- Připravit si dobře prostory a techniku
- Vytvořit kvalitní koncept přednášky
- Umět zaujmout posluchače (charisma, image)
- Naučit se pracovat s hlasem (verbální komunikace, rétorika)
- Mít přirozený pohyb v prostoru (neverbální komunikace, řeč těla)
- Úspěšně zvládat obtížné situace při vzdělávací akci
- Být osobností a profesionálem ve své profesi

Vybraní zaměstnanci P ČR budou proškoleni v následujících tématech

- Principy a formy vzdělávání dospělých
- Efektivní metody výuky – kdy a jak je použít
- Práce se zpětnou vazbou
- Vysvětlení pojmů:
 - Lektor
 - Konzultant
 - Kouč
 - Mentor/tutor
 - Supervizor
 - Facilitátor
 - Mediátor

- Příprava prostor
- Příprava lektora (příprava presentace, struktura přednášek, lektorské „typy“)
- Příprava přednášky:

Podporujeme Vaši budoucnost

www.esfcr.cz

- Cíl vystoupení
- Obsah a téma přednášky
- Kostra přednášky – osnova, myšlenkové mapy...
- Ergonomie učebny – usazení, vzdušnost...
- Technické pomůcky – flip, diaprojektor, fixy...
- Praktická cvičení
 - Tréma - její projevy, jak se jí zbavit, jak jí předcházet
 - Dech - jak správně dýchat a hospodařit s dechem při projevu
 - Výslovnost - správná výslovnost, artikulace
 - TRÉNINK DECH, VÝSLOVNOST
- Pomůcky a zapojení účastníků
 - Technické
 - Spontánní
 - Statické
 - Podkladové
- Práce s technikou, nástrahy, trapasy a pasti - jak reagovat, když...
 - Zadání úkolu – PRAKTICKÝ TRÉNINK – zpětná vazba
- Zapojování účastníků během školení
 - Zadávání úkolů
 - Práce ve skupinách
 - Motivace - soutěže – vyhodnocení - odměna
 - Hry – hrátky, icebreakery, strategické hry
 - Modelové situace, případové studie, simulace
 - TEST, SOUTĚŽ

- Osobnost a komunikace
 - KOMUNIKAČNÍ HRA - INTERVIU
- Komunikace a její principy - Co na nás při komunikaci působí a jak?
 - Slova
 - Barva a tón hlasu
 - Řeč těla
 - Rétorika
 - Komenský
 - EYSENCKOVA TYPOLOGIE OSOBNOSTÍ - Cholerik, Melancholik, Flegmatik, Sangvinik
 - TEST – vyhodnocení jaký jsme typ
- Hlavní kompetence lektora
- Obraz lektora – Image (Muž, žena)
 - Co vše posiluje image lektora
 - Co vše poškozuje image lektora
 - Hodnoty lektora
 - čitelnost
 - kompetentnost
 - zodpovědnost
- Práce s hlasem
 - Síla a tón hlasu
 - Hloubka
 - Pomlky



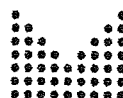
evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

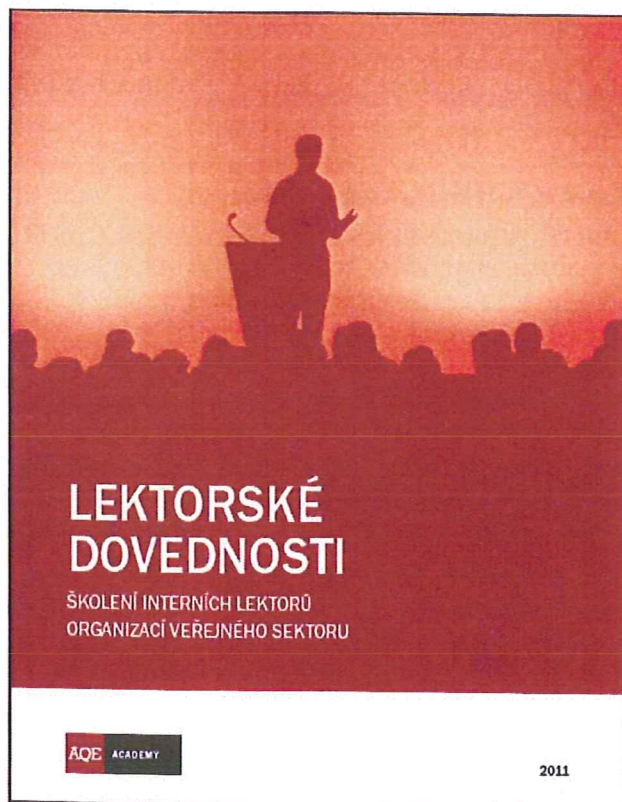


MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

- Šepot
- Přizpůsobení
- Artikulace
- Zrychlení a zpomalení
- Významové pauzy
- Důraz na podstatné
- Péče o hlas
- Slovní zásoba
- Přirovnání
- Synonyma
- Humor
- Příběhy
- Historky
- PRAKTICKÝ ÚKOL - VYPRÁVĚNÍ příběh na 10-15 minut na téma: "Můj nekrásnější zážitek z dovolené"
- Hodnocení a zpětná vazba všech účastníků.
- Typy pro nudnou přednášku aneb uspávací - co způsobují a k čemu vede jejich výskyt v prezentaci.
 - Hlasová
 - Řečová
 - Strategická
- Neverbální komunikace – řeč těla
 - Interpersonální zóny - odstup veřejný, společenský, osobní, intimní zóna
 - Držení a pohyby těla - postoj, práce paží a nohou
 - Mimika - čelo, ústa, úsměv...
 - Gestikulace
 - Oční kontakt
 - Dotečky a podání ruky
 - PRAKTICKÝ TRÉNINK - Textová příloha z knihy: „Řeč lidského těla prozradí víc než tisíc slov“ Edharda Thiela
- Neverbální komunikace při přednášení
 - Příchod
 - Zakotvení
 - Oční kontakt
 - P - O - P
 - Pohyb v prostoru - gesta, práce s hlasem
 - Závěr přednášky - shrnutí, zakotvení, oční kontakt, výzva.
 - Potlesk - neutíkáme z potlesku, necouváme, vychutnat si ho
 - Nevhodná gesta - ukazování a píchání prstem, ukazovátkem do publika, zaťaté pěsti
- Zpětná vazba (návaznost na aktivitu č. 4)
 - Principy a zásady udělování zpětné vazby
 - TRÉNINK - Praktické procvičení každého účastníka - videozáznam a analýza.
 - Komunikační hra: „Musím přežít“ - včetně vyhodnocení
 - Zadání téma přednášky
 - Příprava
 - Vystoupení jednotlivých účastníků
 - Hodnocení a zpětná vazba

- Charakter lektora a trocha psychologie
 - Lektorské hříchy, chyby a omyly
 - Jak na to, když je u sebe objevíme
 - PRAKTICKÉ PŘÍKLADY, INDIVIDUALITA LEKTORA
- Psychologie v projevu
 - Zapojení obou hemisfér - Logický a emocionální důkaz
 - Fakt
 - Tvzení
 - Důkaz
 - Zadání úkolu - TRÉNINK
- Problémoví posluchači –
 - PRAKTICKÉ TIPY a jak se s nimi vypořádat
- Námitky
 - Druhy námitek a jejich překonávání
- Tabu
 - Čeho se vyvarovat
- Už je z nás lektor?
 - Výstup z celého školení
 - Výsledky testů
 - Zpětná vazba
 - Hodnocení účastníků

Obrázek č. 5: Ukázka studijního materiálu AQE advisors, a.s. Lektorské dovednosti





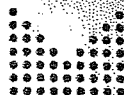
evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

Nezbytnou podmínkou pro školení zaměstnanců je umět zacházet s prezentační technikou, bezvadně ji ovládat a znát všechny možnosti využití jejich funkcionalit.

Z důvodu praktického zaměření kurzu lektorských dovedností zajistíme pro interaktivní workshop následující vybavení, které je potřebné pro samotné vzdělávání.

- notebook,
- diaprojektor (popř. interaktivní tabule)
- flip chart,
- mikrofón,
- fotoaparát,
- kamera,
- laserové ukazovátko,
- diktafon.

Interní lektori budou se všemi výše uvedenými pomůckami pracovat či je bude využívat náš lektor pro potřeby zpětné vazby při hodnocení interních lektorů.

V závěrečné fázi (po skončení školení) dojde k vyhodnocení práce interních lektorů pro potřeby vedení P ČR.

Evaluace bude obsahovat závěrečné hodnocení všech interních lektorů, průběhu jejich vzdělávání, postřehů našich lektorů, doporučení pro další rozvojovou práci s těmito lektory.

Minimální struktura hodnocení lektora bude následující:

- zvládnutí předmětu výuky;
- zvládnutí lektorských dovedností;
- stanovisko ke způsobilosti hodnoceného lektora pro účast na přípravě a realizaci aktivit souvisejících s proškolením dalších lektorů.

1.7 POPIS TVORBY A REALIZACE VZDĚLÁVACÍCH KURZŮ VČETNĚ E-LEARNINGOVÝCH MODULŮ PRO JEDNOTLIVÉ VZDĚLÁVACÍ MODULY SOUČÁSTÍ 3 A 4

Ze zkušenosti s tvorbou a akreditací vzdělávacích programů pro organizace veřejného sektoru navrhujeme následující postup vytvoření vzdělávacích programů manažerské dovednosti (tvrdé i měkké):

1. Sestavení osnovy vzdělávacího programu

Navrhne osnovu vzdělávacího programu (členění programu na hlavní kapitoly a podkapitoly včetně stručného popisu obsahu) a ve spolupráci se zástupci realizačního zadavatele (prostřednictvím workshopu č. 1) dojde k jejímu připomínkování, případné úpravě, doplnění, aktualizaci. (Je možný rovněž postup opačný, kdy prvotní osnova bude navržena zástupci realizačního týmu a uchazeč bude tuto osnovu připomínkovat.)

2. Zajištění materiálů a podkladů pro vzdělávací programy

Tuto fázi zajistíme a na tomto základě budou vytvářeny dílčí kapitoly vzdělávacích programů.

3. Realizace workshopů - setkání s vedoucími zaměstnanci úřadu, kde budou konzultovány předané podklady a zejména bude upřesněn obsah vzdělávacích programů

- nastavení systému přímé práce s vybranými zaměstnanci, kteří budou zapojeni do procesu tvorby a přípravy vzdělávacích programů, kdy cílem je zvýšení jejich dovedností a pod odborným vedením zajistit efektivní přípravu kurzů;
- představení osnovy vzdělávacího plánu;
- představení návrhu obsahu jednotlivých kapitol a podkapitol;
- představení seznamu odborné literatury a doporučené literatury ke zpracování kurzů;
- sběr požadavků ze strany členů realizačního týmu;
- diskuze nad obsahem kapitol, podkapitol;
- sestavení finální verze osnovy kurzů a určení odpovědných osob za zpracování dílčích kapitol (podkapitol).

4. Zpracování popisu hlavních a dílčích kapitol (cílů, obsahu, výstupů)

Tato část bude zajištěna z naší strany (uchazeč) na základě sestavené finální verze osnov kurzů z workshopu č. 1.

Vzdělávací program bude zpracován do následující podoby (rovněž žádoucí pro zpracování případné akreditace vzdělávacího programu):

- Název vzdělávacího programu
- Typ vzdělávacího programu (průběžné vzdělávání podle zákona § 20)
- Forma vzdělávání – prezenční, e-learningová forma
- Cíle vzdělávacího programu
- Cílová skupina
- Členění vzdělávacího programu na vzdělávací předměty a jejich charakteristika
- Samotný vzdělávací program – celý obsah
- Vzdělávací plán, který stanoví časovou a obsahovou posloupnost vzdělávacích předmětů a dobu vzdělávání
- Přiřazení odborných lektorů k jednotlivým vzdělávacím předmětům
- Seznam odborné literatury, právních předpisů a studijních opor
- Způsob zajištění zpětné vazby od absolventů kurzu konaného na základě udělené akreditace vzdělávacího programu
- Skripta v podobě studijních opor a cvičební sešity pro účastníky a sešity pro lektory

5. Připomínkování vzdělávacích programů

Připomínkování bude zajištěno ze strany členů realizačního týmu zadavatele a v kooperaci s uchazečem prostřednictvím e-mailů a telefonických hovorů a převážně prostřednictvím realizace workshopu č. 2.

- uchazeč představí zpracované výstupy – obsahovou náplň kapitol a podkapitol. Předem budou podklady zaslány e-mailem relevantním členům realizačního týmu zadavatele.
- diskuze nad obsahem jednotlivých kurzů (cílů, obsahu, výstupů), připomínkování obsahu členy realizačního týmu, doplňování, společná aktualizace, zapracování připomínek;

6. Zpracování připomínek

Tato fáze bude zajištěna ze strany uchazeče, jež bude zapracovávat připomínky k vytvořeným obsahům kapitol a podkapitol. Průběžně budou zpracovávány testové otázky ke všem kurzům (viz. popis obsahu jednotlivých kurzů).

Obsah workshopu č. 3:

- představení předfinální podoby vzdělávacích programů uchazečem
 - zpracování konkrétních připomínek;
 - členové realizačního týmu poskytnou podklady pro vytvoření povinných příloh případných žádostí o akreditaci (CV jednotlivých interních lektorů).
7. **Vytvoření evaluačního dotazníku**
Evaluační dotazník – jako nedílná součást žádosti o akreditaci bude vytvořen uchazečem a schválen zástupci zadavatele.
8. **Pilotní proškolení**
Na základě zkušeností s tvorbou vzdělávacích programů uchazeč navrhuje zařadit **pilotní proškolení** ve všech vytvořených kurzech.

Pilotní proškolení zařazujeme z důvodu:

- identifikace nedostatků a návrhů na jejich odstranění, odbornou revizi;
- ověření uživatelské přívětivosti a srozumitelnosti vzdělávacích programů pro cílovou skupinu;
- pilotní evaluace, tzn. vyhodnocení pilotního testování (hodnocení dotazníků po realizovaném školení, vyhodnocení účelnosti školení)

Pilotního proškolení se bude účastnit cca 5 osob na každý kurz (vybraných relevantních zaměstnanců zadavatele). Tito zaměstnanci zajistí **připomínkování** zpracovaných kurzů a uchazeč následně zajistí zpracování jejich připomínek a případnou opravu kurzů.

9. Vytvoření finální podoby vzdělávacích programů

Tato fáze je opět zajištěna ze strany uchazeče, kdy poskytne finální podobu vzdělávacích programů ve formátu doc. k odsouhlasení odpovídným osobám realizačního týmu včetně zpracování připomínek z pilotního proškolení. Stylistická a jazyková korektura.

10. Grafické zpracování vzdělávacích programů (i PowerPoint prezentace)

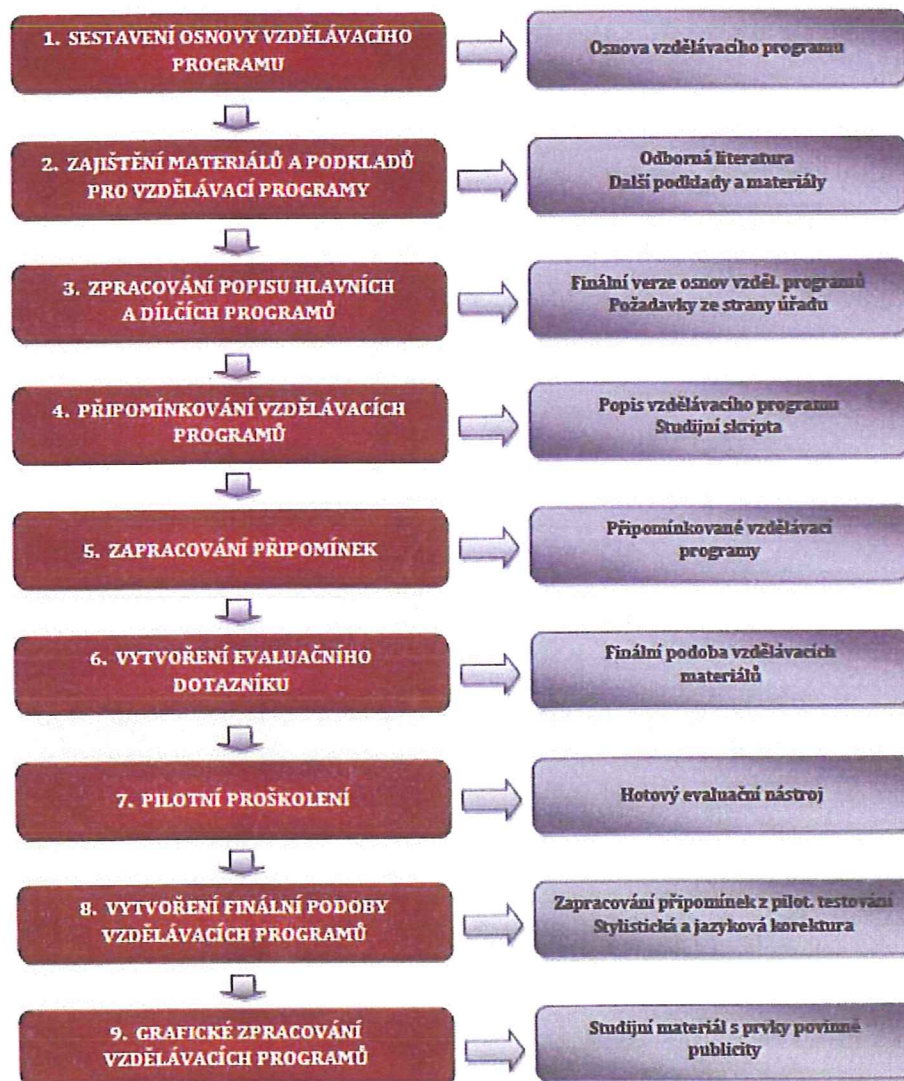
Uchazeč zajistí grafickou úpravu vzdělávacích programů včetně zajištění prvků povinné publicity na těchto výstupních dokumentech a materiálech.

Obrázek č. 6: *Vzor grafického zpracování skript vzdělávacího programu manažerské dovednosti AQE academy*



Schematicky lze proces vytvoření vzdělávacích programů znázornit včetně výstupů jednotlivých dílčích aktivit a činností následovně:

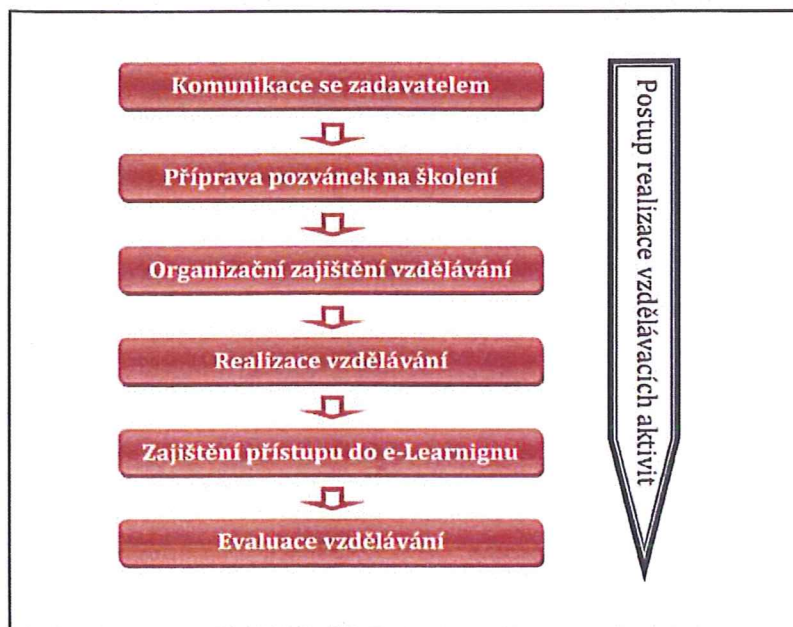
Obrázek č. 7: Obr. Schéma procesu tvorby vzdělávacích programů



Vzájemná provázanost a návaznost činností v rámci vzdělávacích aktivit:

Vzdělávací aktivity jsou realizovány dle interní metodiky vzdělávání AQE advisors, a.s., která definuje stěžejní činnosti v rámci procesu vzdělávání.

Obrázek č. 8: Schéma provázanosti a návaznosti činností v rámci vzdělávacích aktivit



Popis realizace jednotlivých činností v rámci vzdělávacích aktivit:

Postupujeme dle metodiky realizace vzdělávacích aktivit:

- Komunikace se zadavatelem** – v rámci této aktivity jsou se zadavatelem nastaveny konkrétní termíny školení a počty účastníků, rozdělení do skupin dle úrovně zaměstnanců.
- Příprava pozvánek na školení** – uchazeč zpracuje a rozešle zástupcům realizačního týmu zadavatele pozvánky a ten zajistí jejich distribuci relevantním zaměstnancům.
- Organizační zajištění vzdělávání** – je zajištěno ze strany uchazeče ve spolupráci se zadavatelem školicí místnost, popř. prezentační techniku. Uchazeč si sám zajistí školicí pomůcky – prezentace, studijní skripta, didaktické pomůcky, projektové úkoly, bloky, tužky, slohy, evaluační dotazníky, apod.
- Samotná realizace vzdělávání** – prezenční formou či e-learningově.
- Zajištění přístupu do e-learningu** – uchazeč zajistí všem účastníkům vzdělávání přístupy do e-learningového prostředí AQE academy. Zadavatel poskytne seznam zaměstnanců a jejich emailové adresy a následně jsou vygenerována přístupová jména a hesla
- Evaluace vzdělávání** – prostřednictvím testů, e-learningových testů, evaluačních dotazníků spokojenosti se vzděláváním, hodnocení interních lektorů.

Metodika vzdělávání

Všechny kurzy probíhají na základě jednotných pravidel a zásad výuky a jsou realizovány různými formami a metodami vzdělávání.

Stěžejní pravidla pro úspěšný proces vzdělávání:

- Motivace zaměstnanců ke školení

Podporujeme Vaši budoucnost

www.esfcr.cz

Významným pravidlem pro školení je podporování jejich aktivity a samostatnosti. K tomu je nutné provádět pozitivní motivaci, vysvětlit, že vzdělávání může přinést znalosti, finance, zábavu, nové přátele, únik od stereotypu, ale také úspěch na trhu práce.

▪ **Podporování aktivity a samostatnosti**

Jedním z významných pravidel zaměstnanců je podporování jejich aktivity a samostatnosti.

▪ **Skladba studijních skupin**

Studijní skupiny je vhodné skládat dle úrovně zaměstnanců (vždy, když je to možné). K tomuto nám slouží **dotazníky před realizací vzdělávání**, které jsou zaměstnanci vyplňovány prostřednictvím e-learningu vždy před začátkem vzdělávání a zajišťují uchazeči **zpětnou vazbu úrovně znalostí a dovedností zaměstnanců**.

▪ **Obsahy vzdělávacích aktivit**

Na základě analýz vstupních dotazníků jsou poté aktualizovány vzdělávací programy a sestavovány školicí osnovy.

▪ **Důraz na využití vzdělávacích aktivit v praxi**

Všechny obsahy vzdělávacích aktivit jsou konstruovány pro praktické využití a obsahují řadu případových studií, praktických příkladů, modelových situací, řešení praktických úkolů apod.

▪ **Pozitivní hodnocení**

Lektoři průběžně komunikují s účastníky a pozitivně je hodnotí a tím zajišťují jejich motivaci pro učení se.

▪ **Zohlednění již nabytých zkušeností zaměstnanců**

Uznávání již nabytých zkušeností a znalostí účastníků vzdělání je jedním z hlavních principů, které jsou dodržovány.

Popis jednotlivých činností v rámci vzdělávání

Uchazeč postupuje v rámci realizace zakázky prostřednictvím následujících forem vzdělávání a činností, kde je specifikována **interakce mezi lektorem a posluchačem (zaměstnancem)**:

Interakce mezi lektorem a posluchačem

Forma vzdělávání	Role zaměstnance (účastníka vzdělávání)	Role lektora
Školení	je informován lektorem	je zdrojem informací, školitelem
Trénink	je cvičen lektorem	je trenérem, stimuluje k nácviku
Koučování	učí se učit	stimuluje zaměstnance k výkonu
Konzultace	je instruován lektorem	podává návrhy na řešení
Učení z výkonu učitele	je objektem pozorování	poskytuje zpětnou vazbu
Učení z vlastního výkonu	je pozorovatelem reality	je vzorem k napodobování

MODELOVÉ SITUACE

Kurz, přednáška (školení) - jedná se především o předávání teoretických znalostí.

Trénink- předávání praktických dovedností.

REÁLNÉ SITUACE

▪ **Teoretické řešení**

Prostřednictvím konzultací a koučování připravujeme skutečný postup, který je založen na reálné situaci, ale ještě jej neprovádíme.

Podporujeme Vaši budoucnost

www.esfcr.cz



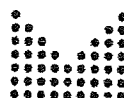
evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

Konzultace - úkolem je navrhnout řešení konkrétní reálné situace.

Koučování - rozvoj schopností zvládat konkrétní situace. Prostřednictvím koučování zaměstnanci sami přicházejí na dílčí řešení (jejich vlastní řešení), což zvyšuje jejich motivaci do budoucna a zároveň zamezuje bránění se učení.

▪ Praktické řešení

Učení z výkonu lektora je využíváno např. při nácviku vedení porad, hodnotícího rozhovoru (v tématu manažerské dovednosti), kdy lektor **prakticky ukazuje zaměstnancům nejvhodnější řešení na praktických a existujících situacích.**

Učení z vlastního výkonu - jedná se o obrácenou situaci, zaměstnanci podávají výkon a lektor je v roli pozorovatele. Následuje **diskuze (zpětná vazba)** - tedy pohled na zaměstnance ze strany lektora (kouče).

Tréninkové techniky

Mezi tréninkové techniky, jež využíváme při školení, patří:

1. **Prezentace**
2. **Diskuze**
3. **Řešení modelových situací**
4. **Řešení reálných situací**

Při realizaci vzdělávacích aktivit jsou využívány všechny výše uvedené techniky, které jsou navázány na konkrétní téma vzdělávání. Z důvodu **udržení pozornosti účastníků** školení jsou tyto techniky kombinovány a vhodně je sestaven **plán vzdělávací akce**, který je založen převážně na praktickém využití **informací a aktivním zapojením všech účastníků.**

Je využívána při školení ve všech oblastech tematického zaměření.

Všichni účastníci školení obdrží vytištěné prezentace v PowerPointu, které budou reflektovat obsahy školení a zároveň prvky povinné publicity dle OP LZZ.

Níže jsou uvedeny podoby a složky, které obohacují prezentaci a jsou její nedílnou součástí, tak, aby bylo zajištěno efektivní vedení školicí oblasti s důrazem na zapojení účastníků (je využíváno při všech oblastech vzdělávání):

- **Výklad** – jako sdělení o podstatách a souvislostech a je základem prezentací. Všichni účastníci školení obdrží vytištěnou prezentaci a zároveň elektronickou verzi pro pozdější využití a zároveň jako podklad ke všem oblastem školení.
- **Příklad** – oživení prezentace, kdy nejčastěji využívaný příkladem jsou tzv. případové studie.
- **Zobecnění** – prezentace obsahují pouze zobecňující informace pro přehlednost všem účastníkům, podrobný test je předkládán prostřednictvím studijních skript.
- **Kontext** – všechny příklady prezentací jsou vykládány v souvislosti s vhodnými situacemi. Zasažování do kontextů pomáhá účastníkům lépe danou tematiku pochopit a upevňovat si znalosti a dovednosti.
- **Analogie** – jako vhodné doplnění každé prezentace, jedná se o přirovnání, tzv. metafory, které opět pomáhají účastníkům zapamatovat si snadněji probírané téma.
- **Poznámky** – krátké intervence do dynamiky prezentace, které opět u posluchačů zajistí udržení pozornosti a odreagování pomocí dodatečných informací navázaných na obsah prezentace.
- **Příběhy** – napomáhají objasňovat podstaty a rozsahy jevů podobně jako příklady pomáhají udržet pozornost posluchačů.
- **Kreslení** – je samozřejmou součástí každé prezentace, obrázky napomáhají účastníkům lépe se zorientovat v dané školicí oblasti a zároveň podporují snadnější zapamatování. Poslechem a zároveň obrázkem (kreslením) si člověk zapamatuje 65% informací.

Podporujeme Vaši budoucnost

www.esfcr.cz



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

- **Promítání** – prezentace jsou promítány na promítací plátno dataprojektorem, jako podklad pro školitele a jako vodítko pro účastníky kurzů.
- **Demonstrace** – jako nedílná součást všech prezentací, kdy lektor názorně demonstruje – předvádí žádoucí chování a jednání a tím zvyšuje věrohodnost a působivost své prezentace.

Např. při tematickém okruhu vedení porad lektor příkladně demonstruje roli vedoucího – manažera, který je v roli osoby, která poradu vede.

Při realizaci vzdělávání je mimo prezentace – založené na monologu využívána také **diskuze - dialog**. Níže jsou uvedeny organizační podoby diskuzí a výběr z technik a prvků, které jsou při školení využívány.

Volné diskuze – diskuze s minimálně vázanou strukturou. Volné diskuze většinou následují po realizaci školení, na závěr, kde si účastníci sdělují příklady dobré praxe či v průběhu tréninku, když lektor určí na diskuzi čas či sami účastníci vyjádří potřebu diskutovat k danému tématu.

Diskuze v malých skupinách – mnozí účastníci školení se ostýchají diskutovat před vícečlenným publikem, ale není pro ně problém diskutovat ve skupině menší (nebo v páru). Proto jsou do školení zahrnuty rovněž diskuze v malých skupinách, kdy jsou účastníci rozděleni do několika menších podskupin (např. po 4 členech) a každá skupina dostane téma diskuze, cíl diskuze a časovou dotaci (obvykle 5 – 10 minut). Diskuze v malých skupinách vyžaduje aktivní zapojení téměř všech účastníků.

Strukturované diskuze – jsou zařazovány, jestliže jsou účastníci pasivní či je téma k diskuzi složité. Tehdy využíváme **adresné oslovování** konkrétních účastníků lektorem. Jako variace strukturované diskuze jsou využívány tzv. **diskusní kolečka**, tedy předávání slova v kruhu zleva doprava či naopak. Dále jsou využívány **diskusní štafety**, v níž si předávají slovo přímo účastníci.

Pisemná diskuze – je zařazována v případě, že se účastníci obávají mluvit. Diskutuje se takto na listy papíru. Tlumočnickem takto posbíraných lístečků je lektor.

Diskuze v soustředných kruzích – tyto diskuze spočívají v rozdělení skupiny do dvou soustředných kruhů. Ve vnitřním (menším) kruhu probíhá diskuze, účastníci sedící ve vnějším kruhu pozorují dění v kruhu menším a posléze seznamují aktéry diskuze s výsledky svého pozorování.

Příklad

V tématu motivace zaměstnanců je takto diskutována oblast motivačního pohovoru vedoucího zaměstnance a podřízených. Ostatní poté hodnotí, jak pohovor probíhal, co vyhodnotili jako příležitost ke zlepšení apod.

Podobným případem mohou být sledovány a později hodnoceny i sehrávky modelových situací. Účastníci tak sledují nácvik vyjednávacích dovedností, hodnocení lidí nebo koučování.

Řešení modelových situací je řešení uměle vytvářených situací. Přispívají k pochopení a osvojení procesů. V našich kurzech lektor připravuje pro účastníky tyto typy her (modelových situací):

Hry se sdíleným zadáním

Lektor seznamuje účastníky se zadáním hry společně. Skupina začíná sehrávat scénku ihned po zadání hry (většinou bez časové přípravy). Tímto způsobem jsou řešeny dovednosti v řešení problémů, skupinovém rozhodování, zjišťování názorů a výměně informací ve skupině, vedení porad a skupinových diskuzí.

Hry s rozlišenými zájmy

Účastníci na začátku hry dostanou rozlišené role, je zadán kontext – charakteristika prostředí pro všechny účastníky sehrávky. Tento typ her konkrétně cílí na procvičení vyjednávacích dovedností, manažerských rozhodnutí, řešení konfliktů.

Hry s rozlišenými rolemi



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

Hráči mají zadán rys osobnosti či sociální roli. Hry cvičí způsob, jak vystupovat. Jsou vhodné pro nácvik obecných komunikačních dovedností, zejména pro nácvik naslouchání a empatie a pro nácvik tolerance odlišnosti.

Hry podle připraveného scénáře

Hra předepisuje hráčům, co mají přesně dělat. Přímou je zapojen rovněž lektor, jako jeden z komunikujících partnerů, který dostává druhého do dílčích modelových situací, na něž jeho partner nucen reagovat.

Vyhodnocování her

Z každé hry jsou extrahovány užitečné poznatky. Hra je vyhodnocována přibližně tak dlouho, jak byla sehrávána. Vyhodnocování je prováděno interaktivně, účastníci společně s lektorem pracují na vyhodnocování, opouští, diskutují.

Z každé hry (resp. každého školení) je prováděn **kamerový záznam**, prostřednictvím něhož jsou hry lépe vyhodnocovány, účastníci i lektor mají možnost zpětně se k situacím vracet a vidět výsledek. Zároveň záznam slouží jako **podklad k monitorovací zprávě** dle pravidel OP LZZ.

Řešení reálných situací je založeno na již nabytých poznatcích či dovednostech z reálné praxe účastníků, kteří vědí, co dělají a znají to. Nové je prostředí – na školení se dají určitá řešení a některé postupy vyzkoušet „nanečisto“, cvičně a s možností konzultovat tento postup i výsledky s lektorem a ostatními účastníky vzdělávání.

Případové studie

Při výkladu jsou příklady zadávány k analýze nebo řešení. Příklady z praxe lektora nebo z příslušné literatury jsou analyzovány, vyhodnocovány a metodicky hodnoceny.

Případové studie jsou do kurzů zařazovány z důvodu oživení výuky a zapojení všech účastníků do děje v kurzech.